

Manager dans le service public : c'est possible!

par

■ Laurent Pellegrin ■

Sous-préfet hors classe, chef du service des achats et des finances, ministère des Armées

En bref

De Saint-Cyr au ministère des Armées, la carrière de Laurent Pellegrin pouvait paraître linéaire. Il n'en a cependant rien été : officier commandant une compagnie de gendarmerie, secrétaire général d'une préfecture très sensible sur le plan politique, délégué aux restructurations de la Défense, c'est sur des terrains parmi les plus difficiles de la fonction publique qu'il développe un vrai talent de manager, basé sur des valeurs fortes. À la tête du service achats et finances d'une direction générale emblématique, c'est à 150 agents, se sentant quelque peu relégués à la marge de cette institution, qu'il a dû instiller un souffle nouveau et une fierté professionnelle retrouvée. Réussir une telle mission dans un univers aussi contraint montre que, même au sein de l'Administration, la conduite du changement peut être une réussite.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} octobre 2018) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Il faut décidément être un peu héroïque et un peu fou pour se lancer dans une tentative de transformation et de vrai management au sein de la fonction publique. Rien n'y est vraiment fait pour que cela marche bien : le modèle est bureaucratique, les règles sont toujours très formelles... Les gens y sont souvent extrêmement intelligents et travailleurs, ont des profils de juristes ou sortent de Sciences Po, mais n'ont aucune formation au management. Globalement, c'est une école de la régularité et de l'égalité, mais certainement pas une école de la transformation. Pourtant, comme nous sommes confrontés à une ubérisation globale de tous les secteurs, il nous faut bien avancer, ce que permettent les quelques héros qui s'engagent dans cette tâche immense.

Responsable!

Pour ma part, en juillet 2006, je suis nommé secrétaire général de la préfecture de Corrèze, premier poste que j'occupe avec de pleines responsabilités, c'est-à-dire avec la totalité des prérogatives de commandement. Auparavant, une fois sorti de l'école militaire de Saint-Cyr, j'avais débuté comme officier de gendarmerie, fonction qui m'avait amené à commander une compagnie de 300 gendarmes (en saison estivale), sur le terrain et avec beaucoup d'opérationnel. J'avais choisi de servir dans ce corps pour rapidement devenir mon propre chef, la nature des missions de la Gendarmerie vous laissant très vite seul décideur opérationnel. Dans ce cadre, je rendais évidemment des comptes sur les aspects tactiques, mais je n'avais la main ni sur les finances ni sur la logistique. D'autres s'en occupaient pour moi, ce qui était un peu frustrant. Désormais, en préfecture, j'allais avoir, sous l'autorité du préfet, la responsabilité des ressources humaines, des finances, des politiques publiques et de tout ce qu'impliquait cette nouvelle fonction, en particulier le fait d'être également sous-préfet d'arrondissement.

Plus tôt dans l'année, alors que j'étais encore directeur de cabinet du préfet du Loiret, j'avais été convoqué à l'Élysée pour passer le grand oral devant départager les deux candidats à ce poste corrézien très sensible. Ce département, très délicat sur le plan politique, avait en effet la particularité d'être celui de résidence de Jacques Chirac, alors président de la République, et de son épouse Bernadette, qui en était conseillère générale. Quatre préfets s'y étaient succédé en quatre ans, débordés par la pression s'exerçant sur eux. Y être nommé était donc pour moi un défi managérial élevé.

Finalement sélectionné, je prends mes nouvelles fonctions dans cette préfecture trois semaines plus tard. Située au centre-ville de Tulle et en fond de vallée, elle est surplombée par le conseil général, qui semble la surveiller et dispose des moyens politiques et financiers. Le préfet qui m'accueille, nouvellement nommé lui aussi et bénéficiant de la confiance du couple Chirac, a dix ans d'expérience dans des collectivités locales en Alsace et une vision décomplexée du management. Très vite, il me dit : « *Laurent, transformez-moi ce kolkhoze en une préfecture!* » Tulle a, en effet, un long passé communiste, avec des syndicats puissants, très impliqués dans la transformation de l'ancien arsenal devenu GIAT Industries, gros pourvoyeur local d'emplois. Comme des moyens d'État importants ont été alloués à cette opération, tout le monde vit sur un mode assez consensuel et il ne se passe pas grand-chose. À ceci près que les statistiques de comparaison avec les préfectures équivalentes font apparaître un fort décalage en notre défaveur. Nous sommes égalitaristes, pas très performants et, même si nous disposons encore d'un peu d'argent, nous savons que cela ne va pas durer. Il nous faut donc faire nos preuves et nous réaligner avec les autres préfectures en intégrant, autant que possible, le meilleur tiers. Cependant, le préfet, prudent, ajoute aussitôt : « *Surtout, faites-le sans trouble à l'ordre public.* »

J'ai ainsi commencé un travail qui allait se dérouler sur vingt mois, à l'échéance desquels j'ai été nommé délégué aux restructurations de la Défense, en charge de la mise en œuvre de la carte de la réforme militaire, avec la fermeture de 200 casernes et 54 000 personnes sorties des rangs. Je n'ai donc pas vraiment eu le loisir de profiter des fruits de ce travail, dont le succès m'a cependant servi de référence dans mes fonctions ultérieures.

