

## **Dialogue social et conduite du changement : comment concilier les attentes et les besoins des agents avec les missions de l'établissement ?<sup>1</sup>**

Frank Vermeulen  
vermeulen@fva-management.com

Le changement est-il le nouveau paradigme du management des services publics ? Non seulement les choses changent et continuent de changer, comme Héraclite le remarquait déjà il y a vingt-cinq siècles, mais le changement lui-même est devenu un substantif désignant une combinatoire de déterminants techniques, économiques, institutionnels, culturels, sociaux, religieux... qui façonnent depuis toujours les organisations humaines et les civilisations mais dont les effets sont aujourd'hui plus rapides et plus visibles que dans le passé.

La GRH est au centre du changement et les managers sont confrontés à une opinion publique déboussolée par l'accélération du changement et un corps social qui ne sait plus comment évoluent les métiers lorsque les médias se font l'écho des dirigeants qui annoncent tous les six mois un changement important. Afin d'aider chacun des agents à s'adapter au nouveau contexte d'activité, le manager doit trouver le bon rythme pour passer du temps politique au tempo des services. En respectant quelques principes à l'appui d'une démarche méthodologique et en faisant preuve de bon sens dans le choix des outils et la manière de gérer les transformations qui ne se réduisent pour les agents et l'établissement pas seulement à des changements techniques, économiques ou organisationnels.

« *C'est le dialogue qui donne un sens à l'existence* », affirme Gaston Berger. Pratiquement, le changement est un processus de construction sociale, une heuristique dans le vocabulaire des tenants de la théorie évolutionniste qui comparent les routines de l'organisation aux gènes d'un organisme biologique. Du point de vue de l'Ecole Française des conventions, le sens du changement émerge du dialogue permanent entre l'ensemble des parties prenantes : agents, syndicats, chefs de services, élus... citoyens et en prise directe avec le réel.

L'expérience montre cependant que la construction d'une vision partagée et lucide de la situation et l'avenir probable ou possible est une affaire délicate qui prend du temps et oblige de dépasser les idées reçues. Du destin d'une communauté à une communauté de desseins, le chemin est parfois long et exige surtout de savoir écouter vraiment ! Tout changement est générateur d'angoisse puisque rien n'est plus comme avant, d'où l'importance de l'écoute avec une instrumentation adéquate. Depuis la parution de « L'entreprise à l'écoute » de Michel Crozier, en 1989, rien n'a changé et les problèmes semblent demeurer les mêmes.

L'engagement de toute l'organisation, depuis la base jusqu'au sommet, et la volonté commune d'aboutir reste la clé du succès. Le rôle du chef est déterminant. C'est lui qui est garant du style et du sens. Les managers sont trop souvent focalisés sur les adversaires au changement, généralement peu nombreux mais parfois virulents ; ils négligent le dialogue avec la majorité silencieuse. Pourtant, elle peut s'avérer le meilleur allié du manager et participer activement à la mise en oeuvre d'une stratégie de changement concertée.

---

<sup>1</sup> Contribution à la journée du 8 décembre 2009, organisée par Manager Public

Aujourd'hui, les crises n'épargnent pas les modèles théoriques orthodoxes qui sont contredits par les faits provoquant ainsi une remise en cause des représentations d'antan, souvent avec brutalité. La théorie économique veut avoir le dernier mot et le discours de beaucoup d'hommes politiques ne se réfère plus qu'au marché. Même si « le marché n'a pas toujours raison », comme l'affirme le président de la République. Le manager doit être ouvert à d'autres approches et grilles de lecture issues de différentes disciplines, qui chacune apporte un éclairage bénéfique pour l'action publique. Être dans une posture d'ouverture, c'est aussi accepter la surprise car rien ne se passe jamais exactement comme prévu. Personne n'avait prévu la chute du mur en 1989 ! Le changement est un processus interactif et cumulatif, à gérer en sachant qu'on ne maîtrisera pas tout car le sens se construit en prise directe avec le réel dans le dialogue entre les acteurs.