



## SERVICE PUBLIC ET ETAT-PLATEFORME

Liaison dangereuse ou miroir aux  
alouettes d'une modernité virtuelle

**Éric ROUSSEL**

**Mars 2021**



**Service public et État-plateforme,  
liaison dangereuse ou  
miroir aux alouettes d'une modernité virtuelle**

**Éric Roussel**  
Sociologue

**FO-Cadres**  
Mars 2021

Publication effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre  
la cgt-FO et l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES)



## Introduction

La modernisation des services publics est portée par des réformes. Inscrites dans la durée, elles participent aux transformations et mutations de l'État, jouant inséparablement sur les formes et l'étendue de l'intervention de la puissance publique. Ces recompositions sont le produit — passager — de forces complexes dont elles portent la marque. Le terme de *métamorphose* nous semble approprié pour désigner ces recompositions, peut-être inachevables. « C'est dans la métamorphose que se régénéreraient ces capacités créatrices [de l'humanité]. La notion de métamorphose est plus riche que celle de révolution. Elle en garde la radicalité novatrice, mais la lie à la conservation (de la vie, des cultures, du legs de pensées et de sagesse de l'humanité). On ne peut en prévoir les modalités ni les formes : tout changement d'échelle entraîne un surgissement créateur.<sup>1</sup> » La métamorphose garde des traces du passé, elle s'oppose à la création *ex nihilo* et laisse présager d'un avenir possible.

Mais pour en dresser le portrait, l'écriture se doit d'arrêter pour un temps la métamorphose dans son mouvement ; l'arrêt, pourtant nécessaire à la compréhension, empêche, jusqu'à un certain point, la lisibilité du mouvement. Or, c'est bien le flux de ce mouvement scandé par de multiples réformes dont nous allons essayer de rendre compte. Quant à savoir ce qu'il en est de l'état actuel de la forme de l'État ou de celle qui est encore en germe, État-plateforme, par exemple, l'affaire n'est pas simple ! Bien sûr il y a le mouvement, que nous venons d'évoquer, mais aussi la visibilité du projet tel qu'il s'affiche, ou se dissimule, mais aussi, la réalité de la matérialisation des réformes, ou encore, la connaissance objective que les individus (politiques, agents, usagers) en ont. Il n'est donc pas inenvisageable d'imaginer que la connaissance de l'état des métamorphoses de l'État ne soit pas également répartie, et avec elle, l'expérience vécue de leur mise en œuvre différer d'un individu à l'autre. On peut difficilement postuler que temporalités de ceux qui portent les réformes, temporalités de leur matérialisation et temporalités qui s'ancrent dans le vécu des agents qui en font l'expérience se superposent à l'identique.

Dans l'histoire de ces réformes, le numérique est un visiteur tardif. Tardif, mais conquérant ! Dans le monde du travail, son intrusion tend à rimer avec envahissement ; rares sont les pratiques, et donc les expériences vécues, qui ne portent pas la marque de sa présence, présence qui ne cesse de se décliner en de novatrices médiations polymorphes (qui interfèrent entre les hommes et entre

---

<sup>1</sup> E. Morin, *La Voie. Pour l'avenir de l'humanité*, Paris, Fayard, 2011, p. 32.

les hommes et le réel du travail) qui apportent avec elles leur lot de conséquences nouvelles. Du côté des producteurs d'idées, le numérique tend à se faire levier, cause, justification, et parfois même, finalité en soi des réformes. Transformant étendue et caractéristiques des réformes par la prise de conscience de leurs applications possibles, les technologies de l'information et de la communication semblent en mesure de pouvoir exaucer les désirs des organisateurs des services de l'État.

Notre écriture est à plusieurs tiroirs. Nous n'allons pas nous contenter de produire le récit d'une *rencontre* entre des réformes et les effets qu'elles induisent. Il va nous falloir conjointement et constamment interroger, sans présager d'une quelconque intentionnalité, deux phénomènes dont la suprématie grandissante détermine les caractéristiques de ladite rencontre, la technique et la rationalisation par le calcul. Mobiliser la notion de métamorphose invite ainsi à une reprise en main par les hommes de leur destin, reprise qui passe, entre autres choses, par la nécessité de remettre en bonne place la techno-science-économique fétichisée<sup>2</sup>. Le terme de métamorphose suggère qu'il en soit ainsi, et son emploi relève même de l'invocation tant les *capacités créatrices de l'humanité* semblent mises à mal par l'hégémonie cumulée de ces deux phénomènes. La postmodernité débouche sur un paradoxe : à l'heure où liberté et autonomie sont érigées en valeurs suprêmes, la gouvernance par les nombres (via les algorithmes notamment) semble guider nos vies. Garant de l'incalculable, incarnation de la Raison, vecteur de verticalité et de transcendance, l'État est à la fois inséré dans des transformations qui le dépassent et agent pouvant exercer un pouvoir sur certaines d'entre elles. Il est donc essentiel de saisir, ne serait-ce qu'à grands traits, les formes qu'il revêt, pour en comprendre les effets sur les agents, mais aussi, et de façon plus lointaine, d'être en mesure d'apprécier en quoi les projets qu'il incarne sont à même de servir de rempart à ce qui fragilise le vivre ensemble.

Notre intention n'est pas de décrire par le menu chacune des grandes étapes qui ont jalonné la modernisation des services publics, mais, plus modestement, de tenter d'en faire ressortir les traits saillants. Par là, nous serons conduits à problématiser (soit, à interroger analytiquement) les *notions clés* qui apparaissent ici et là au fil de ces réformes. Les réformes sont à la fois produit et dépositaires de ces notions, elles en sont pour partie le fruit et le véhicule (à travers elles quelque chose se transporte). Traversant les esprits de ceux qui produisent les réformes, ces notions structurent aussi en retour ceux-là même qui les ont produites. Pourtant, esprits et contenus des réformes ne se reproduisent pas à l'identique. Il nous faudra alors, à l'intérieur de ces réformes, repérer des périodes charnières, des tournants, des accentuations, et, inversement, identifier ce qu'elles ont en commun. Cette analyse minutieuse des discours et des tournants nous permettra de faire apparaître les composants majeurs du noyau dur imaginaire propre aux réformes. Ce type d'analyse est susceptible de fournir aux responsables syndicaux de nombreux leviers d'action.

Car c'est avec des mots que l'on pense, avec des mots que le monde devient représentation pour l'homme. C'est donc à travers *des* mots que *des* objets (thématiques, controverses, etc.) et *des* actions sont posés, souvent comme allant de soi. Mais, d'un espace d'échanges, d'un espace de relations, d'un espace de dialogue à un autre, les mots ne sont pas porteurs des mêmes significations. La notion de champ (telle qu'elle a été théorisée par Pierre Bourdieu) est ici précieuse, qui permet de comprendre en quoi les espaces – de dialogue – à l'intérieur desquels circulent les individus délimitent à leur insu et *a priori* l'éventail des significations acceptables et légitimes pour chacun d'eux<sup>3</sup>. Ainsi, accéder au champ – du discours – politique c'est en accepter

---

<sup>2</sup> Ces quelques références implicites traduisent mal ce que nous devons à des auteurs comme Pierre Legendre et Alain Supiot. On pense en particulier à ces deux ouvrages majeurs que sont, pour le premier cité, *Dominium Mundi. L'Empire du Management*, et, pour le second, *La gouvernance par les nombres*.

<sup>3</sup> On entend par champ un espace traversé de positions (elles-mêmes traversées par des propriétés), de forces, un espace à l'intérieur duquel circulent des enjeux spécifiques dont l'enjeu des enjeux consiste à détenir l'expression légitime sur la vérité du monde social.

les règles implicites. Ce qui présuppose d'accepter, consciemment ou non, que les mots en usage *dans ce champ* sont porteurs d'un éventail limité de significations, que *des* alliances de mots y sont autorisées, qui portent avec elles la possibilité de certains raisonnements, mais aussi que *des* nombres y circulent (censés rendre compte du réel) sur la base desquels *des* décisions seront prises. Ainsi, l'acceptation de ces prérequis comme condition d'entrée dans ces champs conduit-elle à prédéterminer la construction de ce qui fait problème (donc, à déterminer le problème lui-même) de même qu'elle conditionne le champ possible des solutions susceptibles d'y apporter des réponses (qui, ici, deviendront des réformes). C'est à l'intérieur de ces champs<sup>4</sup> que les individus, politiques, responsables syndicaux, représentants du patronat (mais aussi, et plus largement, tout porte-paroles d'intérêts et de causes à défendre) naviguent. Il nous semble donc judicieux de porter un regard interrogatif sur *les allant de soi*, ces évidences non questionnées qui accompagnent les mots clés de la modernisation des services publics, dont l'acceptation oriente la manière d'exposer ce qui fait problème et d'y apporter des réponses. C'est pour ces raisons que nous pensons qu'une analyse minutieuse des discours est apte à donner des leviers d'action aux responsables syndicaux.

De plus, les grandes orientations prises par ces réformes ne prennent tout leur sens qu'une fois rapportées au système ou, pour reprendre l'expression à Michel Foucault, qu'une fois réinsérées à l'intérieur du « cadre de rationalité politique dans lequel » elles voient le jour et fleurissent, et qui leur donne sens, soit, ici, direction et signification<sup>5</sup>. L'emprunt à Foucault de cette notion de *biopolitique* est essentiel ! En effet, cette notion qui réfère à la rationalité des pratiques gouvernementales désigne simultanément un ensemble de procédés et de dispositifs qui conduisent les comportements des individus. Où l'on voit que les réformes des services publics touchent au vivant, à ce que Pierre Legendre appelle *l'institution du vivant*, ainsi qu'à l'être ensemble, au faire société. Une fois que l'on aura fait apparaître les traits les plus déterminants de ce noyau dur imaginaire (on parlera aussi de cartographie mentale) qui sous-tend l'apparition des réformes, et dont elles héritent, qu'elles cristallisent et véhiculent, on sera alors en mesure, sur la fin de cette première partie (*Les grandes étapes significatives de la modernisation de la fonction publique*), d'en comprendre la portée et le sens.

Parler d'étape revient à évoquer l'inscription dans un processus. Mais l'étape désigne aussi un lieu où on s'arrête ou encore une distance, un trajet. En retraçant ce chemin a posteriori on risque d'adopter une attitude finaliste. On risque de voir dans la description chronologique des grandes lignes des différentes réformes l'étalement d'un dessin originare qui les structurerait par avance, un destin d'où elles découleraient naturellement, mécaniquement, suggérant ainsi l'idée d'un enchaînement inéluctable d'étapes (ou, d'étapes inéluctables) qui conduirait inmanquablement à l'apparition desdites réformes, et à celles-ci seulement. Cette vision téléologique de l'histoire (à l'intérieur de laquelle le but est donné d'avance, comme contenu dès l'origine) place les réformes sous le signe de la nécessité, de ce qui ne pouvait pas ne pas arriver. Cette vision ne rend pas compte de la complexité du réel de laquelle découle le caractère fortuit de l'apparition des événements ; nous tâcherons de nous en préserver. Cette mise en garde ne signifie pas que des tendances d'ensemble n'apparaissent pas dans la – longue – durée, mais elle invite à rejeter le caractère inéluctable de l'apparition de réformes, de *ces réformes-là*. Le « *There is no alternative* » de Margaret Thatcher (« Il n'y a pas d'autre choix ») relève de cette vision téléologique de l'histoire. L'ouverture à d'autres possibles est alors balayée par l'inéluctable nécessité qui voit dans toute

---

<sup>4</sup> Nous préférons parler de "territoire de réalité" par où nous désignons un *espace fini de pratiques discursives qui désignent des réalités dont l'accès est rendu possible par la mise en œuvre d'une terminologie spécifique et par l'acceptation par tous du sens que chacun des termes prend – et qui fait autorité (qui fait référence) – dans cet espace.*

<sup>5</sup> « Il m'a semblé qu'on ne pouvait pas dissocier ces problèmes [relevant de la « biopolitique », soit, de la « manière dont on a essayé, depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle, de rationaliser les problèmes posés à la pratique gouvernementale par les phénomènes propres à un ensemble de vivants constitués en population : santé, hygiène, natalité, longévité, races...] du cadre de rationalité politique à l'intérieur duquel ils sont apparus et ont pris leur acuité. » M. Foucault, *Dits et écrits II. 1976-1988*, Paris, Gallimard, 2001, p. 818.

ambition réformatrice ou toute approche critique – qui divergerait de cette conception téléologique – la marque d’une opposition<sup>6</sup> à un processus soi-disant naturel. Mais si processus il y a, il est social, et porte donc la marque de la confrontation des points de vue, de laquelle découlent les réformes.

Commençons à présent notre périple qui va nous conduire (*Première partie*) à aborder quelques étapes parmi les plus significatives de la modernisation de la fonction publique. Par la suite (*Deuxième partie*), nous rapporterons la parole de ceux qui vivent de l’intérieur ces réformes.

---

<sup>6</sup> Parler de syndicat *contestataire* s’inscrit dans cette manière d’appréhender l’histoire.



## **PREMIÈRE PARTIE**

# **LES GRANDES ÉTAPES SIGNIFICATIVES DE LA MODERNISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE**



## CHAPITRE 1

### *Le rapport Rueff-Armand*

En 1959 fut confié au comité Rueff-Armand la mission d'identifier les obstacles à l'expansion économique de la France et de produire des recommandations qui pourraient permettre de les dépasser. Jacques Rueff, économiste libéral et Louis Armand, ingénieur, respectivement président et coprésident de ce comité formé auprès du Premier ministre français, accompagnés par un comité d'experts et de hauts fonctionnaires, remirent, le 21 juillet 1960, à Michel Debré (Premier ministre), leur rapport.

Après avoir rappelé la mission du comité, le sommaire du rapport (sa table des matières) fait apparaître une classification jugée non exhaustive des obstacles à l'expansion économique de laquelle découle un ensemble de recommandations et de propositions, de mesures susceptibles de les dépasser. Le sommaire fait ainsi apparaître un large inventaire d'obstacles : « scléroses et blocages au sein du système économique, distorsions de coûts et de prix, inégalités de développement, mentalités et comportements indifférents ou hostiles au changement », suivi d'une liste de principes d'action à même, selon les auteurs, de les dépasser : « réduire les rigidités économiques, éliminer les atteintes à la véracité des coûts et des prix, écarter les obstacles à une croissance harmonieuse, Réformer l'administration, Remédier aux insuffisances de l'information et de l'instruction<sup>7</sup> »

La conclusion de la première partie du rapport stipule que les mesures préconisées « tendent toutes, conformément au mandat qui lui [*il s'agit du Comité*] a été confié, à supprimer des dispositions de fait ou de droit qui constituent « des obstacles injustifiés à l'expansion de l'économie ». Leur but est de majorer l'efficacité de l'effort humain, donc de permettre d'obtenir plus, avec un même effort. Le Comité est convaincu que leur application, contribuerait efficacement à l'amélioration des niveaux de vie et au progrès du bien-être.<sup>8</sup> » Il ne nous incombe pas de rentrer dans le détail des obstacles et des leviers, mais plutôt de mettre l'accent sur certains aspects, certains thèmes, certaines associations, dont on va voir qu'ils traverseront les différentes formes prises par les réformes de la fonction publique alors que d'autres tomberont dans l'oubli. Commençons par l'oubli et l'abandon.

---

<sup>7</sup> Sommaire du « Rapport sur les obstacles à l'expansion économique » Présenté par le comité institué par le décret N° 59-1284 DU 13 Novembre 1959.

<sup>8</sup> *Idem*, p. 28.

## 1.1. Oublis et résurgences

Dans le rapport Rueff-Armand, apparaît l'idée selon laquelle l'insuffisance des rémunérations nuit au dynamisme de l'administration de l'État moderne. Cette proposition s'estompera au fil des réformes à venir. Dans un autre registre, plus global cette fois, le rapport révèle un souci — dont on pourra constater, par la suite, qu'il aura été propre à la période des Trente glorieuses — de maintenir une sorte d'équilibre entre l'économique et le social. « Le Comité n'a cependant pas perdu de vue qu'il peut y avoir, dans certains cas, opposition entre l'objectif d'expansion quantitative, de caractère principalement économique, et l'objectif d'expansion qualitative, de caractère principalement social.<sup>9</sup> ». Parler de souci d'équilibre est peut-être exagéré. Cependant, et alors qu'ils les distinguent, les auteurs suggèrent que l'économique et le social se doivent d'avancer d'un même pas. Depuis la fin des Trente glorieuses, l'accentuation — toujours en cours — d'un « désenchantement » (on parle aussi de « désencastrement ») de l'économique à l'égard du social<sup>10</sup> (qui conduit à une suprématie du second sur le premier) affectera progressivement les schèmes de perception du monde chez les décideurs. Ce point est capital, et nous y reviendrons par la suite, car il permettra de comprendre, qu'à l'heure actuelle, c'est bien au nom de cette suprématie accordée à l'économique que les réformes s(er)ont entreprises. À la lueur de ce qu'il est advenu par la suite, il nous a donc semblé opportun de placer cette remarque dans la catégorie de ce qui sera abandonné (le compromis fordiste). Mais d'autres propositions connaîtront un succès, à plus ou moins long terme.

Il convient, par exemple, de vaincre les intérêts corporatistes (il est fait référence dans le rapport à l'existence de groupes de pression) qui nuisent à la vision de l'intérêt général. Cette proposition connaîtra un succès nuancé, ou plutôt, « un déplacement de succès ». On est en effet passé, en un demi-siècle, à une lutte pour empêcher que les intérêts corporatistes nuisent à l'intérêt général à un renforcement de quelques intérêts particuliers (oligarchie financière) non nécessairement désireux de servir l'intérêt général.

Par ailleurs, les auteurs appellent de leurs vœux l'introduction des techniques afin d'améliorer la productivité des services ; « on constate en premier lieu que le progrès technique a insuffisamment pénétré les services publics. Leurs moyens matériels sont souvent chichement dispensés et leurs méthodes de travail demeurent parfois désuètes.<sup>11</sup> » Les quelques fragments qui appellent à l'introduction des techniques dans la sphère publique (on pense notamment aux passages suivants : « les transformations inéluctables qu'engendrent le progrès technique, l'industrialisation et l'urbanisation, ne sont économiquement satisfaisantes et humainement acceptables que dans une économie en expansion.<sup>12</sup> » (...), ou encore, « se sont constitués, au sein de notre système économique, des îlots de résistance aux nécessaires aménagements de structure, aux conversions et aux adaptations qu'exigent le progrès technique<sup>13</sup> ») émergent sur la base d'un type de raisonnement bien particulier que l'on qualifie de *déterminisme techniciste* ou *déterminisme technologique*<sup>14</sup>, duquel découle une forme d'inéluctabilité des transformations engendrées par la technique. Notons toutefois que dans le premier extrait cité le caractère *a priori* inéluctable du « progrès technique » est comme pondéré, nuancé par la nécessité que se développe

---

<sup>9</sup> *Idem*, p. 10.

<sup>10</sup> L'ouvrage de référence en la matière restant celui de Karl Polanyi, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1944, 419 p.

<sup>11</sup> *Idem*, p. 20.

<sup>12</sup> *Idem*, p. 10.

<sup>13</sup> *Idem*, p. 15.

<sup>14</sup> Ce thème, sur lequel nous reviendrons ultérieurement (lorsqu'on développera une réflexion sur le statut de la technique à propos des nouvelles technologies de l'information et de la communication) est essentiel si l'on veut comprendre en quoi la manière dont on s'y rapporte permet de voir en elles un levier, ou un principe d'action, une cause, ou une fin en soi, ou bien, tout à la fois.

conjointement l'économie. Pour le dire autrement, l'autonomisation de la technique n'a pas encore gagné les esprits<sup>15</sup>.

Dans un autre registre, les auteurs du rapport voient dans ce qu'ils qualifient de rigidités, structurelles et mentales, des facteurs défavorables à l'expansion économique. La volonté de vaincre les unes et les autres apparaîtra clairement dans la suite des réformes. Mais pour l'instant, dans le rapport Rueff-Armand, on parle des rigidités de la bureaucratie, des nécessaires réformes de l'administration, de l'inadaptation de l'administration publique. Sont aussi stigmatisées comme autant de symboles d'immobilité et de lourdeur la prolifération des Lois et des règlements, la complexité des formalités administratives et la rigidité des statuts de la fonction publique. On met alors en avant l'exigence d'une transformation permanente des structures et la nécessité d'une innovation constante. Et, corrélativement, on souhaite que se développent acceptation, adaptation, malléabilité, flexibilité, employabilité des individus (tout au long de leur existence), le tout apparaissant comme autant de manières de faire face ou de composer avec les risques qu'entraîne l'injonction à ces transformations permanentes.

Dans un paragraphe du même rapport Rueff-Armand intitulé *Mentalités et comportements indifférents ou hostiles au changement* on peut lire des propos auxquels ne resteront pas sourds les communicants qui viendront par la suite : « la rigidité des structures n'est pas seulement de nature économique. Elle se manifeste aussi par des attitudes psychologiques assez largement répandues et défavorables aux transformations qu'exige notre époque. Ces attitudes sont sans doute en partie la conséquence des protections et des inhibitions qui se sont développées au sein du système économique. Mais elles en sont aussi, à certains égards, la cause et, de ce fait, revêtent une importance particulière en tant que frein à l'expansion. En partie imputables au poids du passé et à l'influence des groupes d'intérêts, elles révèlent une prise de conscience insuffisante des réalités du monde moderne, donc des lacunes dans l'information de l'opinion et dans la préparation des hommes aux tâches que l'économie attend d'eux.<sup>16</sup> » L'expansion économique nécessite donc, en 1959, que les agents modifient leurs comportements et mentalités.

Pour les réformistes des années 1950 : la rigidité des structures se reflète dans celle des agents ; l'époque est perçue comme intrinsèquement porteuse d'exigences nouvelles (mais qui est en mesure de dire ce qu'il en est de ces exigences, et qu'est-ce qui, dans la complexité du réel peut bien être extirpé et acquérir le statut d'exigence en soi ?). Ainsi, ces rigidités, à la fois structurelles et psychiques, attisent-elles des craintes et des mécanismes de défense qui portent les individus à s'opposer – presque mécaniquement – au changement, les empêchant de s'inscrire dans ce qui est présenté – pour eux – comme un mouvement d'expansion naturelle des sociétés modernes. Cette attitude réfractaire trouve, aux yeux des auteurs, une de ses sources d'explication dans « une prise de conscience insuffisante des réalités du monde moderne », cette « défaillance » étant synonyme d'un manque d'information. Il faut bien mesurer la violence de tels propos : via la diffusion de l'information (mais quelle information ?), la connaissance éclairera la conscience qui conduira à adopter le changement. On reviendra par la suite sur ce point crucial qui touche à la possibilité même de l'adoption des réformes par les agents<sup>17</sup>. Car si l'on perçoit les attitudes des individus face au changement – attitudes qui, en effet peuvent être tout à fait en opposition à ce dernier – comme le fruit d'une méconnaissance, niant par là même leurs valeurs, leurs représentations du métier, leurs envies et la réalité, peut-être légitime, de leurs craintes, alors on verra concomitamment apparaître la figure du politique pédagogue qui, pour convaincre, se contentera d'expliquer à nouveau. Le chapitre *Mentalités et comportements...* se termine par un appel

---

<sup>15</sup> On voit ici comment se lient, s'articulent progrès et technique. Mais nous reviendrons sur ce point (voir, en particulier, *La Modernisation de l'action publique*), tant il est important de comprendre en quoi la force de ce couple peut conduire à voir en lui à la fois un moteur de production et un principe de légitimité des réformes qui verront le jour par la suite.

<sup>16</sup> *Idem*, p. 18-19.

<sup>17</sup> Voir *La Révision générale des politiques publiques*.

implicite à l'assujettissement des individus aux réalités économiques qui les dépassent. On sait, aujourd'hui, le succès remporté par cette invocation d'un économique surplombant, mais pas encore anthropomorphisé à l'époque où est produit le rapport. Invocation, mais invocation trouble. Érigée en principe de légitimité de discours économiques jugés irréfutables, elle atteste dans le même élan de la faiblesse, de la résignation du politique face à une sphère économique surdéterminant les possibles.

## **1.2. Concurrence et expansion, un avenir prometteur**

Dans le rapport, le renforcement de la concurrence est présenté comme une modalité du dépassement des obstacles qui freinent l'expansion économique. À ce titre, les auteurs font part de leurs critiques à l'égard du protectionnisme. Plus tard, l'État focalisera son attention sur les obstacles qui pourraient porter atteinte à la libre expression de la concurrence, et se fera l'organisateur et le garant d'une compétition et d'une concurrence généralisées. Il y a dans cette orientation à la fois un prolongement, un renforcement et une focalisation d'intérêt pour une concurrence perçue comme un moteur essentiel à la croissance économique.

