

Claude d'Harcourt : “La fonction RH reste essentiellement bureaucratique”

25 janv. 2018, PAR Publics Acteurs

© ARS PACA

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique doit être profondément revue, quitte à abandonner des procédures et des manières d'être, juge le directeur général de l'agence régionale de santé de Provence-Alpes-Côte d'Azur et ancien patron de l'administration pénitentiaire dans le dernier volet de notre dossier consacré à la gestion de proximité des agents de l'État.

Les pouvoirs publics s'interrogent sur la manière de renforcer la gestion de proximité dans la fonction publique, en matière de ressources humaines. Que vous inspire cette réflexion ?

Sous réserve de bien s'entendre sur la définition de la gestion de proximité, je pense que cette réflexion devrait nous conduire à changer en profondeur notre mode de fonctionnement, à abandonner des procédures et des manières d'être qui se justifiaient peut-être autrefois mais qui ne sont plus contemporaines quand on attend du service public une plus grande efficacité et une meilleure prise en compte du potentiel des agents. Il existe aujourd'hui encore des modes de management, que l'on peut qualifier de *top down* ou verticaux, et qui ne sont plus acceptables. Et si je poursuis le raisonnement, j'observe que d'un côté, on demande à juste titre aux cadres et aux managers d'évoluer dans leurs modes de management, mais que de l'autre, la gestion de la ressource humaine a peu évolué. Il y a une réelle asymétrie entre ce à quoi doit correspondre un management contemporain et les fondamentaux de la GRH dans la sphère publique. Et il faut à présent s'interroger sur certaines des contraintes que fait peser aujourd'hui la gestion statutaire telle qu'elle est pratiquée dans la fonction publique.

En quoi le cadre statutaire constitue-t-il une difficulté ?

Le cas des agences régionales de santé (ARS), qui ont le statut d'opérateurs de l'État, est particulier. Nous ne connaissons pas certaines des difficultés que rencontrent les autres acteurs de la sphère publique “classique”. L'ARS que je dirige compte environ 600 agents, avec deux tiers de fonctionnaires et un tiers de contractuels, et nous pouvons sans peine comparer la façon dont cela se passe pour les uns et pour les autres. S'agissant des fonctionnaires par exemple, lorsqu'il s'agit de recruter en sortie d'école, il s'écoule souvent six mois entre le moment où le besoin de recrutement est clairement exprimé et le moment où il est effectivement satisfait. On a le sentiment que le système se caricature lui-même. L'écart s'accroît avec les possibilités que donne la position de contractuel. J'ai connu, lorsque je dirigeais l'administration pénitentiaire de 2006 à 2010, des cycles de commissions administratives paritaires (CAP) qui duraient cinq jours pleins pour organiser la mobilité des personnels. On ne peut continuer demain à fonctionner de cette façon.

Le modèle d'une gestion de proximité est-il compatible avec l'un des grands instruments de régulation du marché de la fonction publique : les CAP, consultées pour les promotions, les avancements et les mobilités des fonctionnaires, et massivement suivies ?

Je fais une différence entre les CAP liées à la mobilité et les CAP liées à l'avancement et aux promotions. La mobilité n'est pas facile à traiter car il faut une masse critique suffisante. Lorsque je suis arrivé à la tête de l'administration pénitentiaire, ma première préoccupation a été d'étudier les possibilités de déconcentration, avec en tête la question des mobilités et des affectations. Je ne suis pas parvenu à faire évoluer les choses. Le blocage n'était pas tant syndical que lié à la difficulté à bâtir un dispositif alternatif.

Pour ce qui est des avancements, là encore, l'un des problèmes est également cette centralisation anachronique qui, entre autres inconvénients, biaise trop souvent les critères d'avancement.

Quelles garanties faudrait-il apporter pour s'assurer de la validité de ce modèle déconcentré ?

Un modèle déconcentré n'est acceptable que s'il est encadré et que s'il s'applique à un nombre d'agents suffisant. Il faut trouver un mode et un niveau de régulation qui donne de l'autonomie aux échelons déconcentrés, qui permette de prendre en compte l'avis des syndicats, et de s'assurer que les principes posés sont bien respectés d'un service à l'autre avec un système d'appel pour s'assurer que les règles d'équité soient respectées. Le système actuel de répartition des primes marche plutôt bien, que ce soit pour les agents sous statut "État" ou pour les agents sous statut "assurance maladie" : par exemple, nous sommes tenus, dans les ARS, d'informer *ex-post* les syndicats sur la manière dont ont été réparties les primes, et en amont, la direction des ressources humaines est là pour s'assurer que les directeurs respectent les règles que nous avons posées collectivement entre ARS ou qui nous viennent de l'assurance maladie. Par ailleurs, et même si ce sujet ne peut constituer le point d'entrée de la discussion sur la gestion de proximité, j'ai tendance à penser qu'il faut déconcentrer beaucoup plus largement le pouvoir disciplinaire : c'est bien un levier "ultime" du management. Si la demande de sanction doit remonter au niveau national, ce n'est pas la peine d'y penser...

Comment le rôle du manager de proximité doit-il évoluer, notamment pour motiver les agents placés sous sa responsabilité ?

Être un bon manager ne se fait pas par défaut. C'est un métier en soi, qui suppose des aptitudes particulières, un goût de la relation, une volonté de faire progresser ses collaborateurs. Il faut aussi se placer dans une logique de résultats et pas seulement de moyens. Tout cela doit être évalué au fil des cursus de formation et pas seulement, pour autant que ce soit le cas, au moment du concours lui-même. Et surtout, cela s'entretient. À tous les âges de la vie, on a besoin de revenir aux fondamentaux du management. C'est un domaine extrêmement riche. On n'en parle pratiquement jamais dans la fonction publique.

Pourquoi ?

La fonction RH reste essentiellement bureaucratique. Restons positifs : cela progresse et on y vient doucement, parfois avec des mots-valises comme "vivier de hauts potentiels". Mais pour identifier des managers de crise, prendre l'habitude de faire des *assessments* [évaluations, *ndlr*] avant de recruter, entretenir un esprit managérial comme cela a été le cas lorsqu'il fallait lancer la loi organique relative aux lois de finances (Lolf), il ne suffit pas de changer le titre de l'ancienne direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), il faut la décharger de toute cette gestion statutaire inutilement envahissante. Aujourd'hui, en matière de management, chaque directeur se débrouille et agit en ce domaine selon son inclination et selon le temps dont il dispose. Et ceux qui n'en ont pas le goût demeurent tranquilles. Je voudrais ajouter que la vocation du management, c'est de changer les choses, de les améliorer, parfois de restructurer, et dans tous les cas de préparer l'avenir. Par définition, la réforme crée du désordre, des difficultés, de la perturbation. Mais ce serait une illusion de croire que la *statu quo* nous met à l'abri. Nous devons apprendre à gérer le désordre que crée la réforme. C'est une composante essentielle de l'action managériale. Et ces moments qui voient la question du changement se cristalliser sont aussi une formidable occasion de repérer le potentiel des agents et de les encourager.

Propos recueillis par Pierre Laberrondo