Parlons de management

Il y a de cela dix-huit mois, j'ai été muté comme chef du service des achats et des finances (SAF) d'une direction générale emblématique. Ce service compte 150 collaborateurs et est composé de quatre grands bureaux qui s'occupent respectivement de la paie – dont nous sommes les seuls opérateurs –, de la gestion des crédits ministériels couvrant, en particulier, la masse salariale, de la partie “fonds spéciaux” et des achats. Dix ans après ma première expérience corrézienne, je vais donc enfin pouvoir recommencer à mettre en œuvre mes idées mais, cette fois-ci, avec la perspective, bien plus favorable, de rester trois ans en poste.

Je travaille en plusieurs phases. La première d'entre elles consiste à créer une dynamique de service. Les gens n'attendent certes pas mon arrivée pour être efficaces et très attachés à leur travail. Dans la fonction publique, le terme *attaché* est ambigu : on vous confie une tâche, ce qui est gratifiant, mais, ce qui l'est moins, c'est que ce statut ne vous permet guère d'être libre. Il est donc important de redonner du souffle à ce dispositif. Pour moi, la meilleure manière de le faire est, d'abord, de parler de management. Dans le service public, ce mot est connoté fort négativement, car il vient du secteur privé et du monde du libéralisme économique. En Corrèze, j'avais monté un séminaire de deux jours, dans un cadre extérieur à la préfecture, afin que les gens s'approprient les bases d'un discours commun. Dans la même logique, lorsque je suis arrivé au SAF, j'ai commencé par instaurer des “petits-déjeuners du management” mensuels durant lesquels nous abordons un thème fixé d'avance. Venant de l'extérieur et d'entités très différentes, je n'avais ni le même temps ni la même lecture des choses que mes cadres, il fallait donc en priorité que nous nous comprenions en clarifiant nos façons de nous parler. Tous savaient qu'il leur fallait décliner les ordres venus d'en-haut, mais le concept de management n'était pas intégré à leur pratique.

La seconde phase a visé à déclencher une réelle dynamique grâce à un véritable projet de service. L'image que je veux transmettre aux quatre bureaux qui sont sous ma responsabilité est celle d'un temple : un socle sur lequel reposent quatre colonnes qui se réunissent fermement pour porter un toit commun. Les fondations doivent être solides et résulter d'un pacte de confiance entre tous. Il faut ensuite que chacun des bureaux ait sa propre raison d'être et sa propre méthode, sans qu'il soit influencé par les autres. Enfin, tous doivent porter collectivement le service en tant que tel. Normaliser les bureaux, les enfermer dans un système pyramidal, c'est leur nuire en les empêchant de donner le meilleur d'eux-mêmes et d'oser occuper tout l'espace qui leur serait nécessaire.

Pour construire ce temple, deux concepts me tiennent particulièrement à cœur : la méthode des 4S de Jean-Jacques François et l'excellence opérationnelle 5.0. Le premier S de la méthode des 4S consiste à donner du *sens*; le deuxième, à organiser le *suivi*; le troisième, à assurer le *soutien*; et le dernier, à favoriser les *solidarités*.

Donner du sens

Donner du sens, c'est à la fois donner une direction et un contenu. Tout est là! Cela évoque une sensation, des sentiments. C'est ce qui fait rêver et qui donne envie de se lever le matin, c'est la raison d'être du dispositif et ce qui nous rend fiers d'y contribuer. Il n'y avait là rien d'évident pour nous, fonctionnaires obscurs au sein du *back office* d'un service spécial fondé sur une logique de l'honneur. Comment rendre fiers des gens qui avaient pleinement internalisé le fait que leur métier, au sein de la Direction, était loin d'être valorisé?

Mon discours a d'emblée été de leur dire que pas une mission, pas une opération ne pouvaient se réaliser sans que cela ne passe par eux. Ce sont eux, les gens de ce service, qui paient les salaires, assurent les défraiements, effectuent les achats, etc. De l'affirmer ainsi les a touchés et nous avons alors pu commencer à travailler. Interroger chacun sur la raison d'être de son poste, au fil des petits-déjeuners et des réunions, a, petit à petit, fait émerger en eux la conscience d'être unique et la vision d'une direction dans laquelle aller. Cela s'est ensuite décliné, en quelques mois, dans l'élaboration du premier plan des achats de la direction. Toute une série d'avancées a alors accompagné ce travail, chacun sachant désormais qui il était, ce à quoi il contribuait et ce qu'il voulait.