La question de *ce qui* porte entrave à l'expansion économique demeure un point tout à fait essentiel à la compréhension de l'esprit qui anime l'ensemble des réformes se proposant d'aller dans le sens d'une modernisation. Nous parlons bien d'esprit, c'est-à-dire, de manière de penser ou d'appréhender le monde, car chaque obstacle identifié (cause) étant articulé à un élément d'une autre nature sur lequel on suppose qu'il engendre des effets (ici, qui nuisent à l'expansion économique), il apparaît que s'exprime dans ces – mises en – relations causales la cartographie mentale de ceux qui raisonnent. À titre d'exemple, le type de rationalité qui s'exprime ici articule, comme on vient de le voir, dans une relation causale univoque, concurrence et expansion économique, ce qui facilite l'expression de la première étant perçu comme une cause (un facteur, parmi d'autres) favorisant l'expansion de la seconde (effet). On trouve, à l'heure actuelle, dans le monde du travail, nombre de dispositifs qui peuvent illustrer ce type de relation causale. Les primes individuelles à la performance (ou aux objectifs), par exemple, sont censées favoriser l'émulation (la compétition et la concurrence entre salariés) et, de proche en proche, stimuler l'expansion économique. Mais l'introduction de ce type de mesures a aussi bien d'autres effets, le délitement des collectifs et, conjointement, l'*atomisation* qui maximise les contraintes organisationnelles, accentuant le poids, parfois délétère des pressions sur les individus, le tout entraînant des coûts psychiques (on pense notamment aux risques psychosociaux) qui ont, à leur tour, un coût économique important. Mais alors, peut-on dire que le délitement des collectifs favorise l'expansion économique ? Parallèlement, *peut-on affirmer que la destruction de ce qui fait obstacle à l'expression de la concurrence favorise nécessairement ladite expansion ?* Les mesures prises au nom de l'économi(qu)e ont des répercussions sociales qui ont un coût économique. Ainsi, si l'on veut combattre ce qui est censé entraver l'expansion économique encore faut-il prendre soin d'étirer dans toute leur complexe étendue les chaînes des relations causales qui vont du social à l'économique et, réciproquement.

Rendre compte de *ce qui* entrave l'expansion économique est un enjeu majeur pour les sociétés en même temps qu'une difficulté sans nom pour la recherche. Lorsque les certitudes s'expriment avec aplomb là où la complexité du réel impose aux chercheurs perplexité et modestie, on peut craindre que l'idéologie se substitue au discours scientifique. À titre d'exemple, dans un article intitulé *Le rapport Rueff-Armand trente ans après*, où l'on peut lire que « trente ans après, le diagnostic du rapport Rueff-Armand reste d'une étonnante actualité. Rien ou presque n'a changé. Ce qui montre que les auteurs ont eu à la fois raison (l'inventaire des rigidités s'est avéré très complet) et tort (ces rigidités n'ont pas empêché la croissance forte des années soixante). Il semble d'ailleurs que c'est précisément cette croissance qui a permis de s'offrir le luxe de créer de

nouvelles rigidités tout en conservant les anciennes bastilles<sup>18</sup> », les auteurs ne semblent pas entrevoir la possibilité que les « rigidités » pourraient ne pas entraver la croissance (les rigidités en question renvoyant implicitement à ce qui résiste et s'oppose à l'atomisation sociale).

Bien qu'élément important dans les tentatives qui visent à moderniser l'État, l'avenir du rapport Rueff-Armand sera plutôt marqué par la faiblesse de son influence effective ; il restera en grande partie lettre morte, probablement en raison de l'absence de débats publics auxquels les résultats de ses travaux et propositions auraient pourtant pu donner lieu. Mais la faiblesse de cette mise en pratique effective n'est en rien synonyme d'oubli définitif. À titre d'exemple, le projet de « Nouvelle société<sup>19</sup> » (1969) du Premier ministre Jacques Chaban-Delmas stigmatise l'aspect omniprésent d'un État décrit comme « inefficace » et rigide. Lourdeur et immobilisme, facteurs de blocage de la société française, s'opposent à l'avènement d'un État moderne. À titre d'exemple encore, certaines des mesures que le rapport Rueff-Armand préconisait se retrouveront dans le rapport produit par la « Commission Attali<sup>20</sup> », commission – pour la libération de la croissance française<sup>21</sup> – chargée par le président de la République française Nicolas Sarkozy, de produire un rapport offrant des recommandations susceptibles de relancer la croissance économique.

Ces réapparitions effectives, qui relèvent plus d'un travail d'archéologie des savoirs que de propositions nouvelles, permettent d'apprécier une consistance idéologique qui se donne à voir à travers certains leitmotifs et schèmes de pensée : dichotomie entre l'économique et le social, autonomisation fluctuante de la technique, soumission au progrès, concurrence conçue comme levier de la croissance, rigidité structurelles et mentales des agents de l'État. Tous ces thèmes ne font que ressurgir depuis les années cinquante jusqu'à aujourd'hui sous des formes lexicales parfois renouvelées.

---

<sup>18</sup> M. Godet et X. Ronot, « Le rapport Rueff-Armand trente ans après », Forum, Futuribles, février-mars 1989, p. 42.

<sup>19</sup> J.-C. Chaban-Delmas, La déclaration de politique générale du 16 septembre 1969 : « La Nouvelle Société » : Politique générale. Déclaration du gouvernement et débat sur cette déclaration, 1<sup>ère</sup> séance du 16 septembre 1969.

<sup>20</sup> « Leur [il s'agit des recommandations portées par le rapport Rueff-Armand] non-réalisation, pour l'essentiel, est à la source d'une sorte de remord durable. En témoigne la nomination par Nicolas Sarkozy de la commission Attali qui doit, le 23 janvier, remettre son rapport pour une « libération de la croissance ». P. Fabra, « Le comité Rueff-Armand : un remord récurrent », Les Echos, 18/01/2008.

<sup>21</sup> J. Attali (présidée par), Commission pour la libération de la croissance française présidée par Jacques Attali. Une ambition pour 10 ans. Un projet pour la France, La documentation Française, XO Editions, 2008, 270 p.





## CHAPITRE 2

### *La loi organique relative aux lois de finances (LOLF)*

« *La mathématique est l'art de donner le même nom à des choses différentes.* »

H. Poincaré

« *Tout a, ou bien un prix, ou bien une dignité. On peut remplacer ce qui a un prix par son équivalent ; en revanche, ce qui n'a pas de prix, et donc pas d'équivalent, c'est ce qui possède une dignité.* »

E. Kant

La LOLF désigne la Loi organique relative aux lois de finances. Bien que promulguée en 2001 (le 1<sup>er</sup> août), la LOLF ne rentrera réellement en vigueur qu'à partir de 2006 à la suite de nombreux aménagements. Animée par une volonté d'améliorer « l'efficacité de l'action » de l'État, la LOLF cherchera à prendre un nouveau virage vis-à-vis de l'ordonnance de 1959 qui privilégiait les moyens, semble-t-il, au détriment des résultats. Il s'agit donc d'opérer une sorte de renversement, ou, pour le dire de façon plus nuancée, de focaliser l'attention sur des résultats chiffrés qui vont devenir des objectifs en soi<sup>22</sup>. La LOLF apportera avec elle de profondes transformations des règles comptables et budgétaires de l'État français. Deux objectifs sont affichés par le gouvernement, transparence et rentabilité des dépenses<sup>23</sup>. Il s'agit donc, d'un côté, pour l'État, de rendre plus démocratique l'organisation de sa gestion, de l'autre, d'améliorer l'efficacité des dépenses publiques<sup>24</sup>. « Pour cela, les responsables des différents programmes de l'État doivent se fixer des

---

<sup>22</sup> « La loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances (LOLF) avait notamment pour ambition de faire passer la gestion publique d'une logique de moyens à une logique de résultats en inscrivant la programmation et l'exécution budgétaires dans une « démarche de performance ». Celle-ci était souvent présentée comme le socle d'une réforme de l'État visant à améliorer l'efficacité de ses dépenses. » Source : F. Ecalle, « Comment améliorer le dispositif de performances de la LOLF ? », Les notes d'analyse. FIPECO, 27.05.2019.

<sup>23</sup> « L'État tient une comptabilité des recettes et des dépenses budgétaires et une comptabilité générale de ses opérations. En outre, il met en œuvre une comptabilité destinée à analyser les coûts des différentes actions engagées dans le cadre des programmes ». (article 27 de la LOLF). »

<sup>24</sup> « La loi organique relative aux lois de finances (LOLF), initiée par les parlementaires et votée en 2001, dans un large consensus, avait pour ambition d'améliorer le pilotage des dépenses publiques et d'en permettre un meilleur contrôle démocratique. » D. Royer, « Le contrôle des services publics : LA LOLF », Association Après-demain, 2014/1 N° 29, NF, p. 19. Dans une perspective de recherche d'efficacité, « l'État doit [alors] appliquer des principes de bonne gouvernance : discipline budgétaire, définition de normes de gestion et établissement d'un cadre transparent d'évaluation de son action, avec publication d'indicateurs de résultats. (...) La LOLF votée en 2001 est l'application de ces principes : les crédits du budget de l'État sont présentés par missions et programmes et non plus seulement par nature et titres de dépenses. Pour chaque programme, des objectifs sont définis – les choix budgétaires reposent ainsi, du moins théoriquement, sur une gestion par objectifs –, assortis d'indicateurs de résultats. » Vie publique. au cœur du débat public. Parole d'expert. La réforme de l'État. <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/269764-la-reforme-de-letat-politique-publique>

objectifs et des indicateurs. En contrepartie de l'enveloppe financière allouée, ils ont l'obligation de rendre des comptes en cas de prévisions non tenues<sup>25</sup> ». Cent vingt programmes ont ainsi été établis, tous accompagnés d'objectifs chiffrés. Les gestionnaires sont ainsi tenus de produire des preuves quantifiées afin de justifier des crédits qui leur ont été accordés. L'instauration d'objectifs (à travers les PAP, Projets Annuels de Performance) est suivie, à une année d'intervalle, de leur évaluation<sup>26</sup> (dans les RAP, Rapports Annuels de Performance). Ainsi, l'action gouvernementale se laisse-t-elle percevoir sous la forme d'une articulation circulaire : action, objectif, résultats, évaluation, crédits - action, objectif... dans un souci permanent de justification des dépenses effectuées.

La LOLF, on le voit, est animée par la volonté d'introduire une culture de la performance et de la responsabilité au cœur de la gestion publique par l'entremise de ses principaux acteurs<sup>27</sup>. Plus globalement il s'agit, pour le gouvernement, de moderniser la comptabilité de l'État dans une logique de transparence et de clarification de ses dépenses<sup>28</sup>. Ce nouveau cadre juridique des lois de finances est d'une importance capitale au sein des réformes qui visent la gestion de l'État. On parle d'une véritable constitution financière. Voilà pour le cadre très général de la LOLF.

## 2.1. Expansion d'une quantification sans sujet

Les enchaînements déterminants (soit, les schémas cognitifs) de cette nouvelle architecture<sup>29</sup> du budget de l'État articulent, mission, programme, action en une linéarité d'évidence. Les leitmotivs de ce même édifice, objectif, amélioration, efficacité, efficience, performance, résultat, évaluation, responsabilisation sont tenus par une clé de voute : les indicateurs chiffrés. Ces associations (enchaînements, articulations) explicites et référents lexicaux drainent avec eux un imaginaire, celui de la rationalisation par le calcul. La LOLF poursuit donc l'objectif de dépenser mieux, joignant ou fondant ainsi dans une formule oxymorique le qualitatif au (dans le) quantitatif. Il s'agit bien là d'une rupture paradigmatique, d'un changement d'orientation stratégique de l'État dans lequel est privilégiée une approche « quantificatrice » du monde, une mathématisation tous

---

<sup>25</sup> Lolf : définition simple et objectifs. Source : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198957-lolf-definition/>

<sup>26</sup> « Ces résultats sont mesurés au moyen de 648 indicateurs de performance (budget général, 2019) qui sont regroupés en trois catégories : les « *indicateurs de qualité des services publics* » (17 % du total des indicateurs), supposés refléter les attentes de leurs usagers, qui peuvent reposer sur des enquêtes de satisfaction ; les « *indicateurs d'efficacité socio-économique* » (50 %), supposés refléter les attentes des citoyens, qui mesurent l'impact des politiques publiques au regard des grands objectifs que sont, par exemple, la qualité de l'environnement, la santé, l'emploi ou la sécurité publique ; les « *indicateurs d'efficience de la gestion* » (32 %), supposés refléter les attentes des contribuables, qui rapportent les résultats plus directs des programmes à leur coût. » F. Ecalle, « Comment améliorer le dispositif de performances de la LOLF ? », *op. cit.*

<sup>27</sup> La LOLF s'inspire du *New public management*. Bien que celui-ci précède celle-là nous ne l'aborderons que par la suite (voir le chapitre consacré à la *Révision générale des politiques publiques*, RGPP). C'est un choix d'exposition discutable, mais qui se justifie, selon nous, par le fait qu'il nous semble que l'empreinte du *New public management* est encore plus visible, plus palpable au sein même de ce que sera la RGPP.

<sup>28</sup> « Depuis 2006, sous l'égide de la direction générale des Finances publiques, une étape majeure dans la modernisation de la comptabilité de l'État a été franchie. Les comptes sont plus lisibles, ils offrent une meilleure évaluation du patrimoine et permettent à l'État de mieux rendre compte de son action. » [https://www.performancepublique.budget.gouv.fr/sites/performance\\_publique/files/files/documents/ressources\\_documentaires/publications/guide\\_pratique\\_lolf/2012/guidelolf2012\\_1.pdf](https://www.performancepublique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/ressources_documentaires/publications/guide_pratique_lolf/2012/guidelolf2012_1.pdf)

<sup>29</sup> « La LOLF consiste en une nouvelle architecture du budget général de l'État, non plus définie par ministère mais par missions, programmes et actions. Une mission peut concerner un ou plusieurs ministères. Un programme est un regroupement de moyens d'une politique publique : elle est conduite par un ministère selon une stratégie définie. Une action identifie les moyens et modes d'action des acteurs d'un programme. Établi selon cette architecture, le budget reflète les grands choix de politiques publiques en matière d'emploi, d'éducation, de sécurité, de logement... » Source : « Loi organique relative aux Lois de finances / Lolf. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1563>

azimuts<sup>30</sup>. Cette vision du monde par le prisme du nombre passera par des opérations qui feront apparaître de nouvelles unités : acte étalon de mesure, ratio temps/client (usager), ratio temps/tâche, découpage des activités, segmentation des procès de travail, etc. qui toutes seront mesurées par une batterie d'indicateurs. Passé à la moulinette de la quantification le réel se donne à voir, il s'expose aux calculs, aux traitements en tous genres. Mais cette transsubstantiation a quelque chose de mystérieux sur quoi il nous faut porter un regard attentif. Mais que nous dit donc le chiffre du réel ?

Le terme de transsubstantiation n'a pas été choisi au hasard. Ce terme désigne un changement de nature et, plus précisément, la conversion du pain et du vin en corps et sang du Christ. La transsubstantiation renvoie donc à la conversion d'une substance en une autre substance. Continuant de filer la métaphore, on observe aussi que cette transformation relève de la croyance. En effet, si le terme de conversion peut désigner un acte par lequel une chose est transformée en une autre chose, il désigne aussi le fait d'amener quelqu'un à la religion (ou à la croyance) que l'on tient pour vraie. Transformation des choses et des êtres ! La quantification du réel (par les indicateurs, pour ce qui nous intéresse ici) travaille simultanément dans ces deux registres, sur ces deux plans. Mais qu'est-ce qui nous permet d'avancer que l'attitude mentale qui consiste à voir dans le chiffre la juste expression du réel relève de la croyance plutôt que de la vérité ?

Ce type de croyance s'appuie sur deux certitudes : l'objectivité du chiffre est indiscutable<sup>31</sup> et les techniques qui le produisent, neutres (appliquées au réel, pour le faire parler, elles le reflètent sans le trahir<sup>32</sup>). Ces certitudes se conjuguent en une tendance lourde qui tend à faire de la mathématisation un moyen privilégié pour accéder au réel, pour en rendre compte, mode ultime de

---

<sup>30</sup> « Dans ses travaux par exemple, Bezes (2009) montre bien que le dispositif de la Lolf tel qu'il a été dessiné constitue une véritable rupture paradigmatique dans l'administration publique. La réorganisation institutionnelle à laquelle la Lolf aboutit conduit à une imbrication étroite entre d'un côté la performance de l'administration en tant que producteur de services, et de l'autre l'évaluation des politiques publiques : « le budget d'un ministère est désormais présenté comme un ensemble de programmes correspondant peu ou prou à des politiques publiques » (Bezes, 2009 ; p. 448). F. Jany-Catrice, « De l'évaluation des politiques publiques à la « performance totale » », *op. cit.*, p. 25. F. Jany-Catrice fait ici référence à l'ouvrage de Philippe Bezes, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française*, Paris, PUF, coll. Le lien social, 2009.

<sup>31</sup> « L'efficacité politique, au moins potentielle et bien souvent effective, de l'argument statistique (Desrosières, 2008), réside en ce qu'il exprime à son niveau des vérités *a priori* incontestables pour tout phénomène susceptible de faire l'objet d'une mesure. » R. Salais, « Usages et mésusages de l'argument statistique : le pilotage des politiques publiques par la performance », La Documentation française. revue française des affaires sociales, 2010/1 p. 129. Robert Salais fait ici référence à un ouvrage d'Alain Desrosières, *L'argument statistique*, Paris, Presses de l'École des mines, 2008.

<sup>32</sup> En effet, les propriétés conférées au calcul inclinent à voir dans la statistique l'expression fidèle du réel, pourtant, « l'objectivité du chiffre doit être questionnée. (...) Les propriétés des nombres (addition, soustraction, plus grand, plus petit, accroissement, diminution) ont en effet comme vertu, merveilleuse, d'être en soi indiscutables. (...) Mais, dans les faits, pour obtenir [une] information, il a fallu se livrer à une série complexe d'opérations en amont : élaborer un questionnaire, recueillir les réponses à ce questionnaire, établir des nomenclatures, définir des catégories, coder, faire des tableaux simples ou croisés, calculer des corrélations, etc. » R. Salais, *La donnée n'est pas un donné. Pour une critique de l'évaluation chiffrée de la performance*, École nationale d'administration. « Revue française d'administration publique », 2010/3 n° 135, p. 502.

son arraisonnement<sup>33</sup> ; voie unique de salut<sup>34</sup>. À cela il faut rétorquer que le nombre n'est pas le reflet du réel, car l'exercice qui consiste à exprimer le réel dans la langue des mathématiques s'élabore sur des conventions de mesure et qu'il s'accompagne de choix subjectifs. « La donnée n'a donc rien de donné, elle est produite à l'issue d'un véritable processus de production en plusieurs étapes ; les choix faits à chacune de ces étapes influent sur les suivantes, et donc sur la donnée finale.<sup>35</sup> »

En effet, il y a d'abord, et avant tout, un choix, un choix que l'on pourrait qualifier d'initial, de primordial, qui relève d'un rapport particulier au monde ; choix de compter, ou pas. C'est-à-dire, choix de se rapporter au monde par le biais de la mesure quantitative. Ensuite, un autre choix intervient, choix de *ce qui* sera compté. Choix qui opère comme par soustraction laissant de côté ce qui ne le sera pas, et dont on décide implicitement, quand on en connaît l'existence, que cela peut être tenu pour négligeable ; le choix du laissé pour compte est donc des plus stratégique. Dès lors qu'a été prise la décision de ce qui (comme par soustraction) fera l'objet d'un calcul, d'une mesure, la chose n'est pas réglée pour autant, elle devient même immédiatement extrêmement compliquée. Prenons pour exemple la mesure quantifiée du travail à travers des grilles d'évaluation traversées d'indicateurs de performance. La question se pose d'emblée de savoir *ce qu'est* le travail si on veut chercher à en rendre compte par le chiffre. Or, sociologues, ergonomes et psychologues du travail ont montré depuis longtemps ce qu'il en était de la difficulté à décrire le travail réel. Nous parlons bien de description et non de mesure, car avant de chercher à mesurer quoi que ce soit encore faut-il se mettre d'accord sur ce qu'on veut mesurer, accord qui sous-entend une définition partagée de l'objet de la mesure. L'évaluation chiffrée n'a pas encore débuté qu'elle fait appel à une définition, donc, à un consensus à chercher sur ce qui sera une cible pour la mesure. Admettons que ce consensus soit trouvé. Reste qu'une définition partagée de l'objet à mesurer ne dit rien quant à la façon de s'y prendre pour mener à bien l'opération ; que va-t-on mesurer dans le travail, que va-t-on mesurer du travail ? À ce stade, la pensée gestionnaire (et taylorienne) entre en action, qui découpe le procès de travail en parcelles de tâches et tronçons d'activités<sup>36</sup>. On cherchera alors, par exemple, à quantifier, à l'intérieur d'un ensemble prescrit de tâches, celles qui auront été accomplies, mesure à laquelle on peut adjoindre celle du temps mis par un individu pour effectuer chacune d'elles, etc. Les chiffres commencent à apparaître. Mais il faut les faire parler. Le sens que prend une donnée (donc, un produit, une construction) dépendra alors du cadre d'interprétation qui l'accueille, et donc des théories qui le sous-tendent, théories dont la connaissance n'est pas superflue si l'on veut se donner les moyens de savoir ce qu'il nous est permis d'avancer dans le cadre interprétatif dont elles dessinent les contours et les limites. Le rôle que prendront les données produites dans la décision politique, la manière dont on s'en servira, ou

---

<sup>33</sup> Cette notion d'arraisonnement renvoie au mode de dévoilement propre à l'essence de la technique. « La technique arraisonne la nature, elle l'arrête et l'inspecte, et elle l'ar-raisonne, c'est-à-dire la met à la raison, en la mettant au régime de la raison, qui exige de toute chose qu'elle rende raison, qu'elle donne sa raison. – Au caractère impérieux et conquérant de la technique s'opposent la modicité et la docilité de la « chose ». » M. Heidegger, *Essais et conférences*, Paris, Gallimard, 1958, p. 26. Voilà donc en quoi consiste le mode de dévoilement qui régit l'essence de la technique moderne. L'essence de la technique moderne réside dans l'Arraisonnement. « Arraisonnement (*Ge-stell*) : ainsi appelons-nous le rassemblement de cette interpellation (*Stellen*) qui requiert l'homme, c'est-à-dire qui le provoque à dévoiler le réel comme fonds dans le mode du « commettre ». Ainsi appelons-nous le mode de dévoilement qui régit l'essence de la technique moderne et n'est lui-même rien de technique. » *Idem*. p. 32. A travers l'arraisonnement, « le travail de la technique moderne dévoile le réel comme fonds. Aussi n'est-elle ni un acte humain ni encore moins un simple moyen inhérent à un pareil acte. La conception purement instrumentale, purement anthropologique de la technique devient caduque dans son principe. » *Idem*. p. 28. Car « l'Arraisonnement (...) met l'homme en demeure de dévoiler le réel comme fonds dans le mode du « commettre ». » *Idem*.

<sup>34</sup> Transsubstantiation et arraisonnement se renforcent et convergent dans une sacralisation du pouvoir du chiffre.

<sup>35</sup> R. Salais, *La donnée n'est pas un donné*. *Idem*

<sup>36</sup> On gagnerait probablement en exactitude en réduisant l'ambition de la mesure à une focalisation d'intérêt sur les objectifs atteints (ou pas) ; ce qui ne nous dirait pourtant rien du travail effectué pour les réaliser, ni du travail lui-même.

pas, les nouveaux calculs auxquels elles donneront lieu, la volonté des acteurs décisionnaires de les retenir, de les mettre en exergue, ou encore, de les oublier, tout cela renvoie à d'autres problématiques, d'autres enjeux et questionnements qui arrivent plus tard relativement aux problèmes épistémologiques que soulève la production des nombres<sup>37</sup>, bien que le choix de ce qui sera calculé et la manière d'effectuer le calcul relèvent, bien évidemment, de choix tout aussi politiques.

Passé à la moulinette des processus de quantification la question reste entière de savoir ce que nous dit – encore – le chiffre du réel à partir duquel (sur la base duquel) il a été construit. Mais ce processus ne s'arrête pas à la production de données. Langage commun, les mathématiques confèrent aux données une importante propriété, la commensurabilité<sup>38</sup>. Les opérations sur les chiffres peuvent alors débiter. Et à chaque opération effectuée sur les données, le réel subit de nouvelles conversions, il se métamorphose et, conjointement, la perception qu'on en a. Et ces données, toujours nouvelles, d'orienter les réformes...

Il est capital de remarquer que la croyance en une posture axiologiquement neutre confère aux décisions – politiques – un caractère d'impersonnalité. Les choix, à la fois éminemment stratégiques et subjectifs, dont a montré l'importance à chaque étape de ce procès de production des données, disparaissent sous le voile de la neutralité, neutralité au principe de décisions aussi impersonnelles que légitimes, ou plutôt, légitimes parce qu'impersonnelles. « Ce qui est ici important n'est pas que l'État, comme il le fait depuis longtemps, développe une modélisation des phénomènes pour mieux en assurer la gouvernementabilité, mais plutôt qu'il en use comme une instance de justice impersonnelle et neutre pour justifier ses décisions.<sup>39</sup> » ; ce que Max Weber qualifie de comportement rationnel en finalité. Nous touchons là à une composante majeure de l'imaginaire politique moderne, et donc, à l'un des socles sur lequel repose la légitimité des prises de décision qui débouchent sur les réformes, la croyance en une neutralité de position, soit d'une position sans prise de position, soit, une décision sans sujet. L'« axiome libéral de « neutralité axiologique » – c'est-à-dire l'hypothèse selon laquelle il serait techniquement possible de définir les règles d'une vie commune pacifiée sans mobiliser une seule représentation subjective du « salut de l'âme » ou de la « vie bonne » » est une pièce maîtresse de cet imaginaire instituant<sup>40</sup>.

