

Une niche dans le placard

Sur la résistance au changement dans la fonction publique

— — — — — *Samizdat* — — — — —

*Mais, pour que nous puissions être parmi les meilleurs, il faut défaire les nœuds
qui nous empêchent d'avancer. Libérer nos capacités d'innovation.*

Jacques Chirac (31.12.98)

Janvier 1997 - novembre 1999

Travailler autrement a été l'un des leitmotifs du Projet de service public (PSP) que l'Insee a engagé en 1989 afin de réformer certains modes de fonctionnement inadaptés au monde moderne. Je voudrais faire part du risque qu'encourt un agent qui prendrait cette formule et quelques autres au pied de la lettre. La nécessaire valorisation des ressources humaines passe par la prise en compte des spécificités des agents. Ceux-ci n'ont pas tous les mêmes compétences.

On ne voit guère le profit que peut tirer une institution de décisions autoritaires dont le seul but apparent est d'arrêter une expérience qui n'a jamais eu la faveur de la hiérarchie. Ce ne sont pourtant pas les marques de son utilité qui manquent.

De toute façon un jour viendra bientôt où l'évidence de la nécessité d'un fichier historique des recensements s'imposera. Combien dérisoires apparaîtront alors les résistances à son émergence!

Ceux qui prennent des initiatives hors du cadre fixé par l'institution doivent savoir qu'ils irritent et s'exposent de ce fait à des réactions de rejet. Ceux qui les brisent savent qu'il ne leur sera jamais rien reproché. Telle est la règle. Faut-il pour autant renoncer à ses convictions? Les témoignages enthousiastes compensent largement les propos décourageants et désobligeants entendus trop souvent chez ceux qui ne font pas toujours du service de l'Etat leur préoccupation première.

Sommaire

La rencontre de l'absurde

- 1 - l'objet du délit
- 2 - ires et délires
- 3 - à mépris, mépris et demi
- 4 - la soumission fait la promotion
- 5 - l'élite n'aime pas la concurrence
- 6 - nuire ou servir, faut-il choisir ?
- 7 - au service des caprices de la hiérarchie
- 8 - le ciron de la fable
- 9 - la bureaucratie assistée par ordinateur
- 10 - la tentation de l'intolérance
- 11- éloge de la subsidiarité

Repentance

Epilogue

Questions à mes supérieurs

— — — — —

L'action ne se passe pas dans le district d'Ivanillitchgorod au lendemain de la Révolution, ni même dans la maison de l'Inquisition, en un temps où la Révélation semblait avoir été oubliée.

Elle se passe sur le Vieux Continent, il n'y a pas si longtemps.

En ce temps-là, le siècle avait presque cent ans. Les Lumières, beaucoup plus vieilles encore, avaient déjà plusieurs fois perdu la raison. Au reste, elles vacillent encore.

On prépare activement l'an deux mille, dans l'espoir de jours meilleurs...

*Non ! les braves gens n'aiment pas que
L'on suive une autre route qu'eux
Georges Brassens*

On peut se résigner, se dire que, les institutions étant ce qu'elles sont et les hommes aussi, on ne saurait rien changer au cours des choses. On peut aussi vouloir espérer et croire en des progrès possibles, du moins autour de soi.

Les meilleures institutions disent le bien, font trop souvent le mal et condamnent toujours ceux qui dénoncent celui qu'à elles-mêmes elles se font.

Comme il dévoile certaines facettes de l'inconscient de l'auteur, le livre pourra être, par certains, qualifié d'*onirique*. Par d'autres il sera plutôt jugé *ironique*, car il se propose de guérir de leur inconscience des gens qui se flattent d'appartenir à l'élite du pays. Pour ce qui me concerne, je retiens le côté *irénique* de l'ouvrage, pour autant du moins qu'il m'a permis de faire la paix avec moi-même.

Je dédie ce texte à tous ceux qui, confrontés au silence des clercs et à la surdité des experts, ont échoué dans leurs efforts pour faire aboutir leurs projets.

*Sommé de me rendre,
Je me livre à moi-même*

En résumé : la rencontre de l'absurde

Le décor

Nous sommes dans une administration, l'une de celles qui ne figurent assurément pas parmi les plus archaïques. On y réfléchit, on y investit, on y travaille probablement plus que dans d'autres services de la fonction publique. On s'engluie aussi dans le formalisme et la bureaucratie. Il arrive qu'on erre et, parfois même, ça déraile.

On ne parle pas des trains qui arrivent à l'heure... Aussi mes propos ne portent pas sur les réussites incontestables qui ont forgé à l'institution une réputation plutôt flatteuse. C'est d'un accident que je parlerai, qui aurait pu être évité si l'on n'avait pas commis l'erreur de débrancher le signal d'alarme.

Le *Projet de service public (PSP)*, engagé en 1989 dans le cadre de la nécessaire modernisation de la Fonction publique, avait suscité l'espoir chez de nombreux agents. L'opération, réalisée à grands frais, semblait ouvrir la voie à de nouvelles relations de travail. Il fallait préparer l'Insee de l'an 2000. L'institution se devait d'être plus que jamais à l'écoute, tant des préoccupations des agents que des besoins de la société .