Tout ce qui précède montre qu'en fait d'impersonnalité et de neutralité du pouvoir, des décisions (qui résultent de choix subjectifs) sont bien prises à chaque étape de la production des données. Mais si le postulat d'une neutralité axiologique ne résiste pas à l'assaut d'une analyse épistémologique rudimentaire, cela ne signifie pas qu'il ne puisse pas remplir des fonctions idéologique et psychologique. Idéologique en ce sens que l'objectivité proclamée masque l'arbitraire au principe des décisions. Psychologique en ce sens que la croyance en la neutralité des techniques (qui se traduit par le pouvoir qu'on leur accorde à dire ce qu'il en est objectivement du

---

<sup>37</sup> Concernant ces problèmes épistémologiques, le lecteur pourra se reporter à une annexe d'E. Husserl, « Science de la réalité et idéalisation. La mathématisation de la nature », in *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Paris, Gallimard, 1976, pp. 309-324. Ou encore, à l'article de C. Castoriadis « Le langage du cerveau n'est pas le langage des mathématiques » in J. Von Neumann, *L'ordinateur et le cerveau*, Paris, Editions La Découverte, 1992. « Ce qui veut dire qu'il est à peu près exclu que le langage des mathématiques suffise pour saisir le fonctionnement du cerveau ; encore moins, donc, celui de la psyché ou de la société. » C. Castoriadis, « Science moderne et interrogation philosophique », Paris, Encyclopédie Universalis, 2002, pp. 803-809.

<sup>38</sup> « Les instruments de gestion jouent [ici] comme des outils de standardisation et de commensurabilité destinés à rendre l'incomparable comparable. » F. Gélédan, « Le management au secours de services publics ? Modernisation de l'État et régimes de domination à l'heure de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) », *Siècles. Cahiers du Centre d'histoire « Espaces et Cultures »*, 2014, p. 6.

<sup>39</sup> F. Gélédan, « Le management au secours de services publics ? *op. cit.*, p. 11.

<sup>40</sup> J.-C. Michéa, *La double pensée. Retour sur la question libérale*, Paris, Champs, Essais, 2008, pp. 211-212. « La clé de voûte du montage occidental moderne est l'idée qu'on pourrait mettre un terme définitif à la guerre civile idéologique (qui constitue probablement la forme la plus cruelle de la guerre de tous contre tous) en plaçant la vie collective des individus sous le contrôle d'un pouvoir (ou d'un ensemble de pouvoirs) *axiologiquement neutre*. » J.-C. Michéa, *La double pensée, op. cit.*, p. 201.

réel) peut remplir une fonction de refuge, de protection de soi, détachant, pour le dire vite, les individus des conséquences de leurs actes. « La mathématisation traduit un certain type de rapport vécu au monde en des formalisations qui « représentent et travestissent » (*vertreten und verkleiden*) ce rapport et nous dispensent de le nourrir par nos propres intentions. L'intention étant en quelque sorte subrogée par des procédés de calcul qui fonctionnent de façon quasi automatique et autonome.<sup>41</sup> »

## 2.2. Le resserrement des fins

En mai 1968, des tentatives visant à maximiser le rendement de la grande machine administrative sont apparues qui ont donné naissance à la rationalisation des choix budgétaires (RCB). Il faut entendre ici le terme de rationalisation au sens strict comme une recherche en finalité d'adéquation entre les moyens et les fins<sup>42</sup>. La RCB s'inscrit *a priori* dans un schéma type de ce que Max Weber avait qualifié de rationalité en finalité<sup>43</sup> dans laquelle il voyait une propriété fondamentale de la modernité occidentale, ce type de rationalité étant le moteur par excellence du déploiement du capitalisme. Par l'action rationnelle en finalité, l'individu conçoit un but et recherche ensuite les moyens permettant de l'atteindre, les moyens utilisés doivent donc être subjectivement ajustés, en adéquation avec la ou les fins visées ; la rationalité repose sur une comparaison par l'individu des différentes fins entre elles, sur « *une analyse rigoureuse des buts* ». Abandonnée en 1980, la rationalisation des choix budgétaires connaîtra un renouveau à travers le développement de l'évaluation des politiques publiques. Mais plutôt que de parler de renouveau, sans doute-serait-il plus pertinent de parler de mutation ou de métamorphose. Pourquoi ? Souvenons-nous que la LOLF poursuivait l'objectif de faire passer la gestion publique d'une logique de moyens à une logique de résultats. Il faut regarder attentivement cette formulation à l'aune de ce que nous venons de dire plus haut et qui réfère au changement de statut conféré au chiffre par le penser gestionnaire, et en tirer les conclusions. Pour le dire de façon quelque peu abrupte et schématique : là où, pour reprendre la terminologie wébérienne, les fins, soupesées entre elles, étaient fixées par avance (c'est encore le cas pour la RCB) et les moyens d'en découler, il semble qu'on ait assisté, avec la LOLF, à un resserrement des fins visées sur une seule et unique fin. Mais il y a plus ! La sacralisation du chiffre (dans l'évaluation des politiques publiques notamment) a œuvré à une métamorphose qui a débouché sur un déplacement ; le chiffre, moyen au service de fins est devenu fin lui-même, et unique fin en soi. La performance objectivée par le chiffre devenant critère d'excellence et aiguillon de la concurrence entre les agents, l'hégémonie de l'appréhension du monde par la logique comptable (au double sens d'une mathématisation du monde et d'une logique budgétaire visant la réduction des dépenses) a ainsi conduit les agents à focaliser leur attention sur l'amélioration des indicateurs. L'évaluation chiffrée (des politiques publiques, notamment) s'est alors transformée en substitut des objectifs. « Et c'est à ce titre qu'elle est devenue une technique de gouvernement, au moyen de laquelle il est devenu pensable de faire passer l'action de l'État d'une logique politique (celle de la répartition des moyens alloués à des missions d'intérêt général comme la santé, l'éducation, la retraite, la sécurité, etc.) à une autre

---

<sup>41</sup> A. Gorz, *Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, 1988, p. 155-156.

<sup>42</sup> La rationalisation des choix budgétaires cherche « à apporter une aide efficace à la décision en faisant, grâce à une analyse rigoureuse des buts, l'inventaire des solutions que l'on peut envisager, en présentant à l'autorité de décision les éléments de son choix. Michel Debré, (ministre de l'Économie et des Finances du gouvernement Georges Pompidou), préface au Bulletin interministériel de la RCB, décembre 1970.

<sup>43</sup> M. Weber, *Économie et société 1. Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon, 1995, 411 p.

logique : celle du résultat, qui repose sur la définition d'objectifs chiffrés et d'indicateurs servant à mesurer la performance de l'action publique.<sup>44</sup> »

L'objectif à atteindre est devenu un objectif chiffré, un chiffre, et les réformes qui sont mises en place le sont en tant que moyen susceptible de l'atteindre. La recherche d'un accroissement du score sur les indicateurs devient alors un objectif en soi<sup>45</sup>. Les objectifs fondamentaux des politiques publiques semblent avoir changé de nature conjointement à la conversion (au double sens du terme de changement de nature et de croyance) en la toute-puissance du chiffre à refléter le réel. Ainsi, la focalisation d'intérêt sur une logique d'amélioration de la performance chiffrée a-t-elle fini par évacuer du champ cognitif des décideurs ce que la logique du chiffre ne peut dire du réel, de même qu'elle a conjointement travaillé à faire disparaître le réel — perçu — sous le chiffre. C'est donc dans un territoire de réalité caractérisé par la croyance dans les pouvoirs du chiffre à exprimer ce qu'il en est des choses que naviguent ceux qui initient les réformes, à l'intérieur donc, de territoires de réalité où la transsubstantiation se mêle à l'oubli. Ces territoires de réalité sont des fictions du réel<sup>46</sup>.

### ***2.3. Politique de l'économie et économie du politique***

La croyance en une neutralité axiologique creuse un vide dans la cité, car elle rend non nécessaire la confrontation des argumentations subjectives comme condition pour parvenir à un accord (accord sur l'arrondissement du réel par le calcul, accord sur les outils employés, les seuils fixés, les « résultats » à obtenir, les éventuelles sanctions ou récompenses qui les accompagnent, etc.). La croyance en cette neutralité du chiffre fait donc l'économie du sujet en ce sens qu'elle porte à conclure au caractère superflu de l'exercice de la délibération démocratique. « Conduire les affaires publiques sur un mode gestionnaire – c'est-à-dire en prenant la mesure de la performance comme règle et critère de réussite – revient insensiblement à remettre en cause la nécessité de la délibération publique dans la prise de décision et à tenir les procédures de la démocratie représentative pour une entrave à l'activité du gouvernement.<sup>47</sup> » Si la logique du chiffre supplante et chasse l'échange des mots à l'extérieur du champ de la décision, il semble impensable que la prétention des initiateurs de la LOLF à donner un nouveau souffle au débat démocratique puisse être couronnée de succès. Et ce phénomène de s'amplifier lorsqu'à cette vision déjà réductrice du monde s'ajoute une confiscation du choix des indicateurs<sup>48</sup>. La logique de la neutralité et de

---

<sup>44</sup> A. Ogien, *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public*, Versailles, Éditions Quae, 2013, p. 12. « C'est la rationalisation — sous contrainte — des moyens qui va servir à la légitimation des fins. Cette justification par l'efficacité devient alors un ressort permanent de l'action des services publics. » P. Strobel, « L'utilisateur, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ? », Organisation-Gestion, 1993, pp. 31-44.

<sup>45</sup> « Dans le *new public management*, sous des formes diverses, l'évaluation de la performance quantifiée se trouve internalisée, à la fois comme référence et comme objectif, dans le processus de l'action. Une sorte de « court-circuit » se produit entre l'évaluation comme référence et la performance comme objectif. (...) La principale dérive réside dans le fait que les acteurs sont peu à peu convoqués et incités à un exercice nouveau qui consiste, non à améliorer les résultats des politiques engagées du point de vue de leurs objectifs fondamentaux, mais à chercher par tous les moyens, d'accroître la performance de ces politiques telles que mesurées par une batterie d'indicateurs. » R. Salais, *La donnée n'est pas un donné. op. cit.* p. 501-502.

<sup>46</sup> « Dans ses travaux fondateurs, Alain Desrosières a montré qu'à la différence des usages de la quantification dans les sciences de la nature, la statistique économique et sociale ne mesure pas une réalité qui lui préexisterait mais construit une réalité nouvelle en tenant pour équivalents des êtres et des forces hétérogènes. » A. Supiot, *L'esprit de Philadelphie. la justice sociale face au marché total*, Paris, Éditions du Seuil, 2010, pp. 81-82. Alain Supiot fait ici référence à deux ouvrages d'Alain Desrosières, *La Politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique et Pour une sociologie historique de la quantification*.

<sup>47</sup> A. Ogien, *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public, op.cit.*, p. 26-27.

<sup>48</sup> « C'est l'ensemble de l'action de l'État (du moins celle qui a une implication budgétaire notable) qui doit faire l'objet d'« objectifs précis », au regard desquels des « indicateurs précis » permettront de « mesurer » les « résultats obtenus ». (...) Il s'agit de l'État seul : les actions des autres acteurs publics (collectivités territoriales, organismes de

l'impersonnalité risque de tenir lieu de paravent à toutes sortes d'objectifs qui ne disent pas leur nom.

Nous reprendrons plus loin<sup>49</sup> le fil de ces remarques car il y a fort à parier que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC<sup>50</sup>) ne détiennent potentiellement le pouvoir (c'est-à-dire qu'elles renferment des potentialités objectives) d'exaucer le fantasme d'une mathématisation du monde (*via* la numérisation). À titre d'exemple, les problèmes qui découlent de la fausse neutralité des techniques se poseront de façon identique (à ceux que l'on a mis en évidence à propos – des choix – des indicateurs) à propos, cette fois, de la construction des algorithmes. Plus généralement, c'est bien ce phénomène de codification du réel que les NTIC pourraient permettre d'amplifier et d'exacerber.

---

protection sociale et établissements publics) ne sont pas en cause. » J.-R. Brunetiere, « Les indicateurs de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) : une occasion de débat démocratique ? », École nationale d'administration, « Revue française d'administration publique », 2006/1 n°117, p. 96.

<sup>49</sup> Voir CAP 22, *vers un État-plateforme...*

<sup>50</sup> On peut définir les NTIC de la façon suivante : « Les notions de technologies de l'information et de la communication (TIC) et de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) (en anglais, *Information and communication technologies*, *ICT* ou *Télématique* en français) regroupent les techniques principalement de l'informatique, de l'audiovisuel, des multimédias, d'Internet et des télécommunications qui permettent aux utilisateurs de communiquer, d'accéder aux sources d'information, de stocker, de manipuler, de produire et de transmettre l'information sous toutes les formes : texte, document, musique, son, image, vidéo, et interface graphique interactive (IHM). »

Source : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies\\_de\\_l%27information\\_et\\_de\\_la\\_communication](http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l%27information_et_de_la_communication)



## CHAPITRE 3

### *La révision générale des politiques publiques (RGPP)*

La révision générale des politiques publiques (RGPP) marque un *tournant* majeur dans la modernisation de l'État et des services publics. C'est par une communication en conseil des ministres, le 20 juin 2007 qu'est annoncée par François Fillon, premier ministre, la révision générale des politiques publiques. Elle sera officiellement mise en place le 10 juillet 2007. Cette révision porte la marque de la primauté que le gouvernement accorde aux logiques budgétaires. En effet, dès le début de son mandat, le président de la république Nicolas Sarkozy fera part de son ambition, pour 2012, d'un retour à l'équilibre budgétaire, il affichera aussi la volonté de rétablir un ratio dette sur produit intérieur brut inférieur à 60 %. Afin de parvenir à ces objectifs, le gouvernement se propose de ralentir la progression des dépenses publiques. La focalisation d'intérêt sur la réduction des dépenses publiques va devenir un objectif en soi. « La France se distingue en Europe et dans le monde par le niveau très élevé de ses dépenses publiques - environ 54% du PIB, soit le premier de la zone euro et le second des pays développés. Il en résulte à la fois un taux de prélèvements obligatoires très élevé, qui pèse sur la croissance et le pouvoir d'achat et un déficit qui continue à alimenter une dette qui a triplé de volume en 30 ans. Pour un retour à l'équilibre des finances publiques au plus tard en 2012, des réformes sont indispensables.<sup>51</sup> »

#### **3.1. Le plomb de la dette**

L'analyse du rapport Rueff-Armand nous avait permis de montrer que la concurrence était perçue par ses auteurs comme un levier de la croissance. Dans les propos qui précèdent une nouvelle pièce de l'architecture des raisonnements est posée, celle qui voit dans les dépenses publiques un obstacle au développement de ladite croissance. Il incombe donc de réduire celles-là afin que se développe celle-ci. Mais le fragment cité ci-dessus fait apparaître une autre articulation, qui lie l'augmentation des dépenses publiques à l'accroissement de la dette. Ces deux points sont capitaux en ce sens qu'ils apportent deux nouveaux éléments susceptibles de nous renseigner sur « la cartographie mentale de ceux qui raisonnent », qu'ils nous fournissent deux éléments qui composent leur imaginaire et dont l'importance s'avère décisive si l'on veut comprendre les raisons d'être des réformes, leurs contenus et les finalités qu'elles poursuivent, mais aussi le caractère *a priori* — posé comme — inéluctable de leur mise en œuvre ; « *des réformes sont indispensables* ». Respectivement articulée à la croissance et à la dette, la réduction des dépenses publiques est hissée

---

<sup>51</sup> Direction générale de l'administration et de la fonction publique. [https://www.fonction-publique.gouv.fr/archives/home20111012/article98776e1.html?artsuite=0#sommaire\\_1](https://www.fonction-publique.gouv.fr/archives/home20111012/article98776e1.html?artsuite=0#sommaire_1)

au rang d'impératif, de principe d'action légitime en soi<sup>52</sup>.

Si nous mobilisons la catégorie de l'imaginaire c'est pour signifier que, pensé ou impensé, conscient ou inconscient, intentionnel ou dénué d'intention, des relations se tissent, qui structurent les évidences avant toute interrogation quant à leur bienfondé. Or, à y regarder d'un peu plus près, on peut être amené à apporter quelques nuances au sujet de cette relation *a priori* évidente entre (augmentation des) dépenses publiques et (accroissement de la) dette. Commençons par un constat : pendant une dizaine d'années à partir de la fin des années 1990 les dépenses publiques ont stagné alors que la dette, elle, a continué de croître. Et s'il en est ainsi, c'est parce que « les recettes publiques<sup>53</sup> n'ont pas crû dans les mêmes proportions et au même rythme que les dépenses. » À cela il faut ajouter que les dépenses publiques sont aussi grevées par le versement des intérêts aux créanciers de la dette publique. À cette dette structurelle viendront se surajouter les conséquences du sauvetage du système financier par les États pendant et après la crise financière de 2008. En effet, cette crise de l'endettement privé qu'est la crise des *subprimes* a été marquée par une intervention massive des États pour sauver le capital financier<sup>54</sup> avec à la clé une augmentation importante des dettes publiques (entre 2008 et 2009, elle passera pour la France de 67,5% à 77,6 % du PIB). Dans ce sauvetage, le sauveteur s'est affaibli, renforçant le pouvoir de celui qu'il sauvait alors même que les rescapés ont toujours vu d'un très mauvais œil toute forme d'intervention publique dans leurs affaires<sup>55</sup>. « Mais, loin de se saisir de cette occasion pour engager le capital dans un nouveau cours, ces mêmes gouvernants auront finalement retourné cette situation critique au bénéfice du paradigme néolibéral qui en portait pourtant la responsabilité. Car, depuis lors, en tirant argument de la brutale augmentation de l'endettement public résultant de ce sauvetage à grande échelle, ils auront remis ce paradigme en selle en aggravant sans cesse l'austérité budgétaire mais aussi salariale, censée seule en mesure d'en permettre la réduction. En somme, ils auront poussé le cynisme jusqu'à tirer argument des conséquences financières désastreuses de la faillite des politiques néolibérales pour en promouvoir la poursuite et l'aggravation. Et on aura ainsi assisté à ce spectacle proprement sidérant d'un paradigme néolibéral renaissant tel un phénix de ses cendres en tirant parti d'une aggravation de l'endettement public dont sa faillite économique est totalement responsable.<sup>56</sup> » À ce stade, c'est une litote que de dire

---

<sup>52</sup> « La mise en œuvre de la RGPP est justifiée, selon ses promoteurs, par la nécessité de réduire la dépense publique. Dans le secteur public, ce n'est pas la pression de l'actionnaire qui détermine la logique de réduction des effectifs et l'exigence d'efficacité, mais la dette, comme si celle-ci était la conséquence d'un coût exorbitant des dépenses de l'État et des collectivités territoriales. » V. de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil, 2011, p. 153.

<sup>53</sup> « Les recettes publiques sont constituées à 90 % par ce qu'on appelle couramment les prélèvements obligatoires : les impôts et les cotisations sociales. Or les mêmes politiques libérales qui se sont efforcées de limiter les dépenses publiques ont cherché également à réduire les recettes publiques en procédant à une liste impressionnante de coupes dans les recettes fiscales et sociales des administrations publiques. » A. Bihr, *La novlangue néolibérale. La rhétorique du fétichisme capitaliste*, Lausanne, Syllepse Page 2, (2<sup>e</sup> édition revue et augmentée), 2017, p. 100-101. Vincent de Gaulejac fait de son côté un constat identique : « La thèse selon laquelle la montée de la dette publique serait la conséquence de la hausse des dépenses publiques est pourtant contestable puisque celles-ci sont stables ou en baisse dans l'Union européenne depuis vingt ans. L'accroissement de la dette provient plutôt d'un effritement des recettes publiques dû à la faiblesse de la croissance économique et à la baisse de la pression fiscale. » in *Travail, les raisons de la colère*, *op. cit.*, p. 153.

<sup>54</sup> Pour une description synthétique des mesures prises pour renflouer le capital financier, voir A. Bihr, *La novlangue néolibérale*, *op. cit.*, p. 69.

<sup>55</sup> « Depuis que, grâce à des injonctions plantureuses d'argent public, les banques ont retrouvé leurs couleurs, elles ont en effet émergé de la crise plus concentrées, plus puissantes qu'avant, assez effrontées pour prendre les États (qui les ont sauvées) en otage en prétextant de s'inquiéter de leur solvabilité future. » in S. Halimi, Avant-propos, *L'État démantelé. Enquête sur une révolution silencieuse*, Paris, La Découverte/Le Monde diplomatique, 2010, p. 10.

<sup>56</sup> A. Bihr, *La novlangue néolibérale*, *op. cit.*, p. 69-70. On pourra aussi se reporter aux analyses de Paul Jorion qui dresse un constat identique à celui d'Alain Bihr et, avec eux, biens d'autres analystes. Voir en particulier, Paul Jorion, *Le dernier qui s'en va éteint la lumière. Essai sur l'extinction de l'humanité*, Paris, Pluriel, 2017, 282 p., mais aussi, et du même auteur, *Se débarrasser du capitalisme est une question de survie*, Paris, Fayard, 2017, 298 p., ou encore Pierre Dardot et Christian Laval dans *Ce cauchemar qui n'en finit pas*, dans lequel on peut lire : « [Le néolibéralisme]

que la démarche a de quoi surprendre. Indécence, cynisme, inféodation, soumission, complicité, porosité, alliance, calcul, stratégie, illogisme, inconséquence, aveuglement idéologique, nécessité, moyen de pression, prétexte, justification, levier, chantage, occasion... ruse de l'histoire, chacun appréciera. Mais ce qui est sûr, c'est que depuis ce renforcement (pour le moins paradoxal et inattendu) du paradigme néolibéral, la seule invocation de la dette suffit à justifier la nécessité d'une diminution des dépenses publiques et son cortège d'implications pratiques que les réformes mettent en œuvre<sup>57</sup>. Dans un chapitre intitulé *Gouverner par la crise*, Pierre Dardot et Christian Laval montrent comment l'invocation d'un état de crise permanent sert de principe de justification à l'imposition de perpétuelles réformes. « On saisit alors ce que le lexique de la « crise » a de problématique. Le terme est employé pour décrire et analyser les effets désastreux d'une politique de concurrence généralisée, mais il est aussi utilisé pour justifier cette même politique.<sup>58</sup> »

### 3.2. « Faire mieux avec moins »

La réduction souhaitée des dépenses publiques passera ainsi par la mise en place de plusieurs chantiers qui auront pour objectif commun de « faire mieux avec moins » ; « la RGPP constitue une démarche de modernisation inégalée de nos administrations publiques, avec un objectif simple : faire mieux avec moins. Autrement dit, concilier l'amélioration du service public lorsqu'elle est nécessaire avec l'économie de moyens dès lors qu'elle est possible.<sup>59</sup> » La mise en place de ces objectifs passera par une analyse minutieuse des dépenses et missions de l'État (mise à plat critique de l'existant), analyse où la volonté de réduire les coûts (réduction des dépenses de l'État) s'articule à un souci grandissant d'efficacité (des politiques publiques). « La première vague de la RGPP a consisté essentiellement en des réformes de type structurel (à savoir la réorganisation de l'administration centrale et des services extérieurs de l'État) et en une simplification des procédures administratives. La deuxième vague, lancée en 2010, a concerné, quant à elle, les fonctions supports de l'État (c'est-à-dire celles qui correspondent aux fonctions d'état-major et aux fonctions de gestion des moyens) ainsi que l'amélioration du service rendu à l'utilisateur.<sup>60</sup> » Ces chantiers emprunteront alors plusieurs chemins, ils se traduiront par différents choix d'orientations et modalités d'accomplissement. Il sera ainsi question d'améliorer les services pour les citoyens et les entreprises, de mieux prendre en compte les besoins des populations, de valoriser le potentiel humain (le capital humain) dans l'administration, de valoriser le parcours des agents, de ne pas procéder au remplacement d'un départ à la retraite sur deux dans la fonction publique (ce point restera dans les esprits comme un point fort des réformes), mais aussi de procéder au regroupement, autour de pôles, des périmètres d'action des ministères, ou encore d'instiller une culture du résultat (tableaux d'indicateurs, recherche de la performance), etc. Quatre axes seront ainsi retenus qui résument ces différents chantiers qui visent à « simplifier l'organisation de l'État et [à] renforcer

---

*s'est renforcé en se radicalisant. La crise de 2008 qui, dans l'esprit de beaucoup, aurait dû inaugurer une modernisation postnéolibérale, a permis une radicalisation néolibérale. » Ce cauchemar qui n'en finit pas. Comment le néolibéralisme défait la démocratie, Paris, La Découverte, 2016, p. 24.*

<sup>57</sup> « Le poids croissant de l'endettement sert de justification supplémentaire, presque obsédante, au démantèlement de la protection sociale, des services publics, à la « découpe » des administrations, à l'invasion des logiques de rentabilité commerciale dans des activités qui en étaient jusque-là préservées. » S. Halimi, *Idem*.

<sup>58</sup> P. Dardot et C. Laval, *Ce cauchemar qui n'en finit pas, op. cit.*, p. 38. Le terme de crise, tout comme celui de réforme, d'ailleurs, est particulièrement propice au double langage.

<sup>59</sup> fonction-publique.gouv.fr, *Idem*.

<sup>60</sup> D. Collard, *Le travail, au-delà de l'évaluation. Normes et résistances*, Toulouse, Érès. Cliniques du travail, 2018. La RGPP se décompose donc en deux phases. « La première lancée en juillet 2007 doit se poursuivre jusqu'à la réalisation complète de toutes les mesures de réforme décidées en 2007 et en 2008 (dites « mesures actées »). Une deuxième phase a été lancée en juin 2010. Elle entend compléter et, par certains aspects, dépasser la première. » F. Lafarge, « La révision générale des politiques publiques : objet, méthodes et redevabilité », *Revue française d'administration publique*, 2010/4 n° 136, p. 756.

considérablement l'efficacité de son action : 1. Un État recentré sur les besoins, dans un souci d'équité, 2. Un État plus lisible, notamment dans ses structures, 3. Un État plus moderne, 4. Un État davantage tourné vers les usagers<sup>61</sup> »

### 3.3. Captation et unilatéralité

Sur son site, dans le chapitre qu'il consacre aux principes de la mise en œuvre de la RGPP, le gouvernement indique qu'il souhaite la mobilisation de tous les agents de la fonction publique dans un souci qui doit désormais être le leur d'associer modernisation et performance<sup>62</sup>. Mais pour qu'il devienne le leur encore faudrait-il qu'ils le partagent ! Or il se trouve que la mise en place de la RGPP s'est traduite par une unilatéralisation des processus de décision dans une forme de captation par le sommet de l'exercice du pouvoir, qui s'accommode mal d'une injonction à l'adhésion. « Dans les faits, ce volontarisme politique se traduit dans un système de décision d'exception, au sens où il suppose la suspension de toutes les règles habituelles de la prise de décision. Il est prolongé par la mise en place de toute une série d'instruments de gestion destinés à suivre et piloter la réforme de manière centralisée sous l'égide d'une organisation dédiée.<sup>63</sup> » Ici, le suivi des indicateurs et des tableaux de bord fait office de boussole à la décision. Sous couvert de la neutralité qu'on leur prête, semble régner l'impartialité qui se passe du consensus obtenu dans la délibération, la controverse et la mise en mots des pluralités d'opinions. Et ce processus de captation de se renforcer par les apports extérieurs d'audits et d'experts qui court-circuitent eux aussi les processus de délibération historiquement institués au sein de l'État. Ici, le pouvoir s'appuie sur la légitimité accordée aux experts par le politique pour passer outre lesdits processus, ce qui renforce ce processus de captation. « Avec l'inclusion des audits dans ce système très resserré de prise de décision, la modernisation de l'État est brutalement arrachée à la délibération interministérielle pour intégrer le périmètre relevant de la décision directe du monarque républicain. L'évolution du système de légitimation de la réforme est double : d'abord, c'est le regard externe de l'équipe d'audit qui prend le pas sur l'expertise métier de chaque ministère ; ensuite, la prise de décision ne trouve plus sa source dans la procédure délibérative entre spécialistes mais dans l'autorité descendante du président élu.<sup>64</sup> » On le voit, cette forme de dénigrement de l'expérience métier acquise au quotidien, ou, pour le dire moins brutalement, cette manière détournée de ne pas en tenir compte, heurte l'injonction unilatérale à la mobilisation de tous aux fins poursuivies par le gouvernement.

Quelques mois après son lancement, la RGPP donnera — déjà — lieu à un premier examen par un comité de suivi — « à l'issue de la première réunion du Conseil de modernisation des politiques publiques le 12 décembre 2007, une série de réformes s'appuyant sur les travaux d'audits des quatre mois précédents, est annoncée<sup>65</sup> » — qui, soucieux d'améliorer le rendement du couple modernisation (de la qualité du service public)-réduction des coûts budgétaires, mettra encore davantage l'accent sur : un recentrage de l'État sur le cœur de ses missions, un allègement de ses structures et dispositifs, une meilleure gestion, une valorisation du travail des fonctionnaires, une

---

<sup>61</sup> fonction-publique.gouv.fr

<sup>62</sup> « L'exercice de révision des politiques publiques doit être l'occasion, pour tous les agents publics, de se mobiliser pour un État moderne et des politiques publiques performantes. », *Idem*.

<sup>63</sup> F. Gélédan, « Le management au secours des services publics ? *op.cit.*, 2014, p. 3-4.

<sup>64</sup> F. Gélédan, *Idem*, p. 5. Et Vincent de Gaulejac d'ajouter : « on est dans une démarche d'efficacité managériale imposée par le haut (*top down*). Ce sont des experts qui sont chargés d'élaborer et de mettre en œuvre la réforme. Aucun souci participatif et encore moins démocratique n'est mentionné. » V. de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère, op. cit.*, p. 152.

<sup>65</sup> Voir « Conseil de modernisation des politiques publiques du Mercredi 12 décembre 2007. I – Rapport présenté par M. Éric Woerth, ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique. Disponible sur : [https://www.fonction-publique.gouv.fr/archives/home20111012/IMG/pdf/dossier\\_CMPP1-12\\_decembre\\_2007.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/archives/home20111012/IMG/pdf/dossier_CMPP1-12_decembre_2007.pdf)

meilleure utilisation des ressources publiques et une simplification des procédures au service des usagers. Très tôt donc va s'enclencher une sorte de tandem, s'engager une sorte de course poursuite entre un flot ininterrompu de réformes<sup>66</sup> et des évaluations qui, telles leur ombre, les suivent de près. Cet enchevêtrement de réformes et d'évaluations porte atteinte au sentiment de cohérence, à la lisibilité d'un projet, mais il permet aussi l'introjection par les agents de la logique propre au ratio (modernisation/réduction des coûts) qui accompagne leur déploiement. Par-là, il facilite l'intériorisation, par les agents, d'une logique de l'efficacité en même temps qu'il brouille leurs repères dans la succession des réorganisations qui découlent desdites réformes. Mais plutôt que de parler d'évaluation, au sens où celle-ci engage et présuppose l'émission d'un jugement sur la valeur d'une action, conviendrait-il mieux, et plus justement, de parler de mesure de la performance à travers des dispositifs de codification. « En endossant une posture profondément réaliste, l'État néolibéral s'adosse à des outils de pilotage automatique considérant que ces « instruments de gouvernement » sont efficaces pour l'action publique. (...) La performance apparaît ainsi non seulement comme l'expression d'une apologie de la raison instrumentale mais aussi comme celle de la « raison statistique », voire de la raison métrique<sup>67</sup> » ; ainsi, et une fois encore, le calcul de la performance donne-t-il raison au chiffre plutôt qu'à l'échange des mots.

S'il peut s'avérer en effet difficile de rassembler en un tout homogène l'étendue des réformes que propose la RGPP, difficile de définir ce qui la caractérise en propre, en fait la singularité<sup>68</sup>, il est pourtant possible d'en dresser les contours et d'en faire apparaître les principales lignes de force. « L'objectif est bien de construire un État qui réponde aux exigences de la transformation : en d'autres termes, il s'agit d'adapter ses missions au défi du XXI<sup>e</sup> siècle, d'améliorer les services pour les citoyens et les entreprises, de simplifier l'État dans son organisation et ses processus, de valoriser le travail et le parcours des agents, de responsabiliser les acteurs de la réforme par la culture du résultat, et enfin de rétablir l'équilibre des comptes publics en garantissant le bon usage de chaque euro public.<sup>69</sup> »

---

<sup>66</sup> Selon F. Cornut-Gentille et C. Eckert, au 9 mars 2011, le nombre total de mesures de la RGPP s'élevait à 517 (soit, 332 pour la première phase de la RGPP, du 12 décembre 2007 au 11 juin 2008, et 185 pour la seconde phase, du 30 juin 2010 au 9 mars 2011). *Rapport d'information déposé par le comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques sur l'évaluation de la révision générale des politiques publiques (RGPP)*, p. 25.

<sup>67</sup> F. Jany-Catrice, « De l'évaluation des politiques publiques à la « performance totale » », *Économie et Institutions* - n°18-19 – 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> semestres 2012, p. 8 et 9.

<sup>68</sup> « La RGPP est donc un concept et une politique publique « attrape tout » dont l'unité n'est pas facile à saisir. Elle ne fait, en effet, pas l'objet d'un document programmatique d'ensemble comme l'ont été les circulaires Rocard en 1989 et Juppé en 1995. C'est avant tout un catalogue sans cesse renouvelé de mesures disparates. » F.-L. Lafarge et M. Le Claine, « La révision générale des politiques publiques », *op. cit.*, p. 752.

<sup>69</sup> F.-D. Migeon, « La méthode RGPP : placer le changement au cœur de l'administration », *Revue française d'administration publique*, 2010/4 n° 136, p. 986.

### 3.4. *Le tournant gestionnaire*

Mais, du fait de son envergure et de ses ambitions, la RGPP annonce un changement qui bouleverse l'éthos du service public<sup>70</sup>. Car avec elle s'introduit au cœur de l'État et de la production de ses services le souffle gestionnaire. Cette immixtion n'est pourtant pas synonyme de bifurcation radicale, pas plus, d'ailleurs, qu'elle ne s'inscrit dans la continuité des politiques de modernisation des services publics précédentes. Il est sans doute plus juste de parler de tournant, d'une forme d'accentuation de la rationalité instrumentale en finalité au service de la performance. Et si réel *tournant* il y a (tant dans le changement de direction, de finalité et de moyens), mais on pourrait tout aussi bien parler de *basculement*, c'est parce que le moteur — sous-jacent à la production — des réformes va, pour ainsi dire, changer de nature. Ce moteur est un noyau imaginaire importé. Il n'est pas à proprement parler nouveau, mais il est rapporté, il navigue<sup>71</sup>. Il s'agit du *new public management*, qui va devenir une pièce maîtresse des réformes de la modernisation de l'État et des services publics. Il est donc essentiel que nous nous arrêtions un instant sur les spécificités de ce modèle managérial.

On sait que le *new public management* (nouvelle gestion publique) trouve son origine dans les entreprises multinationales anglo-saxonnes. Sous l'impulsion des gouvernements néolibéraux il tend à se répandre dans tous les types d'organisations. Son noyau imaginaire se compose d'une large palette de théories, de méthodes, d'outils de gestion — « *le Management puise ses concepts dans le bric-à-brac de la Modernité. Il vend comme un objet de série sa boîte à outils du pouvoir efficace — scientifiquement efficace —, prête à l'emploi partout, sur tous les terrains*<sup>72</sup>... » —, de procédés, de modes d'emploi qui tous convergent vers une finalité, augmenter la productivité et la rentabilité en s'appuyant, notamment, sur une conception de l'homme comme matière, capital, ressource dont les potentialités doivent être mises au service de l'organisation. Le *New public management* « sert désormais de vernis scientifique pour légitimer les processus de « modernisation » des organisations publiques.<sup>73</sup> »

Le vent gestionnaire souffle ! Moyen privilégié par le capitalisme néolibéral pour servir et atteindre l'efficacité, le souffle gestionnaire se diffuse dans le monde du travail, déversant avec lui une batterie d'outils et de méthodes qui conduisent les conduites des individus (on parlera plus tard à ce sujet de dispositifs de gouvernementalité). « L'empire du management », pour reprendre une fois encore les termes de Pierre Legendre, déploie son emprise, faisant des hommes et des choses des objets de gestion, des objets pour la gestion, au service de l'efficacité. Bien sûr, la diffusion à

---

<sup>70</sup> On pourra, au sujet de cette notion d'éthos du service public, se rapporter aux ouvrages de Jean-Michel Eymeri-Douzans.

<sup>71</sup> La question d'une articulation entre *New public management* (qu'on traduira par « nouvelle gestion publique ») et RGPP semble faire l'objet d'un consensus parmi les observateurs. Les avis divergent en revanche sur l'importance qu'il convient d'accorder à son taux de pénétration (« Une question controversée est cependant celle de savoir si la RGPP est le point d'aboutissement de la pénétration du *New public management* dans l'administration française » F.-L. Lafarge et M. Le Claine, « La révision générale des politiques publiques », *op. cit.*, p. 753.), question qui débouche à son tour sur celle de l'importance de son expansion dans la société toute entière, et sur laquelle les positions divergent également. L'analyse des mouvements et déplacements (physiques) des idées suggère que, si une réelle porosité entre la sphère du privé et celle du public existe bel et bien, elle est plutôt favorable à la première. C'est pour cette raison qu'il nous a semblé pertinent de parler de *tournant gestionnaire*, tournant qui, on va le voir, draine avec lui tout un monde de notions, d'outils et de manières de voir.

<sup>72</sup> P. Legendre, *Dominium Mundi. L'empire du management*, Paris, Mille et une nuits, 2007, 95 p.

<sup>73</sup> « Sous l'impulsion donnée par Ronald Reagan aux États-Unis et Margaret Thatcher en Angleterre dans les années quatre-vingt, le *new public management* a inspiré l'ensemble des institutions internationales (FMI, Banque mondiale, OMC, OCDE). Les institutions européennes et les gouvernements des pays « développés » ont été des relais extrêmement puissants de cette doctrine qui va influencer les gouvernements de droite comme de gauche. Elle s'est banalisée au point de devenir l'idéologie dominante de notre temps et de se répandre dans l'ensemble de la société. » V. de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, *op. cit.*, p. 164.

large échelle d'un ensemble d'énoncés performatifs<sup>74</sup> n'entraîne pas mécaniquement la disparition des différences objectives qui distinguent la sphère du privé de celle du public. Néanmoins un brouillage des frontières s'accomplit sous nos yeux, qui œuvre souterrainement à l'expansion (extension) des logiques du privé au sein de la sphère publique, dans une sorte de continuum<sup>75</sup>. Mais rentrons à présent plus précisément dans le « bric-à-brac » des procédés, méthodes et outils de la nouvelle gestion publique.

Les principes de la nouvelle gestion publique sont investis du devoir de faire face à un État caractérisé (jusqu'à la caricature) par son archaïsme, ses rigidités et pesanteurs, sa lourdeur, sa lenteur et son inertie, desquels découle une inefficacité néfaste et coûteuse pour la société. Ces principes chercheront donc à tordre le coup à ces supposés attributs par la mise en œuvre d'un ensemble de propositions<sup>76</sup>. L'application de la nouvelle gestion publique à la RGPP se traduira par les objectifs suivants<sup>77</sup> :

a. réduire le coût que représente l'action publique en externalisant certaines de ses tâches (« en dehors du noyau dur des tâches régaliennes ») ; b. introduire « une exigence d'« efficience productive » à tous les niveaux de l'organisation » ; c. substituer la « culture client » à « la culture de l'utilisateur » ; d. instiller une « compétition en interne » et une « concurrence en externe » comme facteurs d'émulation ; e. « affecter les moyens en fonction des résultats » ; f. introduire conjointement « un management par objectif » et une évaluation de longue et de courte durée ; g. « mettre en place un système individualisé des performances » ; h. encourager les mobilités ; i. restructurer l'architecture des organisations, tendre vers la responsabilisation dans l'horizontalité. Et Vincent de Gaulejac de synthétiser son propos par les mots suivants : « les inspirateurs du *new public management* vont introduire la culture managériale dans les services publics, fondée sur l'approche client, la concurrence, le management par objectifs, la comptabilité analytique, l'affectation des budgets par enveloppes globales, l'évaluation chiffrée des résultats, la gestion des ressources humaines, l'avancement au mérite, la démarche qualité.<sup>78</sup> »

Si l'on reprend point par point chacune de ces propositions, on peut, par un jeu de miroir, avancer les propositions suivantes : a/a'. ce qui annonce l'accentuation des privatisations déjà en cours ; b/b'. ce qui laisse à penser que les agents étaient à ce jour improductifs ; c/c'. ce qui modifie profondément les relations aux autres, poussant les usagers à se voir eux-mêmes comme des clients ; d/d'. ce qui, à n'en point douter, favorise conjointement le corporatisme, l'individualisme et l'égoïsme ; e/e' ce qui, dans une logique de réduction des moyens ne manquera pas de nuire à la possibilité même d'atteindre les résultats ; f/f'. ce qui accentue la pression sur les agents et détériore

---

<sup>74</sup> « Depuis trois décennies le mode de pensée managérial, son vocable et ses techniques se sont diffusés à l'ensemble de l'univers social : univers professionnel tous secteurs confondus, mais, également, sphère du privé et de l'intime. Un ensemble assez réduit de signifiants-maîtres tels que – intérêt, projet, objectif, évaluation, performance, résultat, efficience, communication, individualisation, modernisation, concurrence, excellence, autonomie, investissement, réactivité, employabilité, adaptabilité – délimitent et organisent de manière de plus en plus hégémonique tout l'espace du pensable, du désirable et du praticable. La séparation, ou du moins les tensions fécondes, entre les univers relevant du marchand et du non marchand, du public et du privé, de la sphère de l'éthique et de celle du calcul se trouvent, sinon abolies, du moins virtualisées. » F. Liégard et G. Marguerie, Avant-propos, in *Extension du domaine du Management. Genèse, conquêtes et résistances*, L'Harmattan, Mana, N° 17-18, 2011, p. 12.

<sup>75</sup> « La nouvelle mission de l'État converti au néolibéralisme est précisément, par des lois dites de modernisation — dont le New Public Management est une pièce maîtresse — de faire en sorte que chaque secteur (éducation, santé, justice...) fonctionne comme des marchés locaux concurrentiels au sein d'un marché global, avec la même finalité et les mêmes outils que ceux qui sont à l'œuvre dans les grandes entreprises internationalisées. » F. Liégard et G. Marguerie, *Extension du domaine du Management. op. cit.*, p. 13.

<sup>76</sup> « [La RGPP] entend constituer une réponse à ce qu'un discours aujourd'hui hégémonique désigne comme une « crise » des services publics, devenus financièrement insoutenables à force de gaspillages, inhumains par leurs rigidités et ingouvernables à mesure que se sédimentaient des logiques hiérarchiques et organisationnelles centripètes. » F. Gélédan, « Le management au secours des services publics ? », *op. cit.*, p. 1.

<sup>77</sup> Le passage qui suit reprend, dans ses grandes lignes, un sous-chapitre puisé dans *Les raisons de la colère (Les principes de la nouvelle gestion publique)*, de V. de Gaulejac, principalement les pp. 146-148.

<sup>78</sup> V. de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère, op. cit.*, p. 148.

les collectifs ; g/g'. ce qui participe au délitement du lien social, et s'oppose frontalement à l'ethos du service public ; h/h'. ce qui ne favorise pas le sentiment d'appartenance ; i/i'. ce qui modifie conjointement les rapports qu'entretiennent les individus à la hiérarchie mais aussi à eux-mêmes.

Pour compléter ce tableau qui reste schématique et lacunaire, il faudrait s'appesantir sur la conception de l'homme qui sous-tend une telle panoplie de dispositifs. En effet, le *New public management*, à travers les outils qu'il dispense et les discours qui accompagnent leur introduction et leur mise en œuvre, véhicule une conception de l'homme qui a peu de rapports avec l'esprit du service public. Cette conception théorique (ou paradigme) est celle d'un homme conçu et assimilé à la notion de « capital humain » (dont on attribue la conception à un des économistes de la nouvelle école de Chicago, Théodore William Schultz). Selon cette théorie, chaque individu est assimilé à un capital. Ce capital, chacun a la possibilité de le faire fructifier, ce en mobilisant les ressources qui sont à sa disposition à l'extérieur, mais aussi, à l'intérieur de lui-même. « Dans toutes les dimensions de son existence, chaque personne doit se considérer comme un centre potentiel d'accumulation de richesse monétaire, à l'instar de l'entreprise capitaliste.<sup>79</sup> » Ainsi, chacun est convié à devenir l'entrepreneur de lui-même, chaque individu est enjoint à voir en lui une (sa) source de profit<sup>80</sup>. Ce paradigme de l'homme est homologue d'un autre paradigme dominant de l'économie néo-classique, l'*homo œconomicus*<sup>81</sup>, individu théorique, donc, dont tous les comportements sont sous-tendus par une recherche de maximisation des profits escomptés posée sous le rapport coût-bénéfice, individu qui vise cette maximisation sur des marchés par le moyen de sa rationalité limitée, individu qui, « une fois passée la période de formation, ne connaît d'autres influences que celles auxquelles il consent<sup>82</sup> », mais aussi, individu désaffilié, désencastré du social, autonome, libre... seul. L'important est pour nous ici de rappeler que ce « monstre anthropologique<sup>83</sup> » ajusté au froid calcul égoïste s'écarte en tous points de l'esprit public. Cependant, il nous faut aussi préciser, dans le même temps, que l'introduction de ces dispositifs qui portent la marque d'une telle conception de l'homme conduit les individus à se comporter en s'alignant sur le modèle (ou paradigme de l'homme) cristallisé en chacun d'eux. On comprend, par-là, que les outils de la nouvelle gestion publique auront peu de chances de ne pas produire d'effets sur ceux qui désormais se trouvent enjoint de les utiliser dans leurs pratiques quotidiennes.

Très tôt, les décideurs ont vu dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) le moyen d'atteindre un des objectifs inscrit au programme de la RGGP, répondre au mieux aux attentes et aux besoins des usagers. À titre d'exemple : chargé, en 2011, par le gouvernement d'une mission portant sur « la rationalisation des sites internet de l'État », Franck Riester, à qui fut confié le pilotage d'un groupe d'experts du numérique, remettait au gouvernement un rapport contenant 25 propositions d'actions pour améliorer la relation numérique de l'administration avec les usagers. Pour Franck Riester, « l'enjeu, c'est avant tout de faire du numérique un allié de l'administration, qui doit justement nous permettre de proposer une offre de service public moderne et performante, répondant le mieux possible aux attentes des usagers. Si je devais présenter la vertu de ces propositions, je parlerais de décloisonnement et de complémentarité des services des administrations au profit des citoyens. Il ne s'agit donc pas de révolution, mais

---

<sup>79</sup> V. de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, op. cit., p. 153.

<sup>80</sup> « Cette idéologie repose sur un postulat de base qui lui confère à la fois sa simplicité et sa cohérence : l'homme est un calculateur qui est guidé dans toutes ses conduites par la poursuite de son intérêt égoïste. » P. Dardot, « Qu'est-ce que la rationalité néolibérale ? » in *L'appel des appels. Pour une insurrection des consciences*, Paris, Mille et une nuit, 2009, p. 293.

<sup>81</sup> Pour une analyse historique détaillée du concept d'*homo œconomicus*, voir P. Demeulenaere, *homo œconomicus. Enquête sur la constitution d'un paradigme*, Paris, PUF, 1996, 288 p. mais aussi, C. Laval, *L'homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, Paris, Gallimard, 2007, 396 p., ou encore T. Andréani, *Un être de raison. Critique de l'homo œconomicus*, Paris, Editions Syllepse, 2000, 246 p.

<sup>82</sup> T. Andréani, *Un être de raison*, op. cit., p. 11.

<sup>83</sup> P. Bourdieu, *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil, 2000, p. 256.



d'évolution des services de l'administration utilisant au mieux les technologies de l'information.<sup>84</sup> » Qu'il s'agisse de « fournir un accès lisible, simple et cohérent pour les services en ligne de l'administration », d'« offrir davantage de services personnalisés » ou encore de « donner la parole aux usagers afin d'améliorer le service public<sup>85</sup> », les TIC sont perçues comme *des moyens au service d'une finalité* affichée. On va voir, dans ce qui suit, à travers une analyse des discours qui justifient leur déploiement, que le statut accordé aux (N)TIC va se transformer qualitativement ; de fonction de moyen elles se feront finalité en soi, nécessité.

---

<sup>84</sup> « La rationalisation des sites internet de l'État (mission Riester) 03/08/2011 », Interview de Franck Riester, pilote du groupe d'experts du numérique chargé du programme de simplification des démarches administratives. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/modernisation-fonction-publique-28>

<sup>85</sup> F. Riester, *Idem*.