La formation qui nous avait alors été dispensée pendant de nombreux mois faisait largement usage de leitmotif, de formules au demeurant fort pertinentes et auxquelles on ne pouvait que souscrire. Des formules convaincantes et prometteuses. La relecture, huit ans après, de certains documents est tout à fait révélatrice des ambitions affichées à l'époque :

"Etre à l'écoute de la société... anticiper autant que possible les évolutions probables pour nous y préparer à

temps...

"Travailler autrement... soutenir la création de pôles de compétences, diffuser et capitaliser les innovations... développer des relations de type contractuel fondées sur des échanges pour la réalisation de tel ou tel projet..

" La mobilité professionnelle : l'affectation de cadres expérimentés à la conception et à l'innovation transforme en atout le vieillissement du corps des cadres"

Un fichier historique des recensements

C'est dans la mouvance de l'opération qu'a été engagé un travail consistant à fusionner en un même fichier l'essentiel de l'information collectée au cours des cinq derniers recensements de la population. Il se trouve que si la fusion de fichiers est une pratique courante, elle n'avait jamais été, semble-t-il, envisagée pour traiter des masses de données aussi volumineuses, d'où la remarque plusieurs fois formulée par les clerks selon laquelle le travail était " impossible ". Il reste que l'autorisation de commencer les opérations me fut accordée alors que j'étais à la tête du service des études de la direction régionale de Strasbourg. A Paris, le chef du département de l'Action régionale de l'époque m'avait encouragé au point de me dire, par deux fois, lors d'un entretien au cours duquel je lui présentais l'idée, qu' " elle plairait à Alfred Sauvy ". Un formidable encouragement pour démarrer, puis une formule à ressasser quand les obstacles se présenteraient .

..... •
 •

Repentance

Je me suis rendu coupable d'agissements contrevenant aux principes qui règlent le fonctionnement harmonieux de l'institution à laquelle j'ai l'immense privilège d'appartenir. En effet pendant de longues années je me suis livré à des activités coupables dont les prémisses n'avaient pas été inspirées par les réflexions lumineuses de ma hiérarchie.

Pour cette raison j'ai dû subir le juste courroux de mes supérieurs. Mais ceux-ci, dans leur magnanimité, ont bien voulu m'épargner les châtiments rigoureux que je méritais. Au lieu de croupir dans une geôle froide et humide ou encore de disparaître à jamais dans les ténèbres, j'ai été autorisé à vivre dans un lieu de réclusion agréable et ensoleillé. Dois-je souligner que mon isolement s'imposait puisqu'il fallait impérativement protéger mes collègues contre tout risque de contamination ? Fort heureusement, la claustration a été pour moi d'autant plus facile à supporter que, pour le quinquagénaire que je suis, une mise en quarantaine bien comprise a l'effet d'une cure de jouvence.

Je ne puis me prévaloir d'aucune circonstance atténuante, hormis peut-être celle d'avoir été trop influencé par mes pères et de m'être trop accroché à leurs discours qui prônaient l'accomplissement d'une mission de service public. Sans doute ai-je péché par distraction, mais je n'ai pas été attentif à l'annonce des nouveaux préceptes que mes maîtres d'aujourd'hui ont su, dans leur infinie sagesse, accorder aux caractères de notre temps.

J'ai pris conscience que la gravité de mon forfait n'était pas tant d'avoir désobéi à ma hiérarchie mais plutôt d'avoir cédé à la tentation de la concussion. En effet pendant tout le temps où je me complaisais dans des activités ludiques, j'ai continué à percevoir une rémunération prélevée sur les fonds de l'Etat. Je voudrais donc demander pardon aux contribuables pour avoir en quelque sorte détourné une partie de leurs revenus à des fins personnelles.

Avec le recul du temps, j'ai appris à regarder mes

supérieurs avec émerveillement. La plupart d'entre eux n'ont en effet jamais connu le moindre doute. Leur certitude d'être dans le vrai et d'œuvrer dans le même sens force l'admiration. Rien ne saurait les distraire de la ligne de conduite qu'on leur impose. Quelques-uns toutefois, d'esprit sans doute plus fragile car plus ouverts aux sollicitations extérieures, ont peut-être un moment chancelé, quand des étrangers séduits par les oripeaux de mes folles entreprises sont venus plaider en ma faveur. Tous se sont heureusement ressaisis.

Ainsi donc, conscient de mes fautes, je me fais aujourd'hui un devoir d'avouer publiquement mes faiblesses et j'en demande pardon.

Afin de pouvoir me réinsérer dans mon institution, je prends la ferme résolution de lutter contre les sollicitations pernicieuses de mon esprit et je m'engage à ne plus lui laisser libre cours. A l'avenir je réprimerai, dès leur émergence, les idées qui pourraient réveiller mon orgueil et qui, de ce fait, risqueraient de froisser ceux de mes collègues qui, en tous points supérieurs à moi, ont été reconnus les plus aptes à satisfaire les exigences du service public.