## CHAPITRE 4

### *La modernisation de l'action publique (MAP)*

Avec l'arrivée au pouvoir de François Hollande, la MAP (modernisation de l'action publique) succèdera à la RGPP. Réforme de l'État, baisse des dépenses publiques et amélioration des services publics restent à l'ordre du jour. La MAP oscille entre rupture affichée et continuité dans les modalités de mise en œuvre de la modernisation de l'État et de ses services. C'est le 1<sup>er</sup> octobre 2012 qu'est officiellement lancée la MAP dans le cadre d'un séminaire gouvernemental. Au cours du premier comité interministériel de modernisation de l'action publique (CIMAP de décembre 2012) le Premier ministre, Jean-Marc Ayrault, appelle de ses vœux l'avènement d'un « État stratège » (« *État stratège qui (...) trace les perspectives, pour permettre au pays de relever le défi de la compétition économique* » J.-M. Ayrault) organisé autour de cinq grands chantiers, la simplification de l'administration (qui se double d'une volonté de rapprocher l'administration des citoyens), l'accélération de la transition numérique, la mesure de la qualité du service, l'intégration des agences et des opérateurs rattachés à l'État et l'évaluation de toutes les politiques publiques sur l'ensemble du quinquennat<sup>86</sup>.

#### **4.1. Entre continuités et ruptures**

*Continuité.* Amélioration de la qualité des services publics dans un cadre budgétaire toujours plus contraignant, volonté de dégager de nouvelles économies budgétaires, resserrement d'intérêt sur l'évaluation des politiques publiques (le CIMAP se réunira tous les trois mois) dans un souci d'améliorer leur efficacité, recherche accrue d'efficacité de l'action publique et de l'ensemble de l'administration. L'invocation de la réduction des dépenses publiques comme moyen de légitimation de la mise en place des réformes indispensables s'inscrit dans le droit fil des politiques précédentes<sup>87</sup>. À la mi-novembre 2012, avec la formule « Nous devons être capables de faire mieux en dépensant moins », François Hollande reprenait à son compte le « dépenser moins et mieux »

---

<sup>86</sup> « Le second CIMAP, réuni le 2 avril 2013 (30 décisions), insiste sur l'importance de la démarche évaluative, appelée à contribuer au redressement des finances publiques, vingt-sept évaluations ayant été d'ores et déjà lancées. (...) Le troisième CIMAP du 17 juillet 2013 dresse pour sa part un bilan très positif de la MAP : non seulement les « réformes structurelles » seraient bien engagées (...) mais encore l'action publique serait désormais « plus simple et plus ouverte » (...) Le quatrième, et dernier, CIMAP du 18 décembre 2013 est axé sur cette exigence [*que François Hollande indiquera quelque temps plus tard, le 7 janvier 2014, dans ses vœux adressés aux corps constitués*] que : « réformer l'État, c'est le rendre plus efficace. Pour être efficace, l'État doit dépenser moins. ». » J. Chevallier, « La « modernisation de l'action publique » en question, École nationale d'administration, « Revue française d'administration publique », 2016/2 N° 158, pp. 589.

<sup>87</sup> Voir ce que nous avons dit à ce sujet dans *La Révision générale des politiques publiques* à propos de la réduction de la dette hissée au rang d'impératif en soi, socle légitime au principe des réformes.

de son prédécesseur à l'Élysée. Voilà pour le cadre général, qui reste donc très marqué par la volonté de réduire les dépenses de l'État (le président de la République s'est engagé à réduire les dépenses publiques de 50 milliards d'euros en 5 ans) dans l'optique permanente de modernisation des services publics<sup>88</sup>. Contrairement à ce qui avait été annoncé, les inflexions de la MAP portent en effet la marque d'un retour en force de l'impératif budgétaire.

*Entre continuité et rupture.* Le souhait d'une simplification des démarches administratives était déjà présent sur la fin du quinquennat de Nicolas Sarkozy. Le changement de méthode affiché quant à la mobilisation des agents, changement axé sur la responsabilisation et l'adhésion des agents est lui aussi à nuancer, car la notion de responsabilisation des acteurs était déjà présente dans la LOLF, mais aussi dans la RGPP ; on voit, par là que l'empreinte du *New public management* ne faiblit pas. Si nouveautés il y a, elles résident plutôt dans une accentuation de l'engouement pour le mouvement d'ouverture des données (*open data*), l'État « réaffirmant le principe de gratuité de la réutilisation des données publiques, en collaboration avec les collectivités locales (...) Ce principe de gratuité sera également étendu, toujours « en concertation », aux délégataires de service public, à la sphère sociale, et aux autorités administratives indépendantes.<sup>89</sup> » Il s'agit donc bien d'une véritable extension du mouvement de l'*open data*<sup>90</sup>. Une extension, une ouverture, une volonté de transparence, mais aussi, un changement dans les relations attendues entre citoyens (être à l'écoute des usagers) et l'État à travers les services publics ; « l'implication des citoyens, des usagers et des agents dans la conception des politiques publiques et l'élaboration des services publics sera favorisée »<sup>91</sup>. L'appel aux NTIC à des fins de modernisation des services publics n'a pourtant pas attendu la MAP, à titre d'exemple l'administration numérique est déjà présente dans la RGPP. L'appel aux NTIC n'est donc pas le propre de la MAP. Mais ce qui change, c'est l'éventail de leurs applications, l'usage qu'on en fait, mais aussi ce que l'on attend d'elles.

*Les ruptures.* La stabilisation des effectifs et la fin du non remplacement d'un départ sur deux à la retraite pour les agents comptent, à n'en point douter, parmi les décisions marquantes prises par le gouvernement. À cela il faut ajouter un nouveau souffle donné au dialogue social. En effet, ici, la rupture tient plutôt à la méthode, qui prône davantage de concertation, une plus grande sollicitation de l'adhésion des agents (malgré les nuances que l'on vient d'apporter) et plus de concertation avec les instances syndicales et les associations représentant les collectivités.

La MAP s'inscrit dans une sorte de passage obligé des réformes de la gestion publique. Cette nouvelle « version » de la modernisation contient son lot de mesures qui, pour les unes, prolongent les précédentes, pour les autres, entérinent des ruptures, pour les autres encore préfigurent des accentuations. Nous voudrions, dans un premier temps, porter notre attention sur ce qui peut apparaître comme l'un des plus grands dénominateurs communs à l'ensemble de ces réformes, le souci constant d'efficacité. Par la suite, nous porterons notre regard sur l'importance prise par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) au sein des processus de modernisation.

---

<sup>88</sup> On aurait pu jeter ici, mais aussi, beaucoup plus tôt, un regard analytique sur cette notion centrale qu'est la modernisation. Mais il nous a semblé plus opportun de l'aborder sur la fin de ce texte introductif (voir *État-plateforme, État moderne ?*), là où nous serons en mesure de la combiner avec les différents composants du noyau dur imaginaire que nous cherchons à faire apparaître au fil de ces lignes.

<sup>89</sup> A. Vyard et R. Mazon, « La modernisation de l'action publique se veut moins brutale que la RGPP, AFP, publié le 18/12/2012. <https://www.lagazettedescommunes.com/143952/la-modernisation-de-laction-publique-se-veut-moins-brutale-que-la-rgpp/>

<sup>90</sup> Le 7 décembre 2012, le gouvernement nommera Henri Verdier à la tête de la mission Etalab, mission créée pour favoriser la mise à disposition des données publiques, qui relance le projet d'*open data* un temps mis en sommeil.

<sup>91</sup> On pourra à ce titre se reporter à l'article d'Alexandra Garabige, « La participation des usagers et des agents dans une collectivité locale : entre innovation et permanence du modèle d'administration publique », *La Revue de l'IRES*, 2012/4, n° 75, pp. 93-115. « Le glissement de la notion d'administré à celle d'utilisateur est d'ailleurs révélateur de cette transformation du modèle administratif, qui d'objet passif reconnaît ce dernier en sujet actif et volontaire. » p. 93.

## 4.2. L'efficacité comme moyen et fin

Dans le registre des continuités donc, la notion d'efficacité tient une place importante. On l'a déjà abordée sous différentes facettes, pour la LOLF, sous l'angle de l'efficacité des dépenses publiques et de l'efficacité politique, pour la RGPP, en évoquant un souci grandissant de recherche d'efficacité – une fois encore – des politiques publiques, mais aussi à propos d'efficacité managériale. On pourrait dire que cette notion clé des politiques de modernisation fonctionne comme un module qui se décline en différentes orientations en même temps qu'elle se présente comme une finalité en soi ; recherche d'efficacité de ceci, de cela pour atteindre l'efficacité. Ce terme, à l'apparition récurrente, fait bien partie des attributs de ce noyau imaginaire que nous cherchons à faire émerger. Et ce terme prend toute son importance dès lors qu'on le rapporte à cet autre trait d'union entre la RGPP et la MAP qu'est la formule « faire mieux avec moins ». Cette formule à l'intérieur de laquelle s'articulent les registres quantitatif (économie de moyens) et qualitatif (amélioration du service public) ressemble, à s'y méprendre, à un oxymore<sup>92</sup>. Ici, faire mieux avec moins revient à combler le désir d'efficacité. Mais ce miracle peut-il être atteint ? Si oui, avec quelles incidences sur la temporalité du geste productif (cadences, délais, etc.), avec quelles évolutions quant à la nature de l'investissement au travail<sup>93</sup>, mais aussi, avec quels effets (sur les agents, par exemple), en mobilisant quelles ressources, avec quelles modalités d'accompagnements managériaux, etc. ? Et surtout, jusqu'où est-il permis d'envisager de réduire les coûts tout en conservant la possibilité objective d'une amélioration des services ? Les registres que nous venons d'énumérer à grands traits, temporalité du geste, nature de l'investissement, ressources, modalités managériales ne peuvent s'étirer à l'infini. Il y a donc fort à parier que des points de rupture puissent être atteints, soit, que la poursuite de l'économie de moyens n'entraîne avec elle le contraire de ce qu'elle est censée atteindre, l'amélioration des services. Et c'est le surinvestissement des ressources qui retarde ce point de bascule, ce point de rupture, c'est ce surinvestissement qui, tel un prestidigitateur, donne l'illusion, pour un temps, que le paradoxe batailleur d'une réduction-amélioration peut être dépassé ou résolu. Quoi qu'il en soit, gardons dès à présent à l'esprit que cette formule-devise, « pour être efficace, l'État doit dépenser moins » (François Hollande 7/01/14), invite les agents à faire *comme si*<sup>94</sup> cela était possible.

---

<sup>92</sup> « Côté syndical, justement, la méfiance est déjà de mise. La MAP est une «RGPP déguisée», estime-t-on chez Force ouvrière. Pour Baptiste Talbot, secrétaire général de la CGT Service public, «il n'y a rien de nouveau sous le soleil, on reste dans une politique d'austérité. La concertation ne se suffit pas à elle-même, il faut des résultats. L'accent mis sur la qualité du service est dilatoire : pour économiser 60 milliards d'euros, il faudra des mesures drastiques. Il peut y avoir des gains d'efficacité ici ou là, mais avec des moyens en baisse, comment faire mieux ?» D. Albertini, « La RGPP est morte, vive la MAP ! », Libération - 18 décembre 2012

<sup>93</sup> La mobilisation de la notion de challenge est ici féconde, qui permet de comprendre comment l'injonction à la réussite de l'impossible échoit aux agents, faisant d'eux les responsables de celle-ci à charge, donc, pour eux de transformer l'oxymore apparent en objectif personnel à atteindre.

<sup>94</sup> Le *comme si* renvoie à la nécessité dans laquelle peuvent se retrouver les individus de faire semblant, de devoir faire abstraction d'un pan du réel, et, ainsi, d'être en mesure de pouvoir naviguer dans un champ ouvert (on parlera alors de territoire de réalité) par le déni, le refoulement ou l'illusion.

### 4.3. De la légitimité du déterminisme techniciste

Venons-en à notre second point. Les liens entre modernisation (ici, des services publics) et numérisation (rendue possible par les NTIC) ne sont pas simples à démêler. Commençons par une évidence : la modernisation a chronologiquement précédé l'arrivée des NTIC<sup>95</sup>. L'intention modernisatrice est donc première, historiquement parlant. Partons à présent d'un constat : de la RGPP, à la MAP, puis, plus tard, avec Cap 22, les gouvernements se sont montrés toujours plus désireux d'introduire les NTIC dans leurs réformes. Un des attributs différentiels de la MAP réside pourtant dans l'importance du numérique<sup>96</sup> pour ceux qui sont à l'origine des réformes, et cette « importance » atteste du statut qu'ils confèrent aux techniques ainsi qu'à la connaissance qu'ils ont des potentialités qu'elles offrent<sup>97</sup>. Et il est crucial de comprendre que le statut qu'on leur accorde est lié au pouvoir qu'on leur confère, qui détermine à son tour la place et le rôle qui leur seront octroyés dans l'ambition réformatrice. À titre d'exemple, si l'on accorde aux techniques un pouvoir surdéterminant, et que l'on poursuit l'objectif de revitaliser la démocratie, on cherchera à mettre en place les TIC dès lors qu'on les considère aptes à atteindre cette fin.

Cette façon d'agencer causalement les choses, de voir dans un outil technique *la cause* qui produit *un effet* porte un nom. On parle à ce propos de *déterminisme technologique* ou de *déterminisme techniciste*. Ce mode de pensée consiste à avancer que les outils-techniques déterminent les comportements. « Plus généralement on dira que ce mode de raisonnement conduit à penser que, de leur seule existence, des outils-techniques sont en mesure, à eux seuls, de produire des effets historiques majeurs. Ce mode de pensée traverse les esprits et le temps. À titre d'exemple, on peut le trouver à l'œuvre chez un auteur comme Marx qui a pu écrire : « Le moulin à bras donnera la société avec le suzerain ; le moulin à vapeur, la société avec le capitalisme industriel.<sup>98</sup> » Ce à quoi, parmi d'autres, Jean-Claude Michéa, rétorquera que « les deux exemples donnés par Marx, dans *Misère de la philosophie*, sont particulièrement malheureux. Le moulin à eau (perfectionnement évident du moulin à bras) a, en effet, été inventé en Asie Mineure au I<sup>er</sup> siècle avant notre ère (...). Quant à la machine à vapeur, on sait qu'elle a été conçue et mise au point, sous le nom d'éolipyle, vers le début du II<sup>e</sup> siècle, par Héron d'Alexandrie. Ces deux découvertes n'ont cependant jamais engagé les sociétés antiques sur la voie du féodalisme ou du capitalisme. (...) L'idée de « déterminisme technologique » ne présente donc un certain sens qu'à l'intérieur des sociétés qui ont choisi le mode de développement capitaliste, et encore, pour autant que les individus se résignent massivement à intérioriser les conséquences de ce choix.<sup>99</sup> » Alors que le

---

<sup>95</sup> Il s'agit bien des *nouvelles technologies*, car si on s'inscrit dans la longue durée, on voit que les techniques sont consubstantielles au processus d'homínisation (voir, par exemple, d'André Leroi-Gourhan, *Le geste et la parole. Technique et langage*) et donc, bien évidemment, antérieures à ce qu'on désigne par modernisation.

<sup>96</sup> « L'administration numérique. La feuille de route de l'administration numérique comprend une dizaine de mesures assez générales : associer les offres numériques à des offres de présence territoriale ; appliquer la charte internet de l'État ; mettre en réseau les bases de connaissances « métiers » ; publier une doctrine d'identification, d'authentification et de sécurisation ; proposer de nouveaux services, notamment sur le téléphone mobile ; réaffirmer et étendre le principe de gratuité de la réutilisation des données publiques (*open data*) ; développer la transparence de l'action publique et l'implication des citoyens ; renforcer la maîtrise et la cohérence des systèmes d'information ; moderniser et mutualiser les infrastructures techniques ; créer un magasin d'applications partagées du service public ; faciliter l'utilisation, le partage, la sécurisation et l'archivage des données de références. » M. Le Clainche, « La modernisation de l'action publique (MAP) n'est pas la poursuite de la RGPP », École nationale d'administration, « Revue française d'administration publique, 2013/1 n° 145, p. 206.

<sup>97</sup> À titre d'exemples, mais ce ne sont là que des exemples parmi une infinité de possibles, les propositions, contenues dans la MAP, envisageant de se tenir à l'écoute des administrés, de voir en eux des forces de propositions, ou encore, de partir de leurs besoins afin de chercher à les satisfaire, *pourraient* voir le jour dans un esprit étranger aux potentialités contenues dans les NTIC, mais il y a objectivement plus de chances que ces propositions apparaissent dès lors qu'on entretient avec elles un rapport de familiarité.

<sup>98</sup> K. Marx, *Misère de la philosophie*, « Deuxième observation », Paris, Coll 10/18, p. 414.

<sup>99</sup> J.-C. Michéa, *L'empire du moindre mal. Essai sur la civilisation libérale*, Paris, Champs essais, 2010, p. 70.

déterminisme techniciste considère, en raisonnant de façon mécanique, linéaire et univoque, que la technique induit par elle seule des comportements spécifiques, les analyses historiques, anthropologiques et sociologiques montrent que pour penser l'impact, bien réel des techniques, il convient de les insérer dans un contexte sociétal, il convient de prendre en compte le terreau dans lequel elles s'insèrent et sur lequel elles s'appliquent. Reste à savoir si les conditions avancées par Jean-Claude Michéa (hégémonie d'un système et intériorisation par chacun de ses finalités) ne sont pas en passe d'être réunies, ce qui, donc, confèrerait à ce mode de pensée une légitimité certaine...

Il est à cet égard intéressant de se pencher, de la RGPP à la MAP, sur le choix des termes qui accompagnent l'introduction des TIC dans la production des services publics, qui est révélateur de l'importance (au sens qualitatif et quantitatif) qu'on leur accorde. *Vecteur* de modernisation<sup>100</sup>, outil œuvrant à la facilitation de l'accomplissement des démarches administratives, mais aussi, et avant cela, outil de transformation et objet de ce qui est transformé (les services eux-mêmes via la numérisation), outil porteur d'un nouvel *essor* de la démocratie, *levier* de l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services, qualité des services qui repose sur le développement de l'administration électronique<sup>101</sup>, conçue comme *objectif* en soi, collecteur de données, diffuseur de données, d'exploitation des données<sup>102</sup>, moyen d'accès aux données produites, vecteur de transformation de l'action publique<sup>103</sup>, démocratie internet, *socle* pour une France numérique<sup>104</sup> ou encore une République numérique<sup>105</sup>... transparence, neutralité et accessibilité comptant parmi les principes fondateurs de cette numérisation des services de l'État ; tout l'imaginaire relatif au pouvoir qu'on accorde aux TIC se trouve condensé dans ces propositions, propositions qui s'affichent au grand jour dans les réformes insufflées par la RGPP et qui se poursuivent et se renforcent avec la MAP.

Vecteur, levier, moyen, support, socle, mais aussi parfois, objectif en soi, le statut accordé aux TIC évolue. Nombreux sont les éléments qui jouent sur cette palette évolutive de représentations, nous n'en retiendrons que deux. Pour comprendre ces variations, on peut les rapporter à la

---

<sup>100</sup> Sur la période 2004-2007, « l'objectif de ce plan [Administration Electronique (ADELE)], doté d'un budget de 1,8 milliards d'euros, est de faire de l'administration électronique un levier de la modernisation de l'État. » « Du PAGSI à la transformation numérique de l'État », le 7 novembre 2018. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/reforme-etat/du-pagsi-transformation-numerique-etat.html>

<sup>101</sup> « Le déploiement de l'administration électronique constitue un objectif à part entière » de la RGPP « Le système d'information (SI) vient en support de la plupart de ces orientations [qui visent à faciliter les démarches administratives]. Dématérialisation, simplification et logique de guichet unique sont les trois principes clés de la mise en œuvre de l'administration électronique dans le cadre de la RGPP. A. Bordet, « Le bilan de la RGPP en matière d'administration électronique » Disponible sur : <http://www.geae.fr/bilan-rgpp-en-matiere-administration-electronique/>

<sup>102</sup> Tel est le rôle dévolu à l'AGD (Administrateur Général des Données), de coordonner l'action des administrations « en matière d'inventaire, de gouvernance, de production, de circulation et d'exploitation des données », mais aussi d'organiser « la meilleure exploitation des données et leur plus large circulation ». Le blog d'Etalab. Un service du premier ministre. <https://www.etalab.gouv.fr/administrateur-general-des-donnees>

<sup>103</sup> En 2015, « l'accent est mis sur l'approfondissement du « Choc de simplification » et surtout sur la transition numérique, érigée en vecteur privilégié de modernisation. Ces deux orientations se retrouvent dans les vœux du Président de la République des 20 janvier 2015 et 19 janvier 2016 : la simplification serait « l'ardente obligation de notre temps » et il conviendrait d'« aller pleinement vers la révolution numérique », non seulement pour faciliter les démarches administratives, mais encore pour revivifier la démocratie par l'ouverture des données publiques. » J. Chevallier, « La « modernisation de l'action publique », *op. cit.* p. 592.

<sup>104</sup> « En 2008, le plan « France numérique 2012 » prend le relais d'ADELE en matière d'administration électronique. Il vise notamment à accroître l'accessibilité des sites Internet publics, à développer le paiement en ligne, à améliorer l'interopérabilité entre administrations et à ouvrir les données publiques (open data). » « Du PAGSI à la transformation numérique de l'État », *op. cit.*

<sup>105</sup> Adopté par le conseil des ministres le 9 décembre 2015, le projet de loi « Pour une République numérique » « pose le principe d'une ouverture par défaut [des données publiques] et prévoit la création d'un service public de la donnée. » J. Chevallier, « La « modernisation de l'action publique », *op. cit.* p. 597.

connaissance que l'on a des potentialités que contiennent les techniques<sup>106</sup> ; gageons que celles-ci ne se développent plus vite que celle-là. L'ouverture du champ des possibles de leurs applications (soit, des actions qu'il devient *envisageable* d'entreprendre) dépend donc, pour partie, au moins, de la connaissance qu'ont les politiques (les décideurs) des potentialités qu'elles contiennent. On voit donc, ici, que ce n'est pas tant la technique qui ouvre par elle-même le champ possible de ses applications que la conscience que l'on a (ou pas) des potentialités qu'elle renferme. Ce qui est une façon de pondérer le raisonnement de type déterminisme techniciste qu'on vient d'évoquer. Mais il est une variable d'une autre nature, tout à fait capitale, qui pèse lourd dans le processus – peut-être – en cours d'autonomisation réelle de la technique, la concurrence. C'est en effet le « jeu » de la concurrence qui va pousser à l'utilisation des techniques ; « *Si nous ne les mettons pas en place, d'autres le feront. Nous ne pouvons rester en retard.* » Cet engrenage mimétique va dans le sens de cette autonomisation. Et l'idée s'impose alors d'une forme d'inéluctabilité du déploiement des TIC, qui renforce à son tour, puisqu'il semble en attester, la croyance en une autonomisation réelle de celles-ci. Ce phénomène de la concurrence conduit à porter un regard sombre sur des notions telles que la volonté, la liberté et le libre arbitre, car il *contraint* à accepter, sans résistance possible, l'implantation des TIC<sup>107</sup>.

#### 4.4. De quelques promesses contenues dans les NTIC

Difficile de trancher d'un geste quant à la réalité de l'autonomisation de la technique. En prenant appui sur quelques exemples significatifs tirés de l'histoire récente à l'intérieur du processus de modernisation des services publics<sup>108</sup>, nous voudrions nous donner les moyens d'interroger le bien fondé de quelques relations implicites, de ces relations mécaniques qui s'établissent entre les techniques et ce qu'on attend d'elles<sup>109</sup>. Chacun de ces exemples est porteur d'une promesse, une promesse contenue dans les techniques, une promesse qu'advienne un « effet historique majeur » dont les techniques seraient à elles seules la cause<sup>110</sup>. Ces exemples qui sont autant de promesses contenues dans les NTIC, en voici quelques-uns parmi les plus significatifs : promesse d'un temps libéré, promesse d'une simplification des tâches (administratives, mais aussi, et plus largement, de l'accomplissement du travail lui-même), promesse d'une revivification de la démocratie, de plus grande fluidité des relations, d'amélioration des échanges, de liberté individuelle, de progrès, mais aussi, promesse d'économie (de réduction des dépenses notamment). Et, parmi ces exemples significatifs, nous ne nous pencherons que sur ceux qui nous semblent essentiels d'aborder pour une meilleure compréhension de notre propos<sup>111</sup>. Nous aborderons ainsi successivement les

---

<sup>106</sup> Les NTIC se perfectionnent sans cesse, pratiquement à notre insu. Ne cesse de croître le nombre d'applications à travers lesquelles est conduit et déjà balisé notre rapport au réel. Les NTIC deviennent incontournables.

<sup>107</sup> Quelles que soient les « raisons », les « intentions » qui poussent les décideurs à accélérer la transition numérique via les TIC, il nous incombera, dans un premier temps, de décrire la réalité de leur diffusion dans les espaces de travail, puis, dans un second temps, d'en montrer, dans la (leur) pratique, les effets sur les agents ; voir, respectivement, dans la seconde partie, *Réalités vécues*, puis *Virtuelles réalités*.

<sup>108</sup> Soucieux de concentrer notre propos sur la MAP, nous réduirons ici les techniques aux seules technologies de l'information et de la communication.

<sup>109</sup> Nous n'envisageons ni ne prétendons être en mesure de traiter, ne serait-ce que dans leurs grandes lignes, des problèmes d'une infinie complexité. Notre objectif, plus réaliste et opérationnel se cantonnera à se saisir de ces thématiques afin d'interroger, dans un même mouvement, la réalité de l'autonomisation de la technique, mais aussi l'implicite qui sous-tend les réformes.

<sup>110</sup> En fait, la croyance dans le fait que les techniques pourraient être à elles seules porteuses de promesse(s) atteste déjà du fait qu'on les considère comme désencastrées du social, comme autonomisées à son égard.

<sup>111</sup> En ce qui concerne les autres exemples que nous n'aborderons pas : la lecture de deux ouvrages, l'un de Nicole Aubert, *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, l'autre de Gérard Blanc et Denis Ettighoffer, *Le Syndrome de Chronos*, nous permettra aisément de nous convaincre que les fruits tant attendus d'un temps libéré par les NTIC n'ont pas apporté avec eux la promesse des fleurs ; en ce qui concerne la simplification des tâches, nous nous



questions relatives à la revivification de la démocratie et à la réduction des dépenses. Chacun de ces points mériterait des traitements complexes. Nos compétences nous poussent à la modestie. Allons donc à l'essentiel.

Avec les TIC, qui rendent possible l'ouverture des données<sup>112</sup>, la déterritorialisation avance à grands pas, dans une explosion de moyens. Bien que structurée en amont, la diffusion des données ouvre sur l'infini. Cette infinité des données impose *donc* aux utilisateurs, à ceux qui naviguent dans cet océan d'infini, de faire des choix, et des choix d'autant plus restrictifs que le volume des données est illimité. Sur quelles bases, sur quels principes, sur quelles connaissances s'établissent ces choix individuels ? Les algorithmes interviennent à ce stade, ils orientent dans *des* directions par mémorisation-addition des orientations précédentes, poussant, bien involontairement, les utilisateurs à se tourner vers eux-mêmes (ou dans un entre-soi) dans une sorte de tautologie autoréférentielle. Constat : l'accès illimité à une infinité de données ne s'accompagne pas mécaniquement d'une rencontre avec l'altérité, avec une ouverture à la différence. Il est même fort envisageable, qu'à l'inverse, l'injonction implicite à opter de façon draconienne pour des choix subjectifs ne s'accompagne d'une forme de recroquevillement autour d'opinions partagées, autorisant par là tous les délires possibles<sup>113</sup>. À moins de se cantonner aux sentiers de pensées ouverts par le déterminisme techniciste, on ne peut affirmer que l'accès illimité aux données entraînera mécaniquement avec lui une revitalisation de la démocratie, pas plus qu'on ne peut avancer, avec la même assurance, qu'il conduira, tout aussi mécaniquement, à son contraire, le totalitarisme. Mais ce que l'on peut dire, sans prendre trop de risques, c'est que des articulations implicites du type TIC-démocratie, *versus* opacité-totalitarisme, ou encore TIC-modernisation, *versus* opacité-archaïsme ne peuvent être considérées comme vraies qu'à condition d'omettre de prendre en compte le fait, pourtant bien réel, que l'ouverture des données ne peut signifier accès de tous à tout ; dans l'absolu, cela est possible, dans la réalité pratique cela ne l'est pas<sup>114</sup>.

Venons-en à la seconde (dans l'ordre d'exposition) promesse contenue dans les NTIC, constante parmi les constantes, la réduction des dépenses. Pour aborder, bien que très schématiquement ce point, il va nous falloir relier deux processus posés sur la rampe de l'autonomisation, et, pour commencer, répondre à une question : pourquoi s'être posé avec tant d'insistance la question du statut qu'une société (ses représentants et décideurs en tête) accorde à la technique ? Parce que, en fonction des réponses apportées à cette question, que l'on considère la technique comme prise dans ce tout qu'est la société, ou, qu'à l'opposé, on considère que la technique s'est autonomisée (ce qui attesterait de la victoire de ce type de raisonnement qualifié de déterminisme techniciste), on voit que, d'un bout à l'autre des représentations qu'on s'en fait (soit, du statut qu'on lui accorde), ce n'est pas la même société qui se dessine. Pour le dire de façon schématique, dès lors que l'on avance que la technique est prise dans un tout qui l'enserme et la dépasse, on considère conjointement que la société produit de la technique et que les usages qu'on en fait dépendent des individus, donc, de la société elle-même, alors que si l'on penche en faveur du déterminisme techniciste, on est plus enclin à penser que c'est la technique qui détermine la société et structure

---

contenterons d'écouter l'expérience dont témoignent les agents que nous interrogerons ; concernant cette autre grande thématique qu'est le progrès dans ses relations avec les techniques, on a beaucoup parlé de mythe du progrès, et vu dans celles-là le moyen par lequel les hommes connaîtraient le bonheur sur terre. Ainsi, la notion de progrès a-t-elle – aussi – servi de paravent à la mise en place de systèmes et de réformes façonnés par toutes sortes d'idéologies, on pourra à ce titre se reporter à l'un des ouvrages de Dominique Lecourt, *L'avenir du progrès*.

<sup>112</sup> En 2014, « le gouvernement présente son projet pour faire du numérique l'instrument de la transformation de l'État. (...) Un administrateur général des données est institué pour animer et impulser la politique d'ouverture des données au sein des administrations de l'État. » « Du PAGSI à la transformation numérique de l'État », *op. cit.*

<sup>113</sup> Le délire cimenté dans et par un entre-soi est l'expression extrême de la possibilité offerte, à l'intérieur de l'infinie diffusion des données, de trouver, par cumul de restrictions des choix, des semblables, une communauté de même.

<sup>114</sup> Mise sur Youtube le 30 août 2017, la présentation d'Etalab par Laure Lucchesi (qui en est la directrice) ne compte, 2 ans et quatre mois plus tard, que 426 vues. « À quoi sert Etalab ? ». Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=UULzFjRSiM4>

conjointement les — manières de faire et d'être des — individus qui la composent. Et c'est à ce stade que les précisions (sous forme de restriction) apportées par Jean-Claude Michéa<sup>115</sup> revêtent tout leur intérêt. Souvenons-nous que dans le chapitre que nous avons consacré à la LOLF, il nous a été donné, à propos de la rationalité en finalité, de mettre en évidence un type particulier de glissement : après avoir été conçue comme un moyen pour atteindre des fins (production de services publics), la dimension monétaire est devenue progressivement fin en soi (objectif, réduction des dépenses publiques). La succincte réflexion que nous avons conduite à propos du statut de la technique a permis de faire apparaître un glissement homologue, de moyen, de levier au service de quelque chose, la technique (ici, les TIC) est progressivement devenue nécessité et finalité en soi (la numérisation pour la numérisation). Si l'on juxtapose à présent ces deux formes de glissements (qui renvoient à ces deux processus – peut-être – en voie d'autonomisation), où l'on voit qu'argent et technique passent du statut de moyen à finalité en soi, on comprend alors que devrait se réaliser – mais dans le registre des choses de la logique, il faudrait dire, *se réalisera* – ce qui potentiellement peut se faire dans la mesure où (à la condition exclusive que) cela est (sera) bénéfique d'un point de vue économique. Dans ces conditions, il devient alors envisageable de penser que l'État voit dans les TIC le moyen qui lui permettrait de réduire les dépenses publiques soit, via le mouvement d'open data, de laisser, à la société civile et au privé, le soin de produire par eux-mêmes des services.

---

<sup>115</sup> Là où il pose les conditions qui, selon lui, pourraient être en mesure de (re)-donner toute sa pertinence à ce type de raisonnement.

## CHAPITRE 5

### *Le comité action publique 2022 (CAP 22), vers un État-plateforme...*

*« Plutôt que de chercher l'exhaustivité, nous avons donc pris le parti d'identifier les principaux verrous qui freinent la transformation publique. Nous avons la conviction que les réformes que nous préconisons, notamment sur la fabrique du service public lui-même, permettront de créer une administration plus agile, plus adaptable, ancrée dans le monde contemporain et capable d'adopter une démarche d'amélioration permanente. Nous militons pour un modèle d'administration où les managers seront plus autonomes et plus libres de prendre des décisions, les agents véritablement forces de proposition, un service public qui utilisera pleinement toute l'opportunité que représente le numérique tout en restant proche des usagers, sur le terrain, à leur écoute. Nous encourageons un modèle dans lequel l'innovation, la prise de risque seront valorisées et soutenues. Pour mettre en œuvre ce nouveau modèle, nous plaçons notamment pour un renouvellement du contrat social entre l'administration et les agents publics dans un dialogue social renoué et appelons à moderniser fortement la gestion des ressources humaines. Dans ce nouveau modèle, la société sera pleinement partie prenante de la conception, de l'élaboration et de la production du service public. La logique de défiance encore trop présente laissera la place au principe de confiance entre tous les acteurs, privés et publics, agents et managers, usagers et administrations, État et collectivités territoriales. Nous souhaitons redonner aux citoyens le pouvoir de connaître leurs services publics avec la transparence totale des résultats, le pouvoir de l'évaluer, le pouvoir de participer à sa conception et à sa production. Le secteur privé a également son rôle à jouer dans l'exécution du service public. »*

Comité Action Publique 2022

Avec CAP 22 (Comité Action Publique 2022), nous posons notre regard sur l'histoire en train de se faire qui, d'une certaine façon, impose une focalisation d'intérêt sur les objectifs affichés. Histoire récente, certes, mais qui ne signifie pas nécessairement nouveauté ni rupture ; les réformes annoncées prolongent les politiques antérieures, tout en opérant des accentuations. Et ces accentuations sont probablement à rapporter à l'importance toujours grandissante que prennent, dans les esprits, les techniques, ici, tout particulièrement, les technologies de l'information et de la communication. Considérées à la fois comme cause, levier, moyen (au service de la modernisation) et fin en soi (« *La priorité donnée à la transformation numérique des administrations, avec pour objectif, 100 % de services publics dématérialisés à horizon 2022*<sup>116</sup> »), les TIC tendent à s'autonomiser, à se désencastrer du tout sociétal. Du coup, c'est à partir d'elles que les réformes sont re-pensées<sup>117</sup>. Le processus qui conduit à une autonomisation — réelle ou fantasmée — de la

---

<sup>116</sup> « Action Publique 2022 : pour une transformation du service public », Mis à jour le 30 octobre 2018, Source : <https://www.gouvernement.fr/action/action-publique-2022-pour-une-transformation-du-service-public>

<sup>117</sup> Nombreuses sont les traces qui, dans les discours tenus par les politiques, attestent de l'importance qu'ils accordent au pouvoir surdéterminant des techniques. À titre d'exemple : « Édouard Philippe a lancé le 13 octobre 2017, le programme "Action Publique 2022" aux côtés de Gérald Darmanin et de Mounir Mahjoubi. Ce programme ambitieux vise à repenser le modèle de l'action publique en interrogeant en profondeur les métiers et les modes d'action publique

technique tend à donner raison au déterminisme techniciste. Ainsi, ce sont toutes les thématiques propres à la sociologie du travail et des organisations (mais pas seulement) qu'il convient ou conviendrait de repenser. Rapport au travail, sens que les individus donnent à leur action, types de relations entre agents et usagers, identité de métier, le métier lui-même, les tâches à accomplir, ce qu'on entend par qualité de service, mais aussi, par travail, nature de la contribution des agents à la société, éthos du service public, etc. toutes ces réalités (qui sont autant de thématiques pour la recherche) se trouvent chamboulées dès lors que la numérisation est conçue à la fois comme levier, moyen et finalité en soi<sup>118</sup>. De même que peuvent être repensées, et pour les mêmes raisons, les manières dont on peut solliciter les usagers, envisager, ou pas, leur participation bref, réinventer les relations entre État et citoyens, ou encore, et plus globalement, les services publics eux-mêmes. De proche en proche, ce qui devient objet du changement, matière à transformer pour la technique n'est autre que l'État lui-même, la conception qu'on s'en fait ; et, avec cette tendance à l'autonomisation de la technique se profile l'État-plateforme<sup>119</sup>.

Au cours de ce chapitre, nous nous emploierons, dans un premier temps, à décrire les grandes lignes du programme Action Publique 2022, puis, dans un second, nous ferons émerger les caractéristiques majeures de l'État-plateforme. Cette description nous permettra de mettre le doigt sur les promesses contenues dans cette notion en même temps qu'elle nous permettra d'en faire ressortir les objectifs (affichés ou sous-jacents), les idéaux poursuivis ainsi que les dangers potentiels. Les deux volets de cette présentation nous offriront l'occasion de ponctuer notre propos de commentaires, analyses, réflexions et questionnements sur les notions parmi les plus essentielles qui accompagnent ces transformations en cours. Nous analyserons alors des notions telles que la confiance, la co-production, l'ouverture des données, la transparence ou encore le profilage, mais nous serons aussi conduits à faire un focus sur ces vecteurs de modernisation de l'action de l'État que sont les laboratoires d'innovation publique (labs). L'éventail des possibilités objectives contenues dans les techniques emporte avec lui son lot de promesses. On continuera donc d'interroger, sous différents angles, la pertinence et la réalité de ce mode particulier de raisonnement qu'est le déterminisme techniciste.

## 5.1. Prolongements et accentuations

Avant de rentrer dans une présentation détaillée de cette version de l'État placé sous le regard surdéterminant du numérique, penchons-nous dès à présent sur les caractéristiques majeures des réformes entamées sous la présidence d'Emmanuel Macron ; prolongements dans l'accentuation disions-nous, jugeons-en. « Dans une circulaire datée du 26 septembre 2017, le premier ministre a précisé la feuille de route gouvernementale en matière de réforme des administrations et des politiques publiques, intitulée « Action publique 2022 ». Cette circulaire fixe les grandes orientations et définit la méthode<sup>120</sup>. Parmi les trois objectifs prioritaires définis par le premier

---

au regard de la révolution numérique qui redéfinit les contours de notre société. » *Idem*.

<sup>118</sup> Nous reprendrons ces pistes de réflexions dans le chapitre *Virtuelles réalités* en nous appuyant sur les expériences vécues des agents.

<sup>119</sup> « L'État-plateforme contraste en effet avec la conception traditionnelle de l'État, tant en ce qui concerne son organisation, ses missions et son rapport à la société. Il laisse entrevoir la figure d'un État souple, agile, flexible, soucieux d'efficacité et féru d'innovation, servant de point d'appui et de relais aux initiatives citoyennes. Et cette vision ne saurait manquer d'avoir une portée plus large, en travaillant en profondeur l'architecture étatique. » J. Chevallier, « Vers l'État-plateforme ? », *Revue française d'administration publique* n° 167, 2018, pp. 627-638.

<sup>120</sup> « Outre la révision des politiques publiques, le programme Action publique 22 comprend cinq chantiers transversaux : simplification administrative et amélioration de la qualité de service ; transformation numérique ; rénovation du cadre des ressources humaines ; organisation territoriale des services publics ; modernisation de la gestion budgétaire et comptable. » Programme Action publique 2022 - Circulaire du Premier ministre, 26 septembre 2017. L'ensemble des propositions rapportées ci-dessous donne une idée de l'envergure du projet gouvernemental.

ministre, deux reprennent des thématiques classiques en matière de réforme de l'État : « Améliorer la qualité des services publics en développant la relation de confiance entre les usagers et les administrations, et en travaillant prioritairement sur la transformation numérique ; offrir aux agents publics un environnement de travail modernisé en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations ». Le troisième objectif prioritaire revendique une approche budgétaire assumée, ce qui était moins ouvertement le cas pour la « modernisation de l'action publique » entre 2012 et 2017 : « accompagner rapidement la baisse des dépenses publiques avec un engagement ferme : réduire de trois points la part de la dépense publique dans le PIB d'ici 2022 ». <sup>121</sup> »

Résumons. Si elle reste à l'ordre du jour, la recherche d'une amélioration de la qualité des services publics devra passer par le développement d'une relation de confiance ; d'un autre côté, la modernisation de l'environnement de travail des agents s'accompagnera de leur implication ; la recherche d'une baisse chiffrée des dépenses publiques est explicite. Nous ne reviendrons pas davantage sur ce plus grand dénominateur commun, fil rouge des réformes qu'est la recherche d'une diminution des dépenses. Pourtant, il est essentiel de préciser à nouveau que l'oxymore qui consiste à articuler réduction des dépenses publiques et modernisation des services publics déplace sur les agents la tâche toujours plus impossible qui consiste à essayer de le résoudre ou de le dépasser. Cette recherche d'une diminution des dépenses s'accompagnant d'ailleurs de son lot d'objectifs, « suppression de 120 000 emplois publics dont 50 000 dans la fonction publique d'État <sup>122</sup> », mais aussi, refonte des missions de l'État, réduction du périmètre de ses activités, soit, autant d'objectifs avancés dont a déjà dit, notamment à propos de la RGPP, qu'ils n'avaient pas apporté les fruits économiques escomptés.

Concernant les deux premiers objectifs (amélioration de la qualité des services et modernisation de l'environnement), quelques commentaires s'imposent. Action publique 2022 envisage de solliciter les usagers afin que ceux-ci puissent s'exprimer sur l'évaluation de la qualité des services. Ce point est en soi intéressant, qui montre la possibilité d'un glissement vers un usager-client <sup>123</sup>.

---

Dans les parties 2 et 3 du rapport gouvernemental — intitulé « Action publique 2022. Service public. Se réinventer pour mieux servir. Nos 22 propositions pour changer de modèle » —, parties portant toutes deux l'intitulé « Changer de modèle », on peut voir déclinées les propositions suivantes : « Proposition 1 : Refonder l'administration autour de la confiance et de la responsabilisation ; Proposition 2 : Bâtir un nouveau contrat social entre l'administration et ses collaborateurs ; Proposition 3 : Investir dans le numérique pour offrir un service public augmenté, plus efficient et qui réinvente ses relations avec les usagers ; Proposition 4 : Assurer le « dernier kilomètre » du service public dans un monde numérique ; Proposition 5 : Réduire le renoncement aux soins, améliorer l'espérance de vie en bonne santé et désengorger l'hôpital ; Proposition 6 : Retarder l'entrée dans la dépendance et mieux prendre en charge les personnes concernées ; Proposition 7 : Simplifier la vie des personnes en situation de handicap et celle de leurs proches ; Proposition 8 : Réduire les inégalités et placer la France dans les 10 meilleurs systèmes éducatifs mondiaux ; Proposition 9 : Augmenter et améliorer l'accueil dans l'enseignement supérieur en différenciant l'offre ; Proposition 10 : Mettre le demandeur d'emploi en capacité de construire sa recherche d'emploi ; Proposition 11 : Se loger mieux à moindre coût ; Proposition 12 : Simplifier les dispositifs sociaux au titre de la solidarité nationale et mieux accompagner ceux qui en ont le plus besoin ; Proposition 13 : Réduire les délais de jugement ; Proposition 14 : Assurer l'exécution de la totalité des peines d'emprisonnement ferme dans les délais, tout en supprimant la surpopulation carcérale ; Proposition 15 : Simplifier et diminuer le coût du dispositif de recouvrement des prélèvements obligatoires ; Proposition 16 : Aller vers une société « zéro cash » pour simplifier les paiements tout en luttant mieux contre la fraude fiscale ; Proposition 17 : Concentrer l'offre audiovisuelle publique sur le soutien à la création et l'information ». La partie 4 du rapport intitulée « Éviter les dépenses publiques inutiles » contient, elle, cinq propositions : Proposition 18 : Supprimer les doublons et améliorer le partenariat entre l'État et les collectivités territoriales ; Proposition 19 : Renforcer la cohérence de l'action publique territoriale ; Proposition 20 : Mettre un terme à toutes les interventions publiques dont l'efficacité n'est pas démontrée ; Proposition 21 : Mutualiser davantage l'achat public et développer les externalisations et, Proposition 22 : Faire payer directement l'utilisateur de certains services publics ».

<sup>121</sup> V. Champeil-Desplats, F. Edel, A. Fouilleron, S. Hennette-Vauchez, J.-F. Monteils, J.-L. Pissaloux et D. Supplisson, « Chronique de l'administration », l'ÉNA Chroniques, *Revue française d'administration publique* n° 164, 2017, p. 904-905.

<sup>122</sup> Vie publique. Au cœur du débat public. Parole d'expert. La réforme de l'État, *op. cit.*

<sup>123</sup> On pourra se rapporter à l'article de Michel Chauvière, « Usagers, rapports sociaux d'usage et sciences sociales », postface, rapport pour la MIRE, 1992.

Mais là non plus, pas de nouveauté. Dans un article datant de 1993, on pouvait déjà lire la chose suivante : « Ainsi, la caractéristique distinctive de la phase actuelle de « modernisation de l'État » ou de « renouveau des services publics » est-elle dans les discours et en partie dans les faits, une réévaluation de l'utilisateur, parfois requalifié en client, pour mieux accentuer la proximité avec les figures de la relation de service marchande, et la distance avec l'ancien statut d'assujéti.<sup>124</sup> » Mais, ici, pour Cap 2022, la recherche d'une qualité de service est articulée à un autre levier, la confiance (entre usagers et service de l'État), et la co-production va apparaître dans ces réformes comme un moyen susceptible de la restaurer. Cette idée d'une coproduction n'est pas non plus nouvelle à proprement parler<sup>125</sup>. La question de savoir *ce sur quoi* peut porter la co-production des services publics par les usagers est donc essentielle !

Quels sont ces domaines, quelles sont les marges de manœuvre, quels moyens sont à — leur — disposition, comment s'assurer que les préconisations (propositions) seront suivies (produiront des effets réels), mais aussi, et sur un autre plan de questionnement, comment s'assurer que chacun dispose à la fois des moyens et des compétences techniques nécessaires à ladite co-production, sans parler de la possibilité même de disposer du temps (et de l'énergie) nécessaires à l'exercice, et, sur un autre plan encore, plus général celui-ci, comment imaginer pouvoir concilier propositions et revendications individuelles (celles de *l'utilisateur*) avec notion de service *public* ? C'est ici qu'intervient le numérique. Les potentialités contenues dans le numérique peuvent en effet jouer sur l'étendue des objets de la co-production, sur les manières d'y participer, sur l'avenir et le contrôle des propositions. Si les TIC ne résolvent pas toutes les difficultés soulevées par cette injonction à la co-production (dans une logique de rapprochement entre les usagers et les administrations), elles contiennent néanmoins, *potentiellement* en tout cas, les ressources techniques susceptibles de *pouvoir* y répondre.

En ce qui concerne la modernisation des environnements de travail, second objectif prioritaire (dans l'ordre d'apparition) des grandes orientations de CAP 22, il est tout à fait envisageable de considérer que cette modernisation s'effectue au moyen du numérique, dont a dit qu'il absorbait des pans toujours plus importants du réel. Et cette extension du numérique ne touche pas simplement les agents, mais aussi les usagers. Rappelons en effet à ce sujet une des promesses électorales du candidat Emmanuel Macron, qui prévoyait que « d'ici 2022, 100 % des démarches administratives pourront être effectuées depuis Internet » (à l'exception toutefois des originaux des documents d'identité).

Il est en outre intéressant de se pencher sur le registre des éléments (les *au-nom-de-quoi*) invoqués par le gouvernement afin de justifier ces « nouvelles » réformes de l'État et des services publics. Retenons pour ce faire un fragment particulièrement parlant : « *Pourquoi*<sup>126</sup> ? La transformation de l'action publique est un impératif pour répondre aux transformations profondes qui traversent notre société et bouleversent les métiers et les modes d'action publique : l'irruption du numérique, le développement des nouveaux usages collaboratifs, l'évolution des attentes des usagers vers plus de proximité, le développement et l'usage de l'intelligence artificielle, l'optimisation de l'utilisation des données de masses. Avec le lancement du programme "Action Publique 2022", en octobre 2017, le Gouvernement a pour objectif de bâtir un nouveau modèle de conduite des politiques publiques qui prenne en compte la révolution digitale et ses nouveaux

---

<sup>124</sup> P. Strobel, « L'utilisateur, le client et le citoyen... », *op. cit.*

<sup>125</sup> Dans l'article cité ci-dessus (datant, rappelons-le, de 1993), il est déjà fait mention de cette notion de co-production, l'auteur y apportant déjà quelques bémols qui méritent notre attention : « Cette approche en termes de coproduction est critiquable : l'utilisateur coproducteur est une représentation commode pour le service public ; elle lui permet à la fois de l'intégrer — à moindre frais — sur un modèle conforme à la rationalité productive ; et en même temps de contenir voire de nier « sa compétence unique, qu'aucun producteur ne peut lui contester (...) précisément celle d'utilisateur, c'est-à-dire d'évaluateur de la valeur d'usage du produit sur laquelle il est seul à pouvoir se prononcer. » » J. T. Godbout, « Co-production et représentation de l'utilisateur » in « La relation service dans le secteur public », RATP/DRI/Plan urbain, 1991 cité par Pierre Strobel, « L'utilisateur, le client et le citoyen... », *op. cit.* p. 42.

<sup>126</sup> Pourquoi poursuivre les trois principaux objectifs que nous venons d'évoquer ?

usages. Les agents publics, les usagers des services publics, les contribuables doivent tous bénéficier de cette transformation numérique de l'administration.<sup>127</sup> » Ici, le numérique est compris à la fois comme cause à l'origine de(s) transformations de la société mais aussi comme moyen (outil, levier) permettant d'agir (soit, ici, de réformer) sur ce que ces transformations (sociétales) auront à leur tour transformé (les services de l'État). Le numérique transforme donc la société, transformations qui imposent à l'action publique de se transformer et aux individus de transformer leurs usages au moyen du numérique. Il y a dans ce type d'enchaînements causatifs quelque chose qui relève de la circularité et de la tautologie. Mais parler de circularité est trompeur, car ce « raisonnement » a une porte d'entrée, la technique. C'est en effet à partir d'elle, et en vertu du caractère d'autonomie surplombante qu'on lui confère, que se déroulent et s'enchaînent les éléments causatifs... et l'homme de devoir s'y plier ; où l'on retrouve un principe d'inéluçabilité, inéluçabilité des transformations humaines engendrées par les perfectionnements techniques, mais aussi inéluçabilité d'une transformation de l'État lui-même qui va conduire, sous l'emprise de la technique (ici, principalement, du numérique), à l'imaginer sous les atours d'un État-plateforme<sup>128</sup>, conception qui, comme on va le voir, poursuit des objectifs affichés, contient implicitement des promesses mais comporte aussi quelques dangers.

## 5.2. État-plateforme et Etalab

La révolution numérique a eu d'importants effets de reconfiguration des organisations dans le capitalisme contemporain. Ont ainsi vu le jour, sous la forme de plateformes en ligne, des acteurs devenus rapidement ultra-dominants. Ces plateformes facilitent les échanges, donnent accès à des services multiples et des biens variés, à des prix ultra concurrentiels. Ce mouvement de « plateformes » des organisations ne touche pas, ne touche plus exclusivement le secteur privé. Tel un souffle, il pousse les organisations publiques à prendre pour modèle ces nouvelles configurations. Soucieux de revitaliser la démocratie (désireux de tendre vers une horizontalisation des échanges), d'accroître l'accessibilité des sites Internet publics, de dématérialiser les procédures administratives, de travailler à l'interopérabilité des données entre les différents services de l'administration, d'ouvrir les données publiques, de faciliter leur ré-utilisation, de doter les citoyens et les entreprises privées de ressources, l'État cherche à se métamorphoser en État-plateforme. On doit à Tim O'Reilly, entrepreneur et essayiste Irlandais, d'avoir défini cette notion<sup>129</sup>. Mais cette notion d'État-plateforme s'est introduite en France suite à la rédaction, par Nicolas Colin et Henri Verdier, d'un ouvrage intitulé *L'âge de la multitude*<sup>130</sup>, ouvrage dont le dernier sous-chapitre s'intitule *Vers un État plateforme ?* « L'idée centrale de l'ouvrage (...) est qu'avec la révolution numérique les flux d'intelligence et de créativité se situent désormais davantage à l'extérieur qu'à l'intérieur des organisations, dans ce qu'ils appellent la « multitude » : leur transformation en

<sup>127</sup> « Action Publique 2022 : pour une transformation du service public », *op. cit.*

<sup>128</sup> Le numérique devient un instrument de transformation de l'État. Notons que cette notion d'État-plateforme est antérieure à l'arrivée d'Emmanuel Macron à la présidence de la République. « Une nouvelle stratégie technologique de l'État est mise en place via le réseau interministériel de l'État (RIE) et le projet dit de "l'État plateforme". Un décret du 1<sup>er</sup> août 2014 place les différents systèmes d'information (SI) ministériels sous la gouvernance du Premier ministre en créant un système d'information unifié de l'État (socle matériel et logiciel commun). » « E-administration : du PAGSI au programme Action publique 2022 » Source : <https://www.vie-publique.fr/eclairage/18925-e-administration-du-pagsi-au-programme-action-publique-2022>

<sup>129</sup> « Tim O'Reilly oppose deux modèles d'État, l'État comme distributeur automatique dans lequel les citoyens ne peuvent rien faire d'autre que venir chercher leurs billets ou l'État comme bazar dans lequel un ensemble d'acteurs de la société civile utilisent les ressources mises à disposition par l'État (la plateforme) pour développer des services pour les citoyens. La métaphore du distributeur automatique est empruntée au politologue Donald Kettl et celle du bazar à l'ouvrage d'Éric Raymond *La Cathédrale et le bazar*. » Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/État\\_plateforme](https://fr.wikipedia.org/wiki/État_plateforme)

<sup>130</sup> N. Colin et H. Verdier, *L'âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Paris, Armand Colin, 2012 (2015 pour la seconde édition), 302 p.

plateforme permettrait aux organisations de « capter la puissance créatrice de la multitude », en s’attachant à valoriser le potentiel de créativité des individus.<sup>131</sup> »

L’État-plateforme apparaît ainsi comme un grand gestionnaire de flux, il collecte et diffuse<sup>132</sup>. C’est à cet endroit que la notion d’*open data*, d’ouverture des données, prend tout son sens<sup>133</sup>. Notons que ce souci d’ouverture des données ne date pas de CAP 22. Ce qui est certain, en revanche, c’est que ce mouvement n’a eu de cesse de s’amplifier au cours des deux quinquennats qui ont précédé l’arrivée d’Emmanuel Macron à la présidence<sup>134</sup>. En France, c’est la mission Etalab, créée par décret le 21 février 2011, qui va donner corps à ce processus de mise à disposition des données provenant de l’administration. Etalab a œuvré dès sa création en faveur d’une politique de renforcement et d’élargissement de l’ouverture des données publiques<sup>135</sup>. Placée sous l’égide des services du Premier ministre, cette mission est devenue progressivement un des plus importants porte-voix de la notion d’État-plateforme... au moins dans un premier temps.

« Spécialiste de la numérisation des services publics<sup>136</sup> : En 2012, le tout nouveau patron de la mission Etalab, qui s’appelait Henri Verdier, m’a appelé. On s’est rencontré en décembre. Et c’est ce qui a commencé le début de ma mission avec Etalab. (...) À ce moment-là, on ne parle pas d’État-plateforme, mais de multitude. (...) Donc je me rends compte qu’à ce moment-là c’est quelqu’un, Verdier, qui essaye de faire vivre ce concept de multitude, et ensuite je crois qu’il y a eu plein de malentendus sur ce que recouvre les notions de multitude. (...) Il y a beaucoup de combats d’idées là-dedans. (...) En fait, qu’est-ce qu’il y a dans cette idée de multitude ? Verdier et Colin s’inspirent beaucoup d’un auteur américain qui s’appelle Tim O’Reilly. C’est Tim O’Reilly qui définit la première fois *the State of the platform*, mais ce n’est pas exactement la même chose. C’est-à-dire qu’on a importé un concept qui était né aux États-Unis, et en France, quand ils importent ce concept, ils lui adjoignent la notion de multitude, qui n’est pas présente chez Tim O’Reilly. Du coup, ça crée un truc un petit peu différent. Mais pour moi, le problème ce n’est pas de dire que l’État-plateforme c’est un concept américain qu’on a importé en France. Parce qu’en fait ils ont rajouté une autre

---

<sup>131</sup> Telle est la lecture qu’en fait Jacques Chevallier dans un remarquable article déjà mentionné, « Vers l’État-plateforme ? », *op. cit.*, p. 628.

<sup>132</sup> Pour Nicolas Colin et Henri Verdier, le caractère *inéluçtable* (irrépressible) de la transformation de l’État en État-plateforme se laisse entrevoir à travers un syllogisme : - prémisses majeure : « L’administration doit (...) garantir la meilleure qualité de service possible à ses administrés » ; - prémisses mineure : « Or (...) en matière de services, une plateforme bat toujours une application » ; - conclusion : « L’État plateforme s’impose parce qu’il est plus efficace de donner leur chance à cent initiatives que de tout miser sur une seule. » N. Colin et H. Verdier, *L’âge de la multitude*, *op. cit.*, p. 245.

<sup>133</sup> Sur cette thématique complexe on pourra, entre autres choses, se reporter à trois articles : Maxime Boul, « Réflexions sur la notion de donnée publique », École nationale d’administration, « Revue française d’administration publique », 2018/3 N° 167, pp. 471-478 ; Barbara Ubaldi, « L’administration électronique, support de l’innovation dans les services publics », École nationale d’administration, « Revue française d’administration publique », 2013/2 N° 146, pp. 449-464 ; Robert Salais, « Gouvernance, quantification et droit. À propos d’Alain Supiot, La gouvernance par les nombres. Cours au collège de France (2012-2014) », La Découverte, « Revue Française de Socio-Économie », 2016/2 N° 17, pp. 185-191.

<sup>134</sup> « L’accélération de la transition numérique figure parmi les trois grands chantiers lancés à l’issue du premier Comité interministériel pour la modernisation de l’action publique (CIMAP) en décembre 2012. La feuille de route mêle des chantiers transversaux, le développement d’une nouvelle offre de services, l’ouverture des données administratives et la modernisation des systèmes d’information. » A. Bordet, « Le bilan de la RGPP en matière d’administration électronique » *op. cit.*

<sup>135</sup> « Initiée par la création d’une mission Etalab chargée de la création d’un portail unique interministériel des données publiques, *data.gouv.fr*, et de la coordination de la politique d’ouverture des données des administrations de l’État, la politique d’*Open Data* a trouvé son point d’orgue dans la loi pour une République numérique adoptée le 16 octobre 2016 dont l’exposé des motifs fait figurer, parmi ses objectifs, de « renforcer et élargir l’ouverture des données publiques. » V.-L. Benadou, « L’extension du domaine de la donnée », *op. cit.* p. 12. En 2012 Henri Verdier a été nommé directeur d’Etalab.

<sup>136</sup> Ce spécialiste fait partie des personnes que nous avons interrogées.



dimension avec la notion de multitude. L'idée de la multitude est de te dire : il n'y a pas de raison pour qu'il n'y ait pas plus de talents à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation. Donc, dans l'idée d'État-plateforme, il y a cette idée de redistribuer la capacité d'agir. Mais à qui je la redistribue cette capacité d'agir ? Donc, est-ce que je donne de la capacité d'agir aux agents, est-ce que je redonne de la capacité d'agir au privé où est-ce que je redonne de la capacité d'agir à la société civile ? Dans tous les cas, il y a cette idée de redistribuer de la capacité d'agir. Mais c'est toujours la question de savoir à qui je redistribue du pouvoir d'agir. (...) On était dans une équipe, quand je travaillais là-dessus, qui était très politisée. (...) Le spectre politique était assez large.

**Enquêteur** : *Et qu'est-ce qui vous unissait alors ?*

**Spécialiste de la numérisation** : C'était la conviction que ces outils-là étaient des outils de redistribution du pouvoir, mais je pense qu'on n'était pas d'accord avec ceux qui allaient être les destinataires de cette redistribution du pouvoir. (...) Mon point de vue, à cette époque-là, c'était de dire : voilà il y a trois familles de l'open data, il y a la famille libérale, il y a la famille libérale libertaire et il y a la famille participative. Et la famille libérale... L'une des clés c'est la relation à l'acteur public. Donc, la famille libérale elle, elle voit dans l'open data un moyen d'amélioration de la performance des services publics. Des services publics mais aussi de la démocratie plus généralement. Par exemple, ça ne peut pas faire de mal que les députés rendent compte de leurs frais. Donc là je vais plutôt m'intéresser à la transparence, mais la transparence dans une dimension plutôt active, c'est-à-dire, réduction de l'asymétrie de l'information. (...) La deuxième famille c'est la famille libérale libertaire, celle que je découvre complètement. Et à l'époque, en France, c'est l'IFRAP, bien de droite, bien, bien de droite, libérale libertaire de droite, droite (...) avec plutôt une forme de défiance vis-à-vis de l'acteur public, c'est-à-dire que l'open data doit servir à armer un combat idéologique contre l'État tout-puissant. (...) Et là, il y a un de mes collègues qui me dit : « L'État est une étoile morte dont la lumière nous parvient encore, et moi je suis là pour hâter le moment où on va se rendre compte que c'est une étoile morte. » Et la troisième famille, c'est la famille participative qui, elle, à l'époque est représentée par la fondation Internet nouvelle génération, la FING, et on était pas du tout dans l'idée de dire ni méfiant ni défiant, mais on était dans l'idée de dire : ouvrons la participation. Et c'était ça aussi l'idée de multitude. (...) Donc, qu'est-ce qu'on va ouvrir comme données ? Donc, la question sur laquelle portait les divergences c'était : on va ouvrir les données, mais quoi et, pour qui ? (...) Aujourd'hui, la seule pensée stratégique qu'il y a c'est celle de la dématérialisation, c'est-à-dire, qu'une bonne démarche est une démarche dématérialisée. Et ça fait 15 ans qu'on raconte les mêmes choses, mais l'État-plateforme était une manière de proposer une autre vision que cela. Donc dans tous les cas pas simplement une dématérialisation.

**Enquêteur** : *Donc l'idée de coproduction a été abandonnée ?*

**Spécialiste de la numérisation** : Oui, elle a été méchamment abandonnée. »

Les différends idéologiques qui opposent ces trois familles d'open data relativement au tandem crucial et épineux savoir/pouvoir vont, si l'on en croit ce spécialiste de la numérisation, ancien membre actif au sein d'Etalab, agir comme des freins à l'ouverture des données ; on voit par là que le déterminisme techniciste marque le pas, que les prises de positions l'emportent, qui délimitent le champ des applications possibles. Ces différends pourraient porter ombrage à la mise en place de l'État-plateforme tel qu'il a pu être pensé dans son articulation à la multitude. Cinq années plus tard, en 2017, dans la bouche de Laure Lucchesi, présidente actuelle d'Etalab, les notions d'État-plateforme et de multitude n'apparaissent pas ; il nous faut le noter sans qu'en l'état on puisse en conclure quoi que ce soit.

« **Laure Lucchesi** : *Je dirige Etalab qui est un service du premier ministre qui contribue à la transformation numérique de l'action publique. Chez Etalab on le fait sur deux volets, d'abord avec plus d'ouverture, c'est le volet open, on fait en sorte que l'action publique soit plus ouverte. Plus*

*ouverte, qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire qu'elle soit à la fois plus transparente et qu'en ouvrant et en partageant des données, de l'information sur l'action de l'État, l'État rende des comptes, rende l'action publique plus compréhensible aux citoyens, qu'elle soit également plus ouverte à la participation des citoyens, des usagers du service public, donc, que les usagers puissent évaluer, donner leur satisfaction, et eux-mêmes, éventuellement, proposer des améliorations sur le service public, parce que ce que permet le numérique aussi, c'est aussi de mobiliser l'intelligence collective, donc il n'y a pas que les experts qui peuvent avoir des propositions à formuler. Donc ça permet beaucoup plus d'interactions. Et sur la participation des citoyens à la décision et à l'action publique on a beaucoup de consultations qui sont menées, ouvertes en ligne sur des plateformes sur lesquelles les citoyens, les associations et les entreprises aussi d'ailleurs peuvent participer et contribuer à l'élaboration de la décision publique. Ça c'est le volet ouverture. Et puis le deuxième axe sur lequel nous on travaille beaucoup, c'est de faire en sorte que cette action publique soit plus fondée sur les données, donc l'État produit des données dans ses systèmes d'informations, donc il y a des données qui concernent les usagers qui sont des données à caractère personnel, qui là, ne sont pas partagées, qui peuvent être utilisées pour concevoir de meilleurs services publics, mais celles-là ne sont pas partagées. Mais il y a beaucoup de données, des données statistiques, des données géographiques qui peuvent être ouvertes et partagées à tous, pour que des innovateurs, des développeurs, des entreprises inventent eux aussi des nouveaux services publics qui viennent prolonger en fait ce que fait l'État, et puis on utilise aussi ces données pour prendre de meilleures décisions. (...) Donc ça, c'est une autre partie, utiliser les données pour mieux construire les politiques publiques, mieux les évaluer, mieux les piloter. Donc, l'ouverture et la donnée, ce sont deux grands axes sur lesquels travaille Etalab. Le numérique change aussi beaucoup la façon de l'État de conduire son action, c'est-à-dire qu'il peut être plus agile, plus travailler dans des tunnels de développement notamment en matière informatique. Donc tout ça change la façon dont l'action publique est menée.<sup>137</sup> »*

L'ouverture des données s'impose, ou plutôt, elle se justifie dans une logique de don et de contre-don (mais comment se construit l'accord sur l'objet et les destinataires de l'échange ?), sorte de transposition à la relation citoyen-État de cette formule magique du management contemporain (très répandue dans le privé) qu'est la relation gagnant-gagnant. « Après la révolution numérique, rendre des comptes aux citoyens et à leurs élus, c'est en effet mettre les données à leur disposition et les laisser les manipuler, les traiter et les interpréter par eux-mêmes.<sup>138</sup> » Mais l'ouverture des données est propulsée par un autre argument de légitimation qui coupe court d'emblée à toute critique possible : nouvel or noir à l'ère numérique<sup>139</sup>, l'ouverture des données est — présentée comme un levier — apte à stimuler la croissance, et l'on sait, depuis le rapport *Rueff-Armand* jusqu'à la « Commission Attali » (mais aussi avant et après, bien entendu), que tout facteur susceptible de relancer la croissance économique se voit hisser au rang d'inévitable nécessité, de bienfait. Notons, à ce propos, que la précision, ou nuance, qu'apportent Nicolas Colin et Henri Verdier à cette idée qui consiste à voir dans l'ouverture des données un facteur de croissance économique devrait mériter toute notre attention. Écoutons-les : « chacun sait désormais que les données sont un peu l'or noir de l'économie numérique (ou plus précisément que la multitude qui utilise ces données est le nouvel or noir de cette économie) ...<sup>140</sup> » La question, soulevée, reste

<sup>137</sup> Source : "À quoi sert Etalab ?" - Laure Lucchesi. Re transcription effectuée à partir du lien : <https://www.youtube.com/watch?v=UULzFjRSiM4>

<sup>138</sup> N. Colin et H. Verdier, *L'âge de la multitude*, op. cit., p. 247.

<sup>139</sup> « Notre monde est ainsi devenu le monde des données. D'après l'Organisation des Nations Unies (ONU), plus de données ont été créées en 2011 que dans toute l'histoire de l'humanité. Matière première du XXI<sup>e</sup> siècle, présentée parfois comme le pétrole, que l'on extrait, raffine, puis distribue, la data est le moteur de l'économie. » A. Basdevant et J.-P. Mignard, *L'Empire des données. Essai sur la société, les algorithmes et la loi*, Paris, Don Quichotte éditions, 2018, p. 10.

<sup>140</sup> N. Colin et H. Verdier, *L'âge de la multitude*, op. cit., p. 248.

entière : *ce nouvel or noir, sont-ce les données, ou les hommes, ou les hommes devenus données ?* L'ouverture des données publiques peut aussi compter sur un autre argument penchant en sa faveur, elle favoriserait l'amélioration de la performance des services numériques ; « les informations du secteur public constituent une source importante de connaissance et d'innovation dans le secteur privé et contribuent à la création de services numériques plus performants au bénéfice des citoyens et des entreprises partout en Europe. »<sup>141</sup> À ces éléments de poids favorables à la diffusion de ces données, il faut en ajouter encore un. Une fois structurées et gérées par un État-plateforme, elles permettraient de lutter contre les monopoles de ces géants du Net que sont les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) ou, dans une vision à la fois plus nuancée et réaliste, de reprendre du terrain en jouant dans le jeu de ces grands.

« **Enquêteur** : Comment définissez-vous cette notion d'État-plateforme ?

**Chef du service participation citoyenne et usages numériques**<sup>142</sup> : Moi je dirais, en tout cas, que c'est un concept qui a été popularisé par Henri Verdier, qui a promu ce concept de l'État-plateforme notamment dans le cadre de la stratégie d'ouverture des données publiques et qui vise à faire en sorte que l'État propose des plateformes de services, un peu comme peuvent le faire les GAFAM, ces grandes plateformes numériques que sont Google, Amazon etc., et donc, c'est proposer l'équivalent dans le domaine public pour l'État, et faire en sorte qu'on puisse consommer des services numériques via des plateformes d'État. (...) Ces grandes plateformes ont déjà collecté beaucoup de données sans demander l'avis de l'État, et donc aujourd'hui, certaines plateformes en savent plus que l'administration d'État. En fait, les GAFAM ont une connaissance très fine de nos usages, de nos habitudes bien plus importante que celle qu'a l'État. Et justement, ce que dit Henri Verdier c'est : reprenons du pouvoir. C'est un sujet politique. Et donc, reprenons du pouvoir sur des données.

**Enquêteur** : Mais je comprends bien cette idée de ne pas se laisser grignoter par les GAFAM. Mais je ne comprends pas en quoi la collecte des données par l'État et la mise en open data de ces données pourraient permettre d'augmenter le pouvoir de l'État vis-à-vis de ces GAFAM.

**Chef du service** : C'est en fait le fait d'avoir des données de qualité, des données de confiance... Il y a quand même un problème de confiance vis-à-vis de ces GAFAM aujourd'hui. Et si l'État produit des données de qualité avec la confiance dont dispose l'État, on aura plus confiance que si c'était des données collectées et gérées par de grandes plateformes, et justement, et en particulier en termes de services.

**Enquêteur** : Donc l'État, pour affaiblir le pouvoir des GAFAM, injecte, lui aussi, des données, en pariant sur le fait que n'importe qui peut s'en servir. C'est ça ?

**Chef du service** : Oui tout à fait. »

Considérée(s) comme un moyen susceptible de servir un processus d'accumulation du capital, les données, ou plutôt, leur diffusion, devient un enjeu majeur pour l'économie. Mais, notons que, si l'ouverture des données est présentée comme consubstantielle à l'État-plateforme, il ne s'ensuit pas que celle-là fasse de celui-ci un producteur de services. L'hypothèse selon laquelle l'État-plateforme offrirait — par la mise à disposition des données (*open data*) qu'il collecte — à d'autres (société civile, entreprises privées) la possibilité de produire des services qui lui incomb(ai)ent jusqu'à présent, trouve même une forme de confirmation en creux dans la bouche de Nicolas Colin et Henri Verdier : « Il restera toujours des services ne pouvant pas être ainsi livrés à la puissance de la multitude. Ce sont par exemple les services développés sur des données stratégiques, sur des données personnelles ou ceux que les entreprises privées n'auront pas voulu aborder, faute de rentabilité prévisible. » Envisagé de la sorte, l'État-plateforme se déchargerait de la seule

---

<sup>141</sup> Voir l'article 86 du RDPD et déclaration du Conseil de l'Union européenne du 9 octobre, RLDI, N° 142, 1<sup>er</sup> novembre 2017.

<sup>142</sup> Propos recueillis auprès d'une personne que nous avons interrogée.

production des services rentables... au bénéfice du privé, ne prenant à sa charge que ceux qui souffrent d'un manque de « rentabilité prévisible ». Cette dernière remarque nous permet de renouer avec la proposition émise à la fin du chapitre consacré à la MAP, tout en précisant le propos. Là où nous avançons que risque de se réaliser ce qui techniquement peut se faire dans la mesure où cela peut être bénéfique d'un point de vue économique, il faut rajouter, sans que l'État en soit nécessairement le bénéficiaire. Cette manière d'envisager les choses est on ne peut plus congruente avec une définition de l'État-plateforme qu'il est donné à tout un chacun de pouvoir consulter sur le Net : « L'État plateforme est une conception de l'État comme une plateforme mettant à disposition de la société civile et des acteurs privés des ressources (ou infrastructures) et laissant à la société civile et aux acteurs privés la liberté de développer des biens et des services finaux à l'aide de ces ressources.<sup>143</sup> »

### 5.3. *Open data et transparence*

Revenons un instant sur ce concept d'*open data* en tâchant de l'articuler, cette fois, à un des principes fondateurs de la numérisation des services publics, principe qui l'accompagne dans son déploiement, la transparence. Transparence de qui, de quoi, transparence pour qui, pour quoi ? L'*open data* considère que l'information est publique et d'intérêt général à quoi fait rempart le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) soucieux de préserver la confidentialité des acteurs<sup>144</sup>. Enjeu majeur au milieu de ces forces, la protection des données à caractère personnel se déplace sur le champ de bataille juridique. Contenant les potentialités inscrites dans les outils, les mesures juridiques servent de rempart au déterminisme techniciste. Bien que transformée et modifiée sous le coup de l'évolution des techniques de production des données, la loi de 1978 – qui confère aux individus un pouvoir sur le destin de leurs données – résiste telle un garde-fou à « l'extension du domaine de la donnée<sup>145</sup> ». Mais la multiplication des outils de production, de

---

<sup>143</sup> Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/État\\_plateforme](https://fr.wikipedia.org/wiki/État_plateforme)

<sup>144</sup> « Les données ouvertes ou *open data* sont des données numériques dont l'accès et l'usage sont laissés libres aux usagers. Elles peuvent être d'origine publique ou privée, produites notamment par une collectivité, un service public, un collectif citoyen ou une entreprise. Elles sont diffusées de manière structurée selon une méthode et une licence ouverte garantissant leur libre accès et leur réutilisation par tous, sans restriction technique, juridique ou financière. » [https://fr.wikipedia.org/wiki/Données\\_ouvertes](https://fr.wikipedia.org/wiki/Données_ouvertes) « L'*open data* est notamment défini par trois critères essentiels qui sont la disponibilité, la réutilisation, la distribution et la participation universelle. L'accès à ces données ouvertes est totalement libre de droits, au même titre que leur exploitation. » « RGPD et *open data* : est-il possible de concilier les deux ? » Disponible sur : <https://donnees-rgpd.fr/traitement-donnees/concilier-rgpd-open-data/>. D'un autre côté, si l'on peut dire, la RGPD, oppose un cadre législatif relatif au traitement des données personnelles. « La loi informatique et libertés définissait déjà les principes, précisés au niveau européen par le RGPD, à respecter lors de la collecte, du traitement et de la conservation des données personnelles (...) » « La loi Lemaire et l'article L.312-1-2 du code des relations entre le public et l'administration semblent avoir anticipé les principes préconisés par le RGPD en imposant que les données à caractère personnel doivent, avant leur mise à disposition, être traitées de manière à occulter les mentions à caractère personnel. » Les principes clés du traitement de la donnée personnelle, 16/09/2017. Disponible sur : <https://donnees-rgpd.fr/traitement-donnees/principes-cles-traitement-donnee-personnelle/>

<sup>145</sup> « La loi de 1978 avait établi dans les articles 3 et 4 les définitions fondatrices déterminant le régime juridique de la loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. L'article 4, à vrai dire, ne mentionnait pas la notion de « données » personnelles mais s'intéressait aux informations nominatives envisagées comme « *les informations qui permettent, sous quelque forme que ce soit, directement ou non, l'identification des personnes physiques auxquelles elles s'appliquent.* » (...) C'est à l'occasion de la transposition de la directive de 1995 en droit français par la loi du 6 août 2004 que la loi de 1978 modifiée a intégré la notion de données à caractère personnel définie comme : « toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable (ci-après dénommée « personne concernée ») ; est réputée être une « personne physique identifiable » une personne physique qui peut être identifiée, directement ou indirectement, notamment par référence à un identifiant, tel qu'un nom, un numéro d'identification, des données de localisation, un identifiant en ligne, ou à un ou plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale » V.-L. Benadou, « L'extension du domaine de la donnée », *Idem*.

collecte, de captation, de diffusion et de traitement des données impose au droit des réajustements constants. Ici vient se greffer un nouvel élément qui penche en faveur du déterminisme techniciste, les rythmes singuliers à travers lesquels évoluent et se transforment les techniques et le juridique ; savoir qui sortira vainqueur de cette course poursuite est un enjeu de taille, car il y va de la possibilité même de préserver le caractère confidentiel des données. Le regard des spécialistes invite pourtant, et d'ores et déjà, à la prudence. En effet, « l'essentiel des experts considère illusoire la possibilité d'une anonymisation « totale » des données, en dépit même des efforts que pourraient entreprendre les acteurs économiques. En effet, la difficulté tient à ce que l'anonymisation en « amont » de la donnée par celui qui la collecte et la traite ne garantit nullement que, par recoupement, il ne soit néanmoins pas possible, en aval, de ré-identifier la personne en question.<sup>146</sup> » On voit ce que la notion de transparence a de relatif et d'ambigu. De relatif, car les données doivent être encadrées et structurées en amont de leur diffusion, et il en va de même pour leur accessibilité. D'ambigu, car ces opérations empêchent difficilement, à en croire les mêmes spécialistes, la possibilité de ré-identifier *a posteriori* les personnes. Cette notion de transparence a aussi un caractère fluctuant. En effet, la complexification des systèmes techniques qui cherchent à préserver le caractère personnel des données risque aussi d'introduire des déséquilibres au sein même de ceux qui pourraient en tirer profit ; « la mise en place de tels mécanismes peut s'avérer extrêmement coûteuse et engendrer des ruptures concurrentielles favorisant les acteurs économiques puissants au détriment des plus petites structures. » Ce qui revient à dire que transparence ne rime pas avec concurrence libre et non faussée !

Mais l'anonymisation des données à caractère personnel n'est peut-être après tout, et dans une certaine mesure, qu'un problème d'arrière-garde, la sophistication des algorithmes (en mesure de simuler la réalité ou encore de prédire — avec plus ou moins d'exactitude — l'apparition d'un événement<sup>147</sup>) œuvrant souterrainement à l'édification de profils. La CNIL appelle « profilage », toute forme de traitement automatisé de données à caractère personnel consistant à utiliser ces données à caractère personnel pour évaluer certains aspects personnels relatifs à une personne physique, notamment pour analyser ou prédire des éléments concernant le rendement au travail, la situation économique, la santé, les préférences personnelles, les intérêts, la fiabilité, le comportement, la localisation ou les déplacements de cette personne physique. (...) Un traitement de profilage repose [donc] sur l'établissement d'un profil individualisé, concernant une personne en particulier : il vise à évaluer certains de ses aspects personnels, en vue d'émettre un jugement ou de tirer des conclusions sur elle.<sup>148</sup> » Voilà pour une définition officielle qui a une valeur juridique. En informatique, « le profilage de personnes désigne l'exploitation de données numérisées *sur un ensemble d'individus*<sup>149</sup> pour établir différents profils de ces individus, et prédire le comportement de chacun en vue de leur proposer un contenu personnalisé, généralement à caractère commercial, particulièrement susceptible de les intéresser. Ce type de profilage est régi en Europe depuis 2018 par le RGPD.<sup>150</sup> » Décidément, le diable se niche dans les détails. Si l'on s'en tient à ces deux définitions, on est en droit d'en déduire que, dans le cadre de la définition proposée par la CNIL, le profilage devrait être interdit puisqu'il s'édifierait sur la base de données à caractère personnel. Si maintenant on jette un regard en direction de la seconde proposition, qui ne peut prétendre au statut de définition officielle, on s'aperçoit, qu'établi sur l'exploitation de

---

<sup>146</sup> V.-L. Benadou, « L'extension du domaine de la donnée », *op. cit.*, p. 10. « Ni l'origine mécanique des données, ni le caractère massif des données traitées n'offre de garantie absolue contre la possibilité d'une ré-identification des personnes (...) la ré-identification résulte précisément du croisement de données et le fait que les protections opérées en amont aient été respectées ne signe pas l'impossibilité de ré-identification », *Idem* p. 17 et p. 13.

<sup>147</sup> On pourra se reporter ici à deux ouvrages, celui de Gaspard Koenig, *La fin de l'individu. Voyage d'un philosophe au pays de l'intelligence artificielle* et celui d'Aurélien Jean, *De l'autre côté de la Machine. Voyage d'une scientifique au pays des algorithmes*.

<sup>148</sup> Source : <https://www.cnil.fr/fr/profilage-et-decision-entierement-automatisee>

<sup>149</sup> *C'est nous qui soulignons*.

<sup>150</sup> Source : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Profilage>

données recueillies sur un ensemble d'individus, dont on peut très bien imaginer qu'elles fussent anonymisées, le profilage pourrait alors passer à travers les mailles de la censure verrouillée par le droit. Qu'est-ce qui pourrait bien empêcher en effet l'édification de profilages sur la base de données anonymes ? Et, sur la base de ces profilages, de produire des services ajustés ?

Le terme de *transparence* est, on le voit, récurrent dans le vocabulaire qui accompagne les transformations en cours de l'État. « Ses promoteurs (*il s'agit des promoteurs de l'open data*) proposent une administration plus transparente et une vie démocratique revivifiée par la possibilité, pour les citoyens, de se pencher eux-mêmes sur le coût, les modalités, les résultats et l'impact des politiques publiques.<sup>151</sup> » Ce terme est clé. Mais que valent les promesses sur lesquelles il est censé ouvrir ? La notion de transparence s'articule ici à la question de l'*open data*, dont on a dit qu'elle imposait, à qui veut se frayer un chemin dans l'infinité des données, de procéder par restrictions successives. Alors que le terme de transparence évoque un rapport d'immédiateté aux données (données dont on a vu qu'elles résultaient d'un acte de construction), la pratique, elle, se caractérise par la nécessité d'opérer des choix, de fonctionner par restriction et soustraction. Une conclusion s'impose d'emblée : la transparence est un leurre ! Un leurre qui porte la marque d'une idéologie pour laquelle la seule invocation de ce mot se traduit par, est synonyme (d')une égalité pour tous d'accès à toutes les données ; encore une fois, dans l'absolu, si chacun disposait des compétences techniques requises pour l'exercice (ici, par exemple du traitement *de* données sélectionnées), du matériel, des moyens, du temps, de l'énergie, la notion de transparence pourrait avoir un sens (une pertinence théorico-pratique), mais, face à la réalité des pratiques, elle fond comme neige au soleil. La transparence, vecteur d'égalité d'accès aux données, est homologue à la croyance en une égalité des chances devant le savoir transmis par l'institution scolaire. Il n'est sans doute pas nécessaire ici de rappeler que des travaux comme ceux qu'ont pu réaliser Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron<sup>152</sup> ont montré à l'envi quelle fonction remplissait ce leurre de l'égalité des chances dans les reproductions sociales notamment. Avec la transparence promue et proclamée par les porte-paroles de l'État-plateforme, le citoyen, devenu informaticien, spécialiste du traitement des données, devient le grand vainqueur dans la conversion des données. Et Nicolas Colin et Henri Verdier de conclure : « La richesse des nations européennes est dans leur multitude : ces centaines de millions de citoyens connectés, équipés, éduqués, actifs et créatifs, prêts à créer une valeur considérable qui, par un effet de bouclage, pourra ensuite être redistribuée dans l'ensemble de l'économie.<sup>153</sup> » L'utilisateur-client invité à devenir un collaborateur actif — on pourrait rajouter, collaborateur engagé dans un projet commun (à travers l'objectif de produire des services publics de qualité) —, cette phraséologie permet de voir réapparaître la rhétorique du management contemporain dans la bouche des représentants de l'État et de ceux dont ils s'inspirent.

#### 5.4. Les labs, opérateur d'une métamorphose

La circulation de cette rhétorique dans le champ du fonctionnement de l'État et de ses services est particulièrement visible dans les propos tenus par ceux qui œuvrent à sa modernisation, et qui,

---

<sup>151</sup> N. Colin et H. Verdier, *L'âge de la multitude*, op. cit., p. 247. « Cette démarche participative rompt avec le procédé « top-down » qui avait pour défaut d'imposer aux agents des mesures inadéquates pensées par les technocrates et démontre une volonté croissante de l'État de « transformer le fonctionnement de la démocratie » avec l'émergence du concept de *Civic tech*, qui rassemble les technologies et dispositifs basés sur la technologie numérique visant à renforcer la participation démocratique ; c'est le cas des *Gov tech*, gage de l'*empowerment* des citoyens dans la prise de décisions du gouvernement à travers des plateformes dédiées. » F. Inacio, K. Lafole et F. Mougamadou, « La généralisation des outils numériques et la relation usagers-administration ». Disponible sur : <http://oppec.fr/la-generalisation-des-outils-numeriques-sur-la-relation-usagers-administration>

<sup>152</sup> On pense notamment à deux ouvrages, *Les héritiers. Les étudiants et la culture*, et *La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*.

<sup>153</sup> N. Colin et H. Verdier, *L'âge de la multitude*, op. cit., p. 265.

pour cela, cherchent à stimuler la contribution et l'engagement des agents ; la montée en puissance des laboratoires d'innovation publique (labs) en atteste. Depuis décembre 2016, la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) accompagne le déploiement de 12 labs sur l'ensemble du territoire<sup>154</sup>. Les labs poursuivent plusieurs objectifs. Ils peuvent avoir vocation à résoudre des problèmes internes (donc, spécifiques au lab, qui seront expérimentés puis, généralisés) ou externes, en facilitant la mise en œuvre de projets portés par différents acteurs du territoire. Il s'agit d'imaginer de nouvelles politiques publiques, de moderniser le fonctionnement de l'administration, d'accélérer la transformation de l'action publique, de produire des solutions adaptées aux attentes des usagers en s'appuyant sur et en libérant les potentialités créatrices des managers et des agents. Les labs, ou plutôt, ceux qui en sont les concepteurs, désirent que les agents qui y participent deviennent les opérateurs de la transformation des administrations et d'eux-mêmes. Dans leur fonctionnement et leur structuration, les labs sont probablement proches des organisations « holacratique » et/ou « sociocratique<sup>155</sup> », qui s'opposent en tous points à la structuration classique de l'organisation bureaucratique<sup>156</sup>. Libération des potentialités étouffées, mise en synergie des talents dans l'horizontalité, figure de l'entrepreneur de soi-même, proximité, écoute, confiance, transparence, co-production, co-construction, co-participation, co-responsabilité, agilité, flexibilité, innovation, incubateur d'intelligence collective, disruptif, etc. s'il fallait décerner une médaille de la répétition de la liturgie du management contemporain, il y a fort à parier que le discours qui accompagne les labs l'obtiendrait certainement.

La notion de dispositif de gouvernementalité, telle qu'elle a pu être élaborée par Michel Foucault, peut nous être d'une grande utilité afin de saisir ce qui se joue dans ces espaces-temps de mise en-commun. Partons des objectifs affichés. « Ce type de dispositifs mise sur un temps long pour acculturer progressivement les agents.<sup>157</sup> » ; les labs se font « outil de transformation

---

<sup>154</sup> « La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) coordonne le programme Action Publique 2022 en lien avec les ministères. Animée par une nouvelle vision de la transformation de l'action publique, elle porte des projets interministériels ou accompagne des projets ministériels à fort impact. Accélérateur de la transformation publique, elle apporte son savoir-faire pour que les administrations et leurs agents deviennent entrepreneurs de leur transformation. Mettre l'utilisateur au centre, libérer la capacité d'action et de créativité des managers et agents, faire simple, être transparent sur les résultats et faire confiance sont ses engagements. Elle aide les administrations à imaginer des solutions nouvelles, sortir du cadre, libérer l'énergie publique, pour transformer l'action publique et construire un service public plus efficace, plus juste, plus adapté aux besoins des usagers. » « Les laboratoires d'innovation publique », Bilan et référentiel d'évaluation, avril 2019, modernisation.gouv.fr, Direction interministérielle de la transformation publique (DITP)

<sup>155</sup> « L'*holocratie* (*holacracy* en anglais) est un système d'organisation de la gouvernance, fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective. Opérationnellement, elle permet de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-organisées. Elle se distingue donc nettement des modèles pyramidaux *top-down*. » Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Holocratie> « La *sociocratie* est un mode de gouvernance partagée qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de fonctionner efficacement selon un mode auto-organisé caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure. Son fondement moderne est issu des théories systémiques et date de 1970. La sociocratie s'appuie sur la liberté et la co-responsabilisation des acteurs. Dans une logique d'auto-organisation faisant confiance à l'humain, elle va mettre le pouvoir de l'intelligence au service du succès d'objectifs communs. Cette approche permet donc d'atteindre ensemble un objectif partagé, dans le respect des personnes, en préservant la diversité des points de vue et des apports de chacun, ceci en prenant appui sur des relations interpersonnelles de qualité. » Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>

<sup>156</sup> « L'idéal bureaucratique d'ordre est le fruit d'une vieille rêverie : la création d'un monde où chacun serait à sa place et où les rapports humains entre chefs et subordonnés feraient l'objet d'un cérémonial précis. Aussi toute la bureaucratie s'exprimerait-elle sous le visage de l'ensemble administratif ayant pour socle des normes et des règles *impersonnelles* de fonctionnement auxquelles tous les membres de l'organisation (quel que soit leur niveau) doivent normalement se conformer. » Pour des informations complémentaires, on pourra poursuivre la lecture de ce fragment : voir E. Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer. col. Sociologie clinique, 1997, p. 33-34.

<sup>157</sup> G. Ginibrière, Innovation publique : Les agents au centre du jeu, 13/09/2019. Disponible sur : <https://www.lagazettedescommunes.com/637312/innovation-publique-les-agents-au-centre-du-jeu/>



culturelle ». Il s'agit de faire des individus les agents de la diffusion et de la propagation de nouvelles manières de faire, de sentir, de penser et d'agir<sup>158</sup> qui ont cours au sein de ces espaces-temps. S'appuyant sur les participants, œuvrant à la mise en synergie de leurs potentialités contenues, ces pratiques visent à transformer les participants de l'intérieur afin que ceux-ci deviennent, une fois revenus en poste, les acteurs de la transformation de leur administration ; ils sont pensés comme ceux par qui restructuration, réorganisation et renouvellement des services publics peuvent advenir. Par capillarité, essaimage, diffusion, l'éthos public est appelé à sa propre métamorphose. Transformé depuis le haut, via le New public management, l'éthos public l'est donc aussi depuis « le bas » via les labs, ceux qui y participent étant appelés à transformer la grande machine administrative de l'intérieur en se transformant eux-mêmes. Mais les labs visent plus encore ! Il s'agit aussi de s'appuyer sur les utilisateurs, et, ainsi, de faire en sorte, qu'avec les agents (de la fonction publique), tous « deviennent acteurs et collaborateurs », ce qui n'est pas sans rappeler le souhait, clairement exprimé dans la sphère privée, de voir disparaître les antagonismes au sein des organisations, en invitant les individus à se faire force de proposition ; où l'on voit réapparaître une fois encore l'idée d'un continuum ou, plus précisément, celle d'une dilution du public par diffusion des logiques du privé.

En apparence, les labs semblent relever davantage d'un processus d'acculturation<sup>159</sup> que du rite de passage<sup>160</sup> ; mais ce point reste discutable<sup>161</sup>... Quoi qu'il en soit, on peut avancer que ce qui est requis de la part des individus s'accomplit dans le cadre de pratiques normalisatrices à la fois institutantes et constituantes<sup>162</sup>.

<sup>158</sup> « Voilà donc un ordre de faits qui présentent des caractères très spéciaux : ils consistent en des manières d'agir, de penser et de sentir, extérieures à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel ils s'imposent à lui. » É. Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Payot, coll. Petite Bibliothèque, 2009, p. 37.

<sup>159</sup> « D'une manière minimaliste, presque simpliste, le terme d'acculturation peut se définir comme une formule décrivant l'ensemble des phénomènes et des processus qui accompagnent la rencontre entre deux cultures différentes. » C. Courbot, « De l'acculturation aux processus d'acculturation, de l'anthropologie à l'histoire. Petite histoire d'un terme connoté », *Hypothèses* 2000/1 (3), pp. 121-129.

<sup>160</sup> « Tout rite de passage, explique van Gennep, comporte trois temps : préliminaire, liminaire (c'est-à-dire « sur le seuil ») et postliminaire. D'un autre point de vue - celui de l'acteur -, on dira : séparation (de l'état ou du lieu antérieur), marge (entre deux), et agrégation (à un nouvel état). » N. Journet, *Les rites de passage*, janvier 2001. Disponible sur : [http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id\\_article=1079](http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_article=1079). « Tous les rites de passage ont quelque chose en commun, c'est qu'ils visent à régler magiquement le franchissement d'une limite magique ». P. Bourdieu, *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit, 1980, p. 349. L'épreuve du rite est censée « renforcer l'identité de l'individu et l'ancrage dans la culture ». Ce qui caractérise le rite c'est de séparer le sacré du profane, par le rite, des limites infranchissables sont créées entre les groupes et les individus qui les représentent. Le rite de passage renforce ainsi l'identité du groupe et offre la reconnaissance.

<sup>161</sup> Même si l'on peut trouver quelques analogies entre logique des labs et rites de passage (il s'agit, par exemple, de chercher à déconstruire les habitudes : « Il n'y a pas de secret : pour innover il faut sortir de sa routine. C'est en d'autres mots ce qu'affirme la DITP (Direction interministérielle de la transformation publique, ex-SGMAP) en préambule de son manifeste pour l'innovation publique : « Les méthodes classiques des administrations prouvent souvent leurs limites par leur caractère bureaucratique et « top down ». L'innovation publique... appelle à la *déconstruction de ces habitudes [souligné par nous]\*1* », ou encore, de *transformer [souligné par nous]* les individus afin, qu'une fois revenus dans leur organisation, ils la transforment à leur tour ; « diffuser par cercles concentriques une culture de l'innovation au sein des administrations\*2 »), il nous semble que la notion d'acculturation est plus apte à rendre compte de l'idée d'une confrontation des cultures à l'intérieur de ces espaces. Sources respectivement citées : \*1 : Innovation publique France Stratégie lance son propre Lab' Disponible sur : <https://www.strategie.gouv.fr/actualites/innovation-publique-france-strategie-lance-projet-lab-et> et \*2, *op. cit.*, <https://www.lagazettedescommunes.com/637312/innovation-publique-les-agents-au-centre-du-jeu/>

<sup>162</sup>. « Nous entendons ici par *pratiques normalisatrices*, toute pratique professionnalisée qui, même au sein de collectifs institutionnels, reste toujours médiatisée par la relation inter-humaine, dont la fonction principale consiste à établir ou rétablir une norme. Cette norme peut s'inscrire dans un champ donné spécialisé de la pratique ou de la culture (sexualité, manière de table, politesse, discipline militaire, orthographe, syntaxe, diététique ...), nous dirons alors que cette pratique est *institutante*. Cette norme peut être plus globale et viser le système de la personnalité, nous dirons alors que cette pratique est *éducative* (Cf. S. Masoch, *La Vénus à la fourrure*, (Présentation de G. Deleuze), Paris, Editions de Minuit, 1967, 276 p.) ou *constituante*. » J. Réault, « La spécialisation "névrose ethnique" ? L'exemple des professions



Mais si les mots font beaucoup, ils ne font pas tout ! La répétition presque incantatoire de la rhétorique dominante<sup>163</sup> suffit-elle à transformer les êtres<sup>164</sup> ? Il est bien difficile de se prononcer sur le pouvoir réel de transformation des êtres qui vivent ces expériences. Reprenant à leur compte les dispositifs managériaux des entreprises privées (mots, outils, méthodes), les labs risquent aussi d'hériter de certains de leurs travers. À titre d'exemple, laisser à penser aux agents qu'ils pourraient être à l'initiative de profonds changements organisationnels... changements pourtant déjà échafaudés par leurs lointains supérieurs hiérarchiques. À cela on pourrait ajouter que la propension à penser que les individus seraient en mesure, grâce à leurs propriétés intrinsèques, de transformer leurs environnements de travail, fait peu de cas de la force des structures et, plus largement, des conditions de travail, sur les manières d'être, de penser et de sentir desdits individus.

L'extrait d'entretien qui suit nous montre que la répétition « des arguments » ne suffit pas à administrer la preuve de la réussite d'une volonté pourtant affichée de transformation des êtres.

« **Rédacteur en chef, Acteurs publics** : *Est-ce que vous avez le sentiment qu'il y a une dimension prétexte, ou est-ce qu'on arrive quand même à faire changer les cultures, ou est-ce qu'il y a d'autres facteurs qui doivent être retravaillés pour avoir un réel impact sur les organisations, ou est-ce quand on revient dans les organisations, une fois qu'on a fait les sessions de formations, eh bien, la vie reprend le dessus en quelque sorte ?*

**Responsable de la mission innovation au secrétariat général des Ministères économiques et financiers** : La vie reprend le dessus, oui, et heureusement, mais la vie devient l'innovation. Moi, j'en veux pour preuve que, d'abord que, lorsque les gens vivent une expérience à BercyLab<sup>165</sup>, eh bien lorsqu'ils sortent, ils ne sont plus les mêmes. Alors, vous allez me dire : « Ah bon, comment ça, ils ne sont plus les mêmes ? Et d'abord, c'est vous qui le dites », euh bien moi, j'en veux pour preuve deux choses. C'est qu'on a mis en place des formations flash, des ateliers utiles. En fait, vous avez une heure entre midi et deux, eh bien, venez tester une technique d'innovation, venez tout simplement apprendre comment j'optimise la prise de décision en utilisant le post-it, etc. Et puis, ça, on l'a ouvert à inscription, et dès les premières heures d'ouverture, c'était complet, et complet de gens qui n'étaient pas dans notre écosystème, qu'on ne connaissait pas. Ensuite, on a ouvert une formation à la facilitation, cette formation, dès l'ouverture, elle était complète aussi. Ensuite, on lance un événement chaque année, qui est Bercynov, qui est l'occasion pour les collaborateurs de venir rencontrer les collaborateurs qui ont emmené des innovations. On a eu 1 400 personnes, on s'est retrouvés complètement débordés par l'engouement. Donc, ça veut dire qu'aujourd'hui, l'innovation, certes, elle s'incarne dans les limbes et dans les lieux, mais aujourd'hui, elle sort et elle irradie. On est tous conscients, parce qu'on le vit et parce qu'on le voit, qu'il faut se transformer dans nos administrations. Mais je vais encore donner un exemple. On a toujours dans le principe du laboratoire hors les murs... un jour la secrétaire générale est passée dans ces grands halls du ministère, ces trucs très austères, qui ont trente ans maintenant, et a dit :

---

de normalisation. A propos de l'œuvre de Georges Devereux et de l'ethnopsychanalyse. Confluences », *Revue du CFCTS*, Nantes, Mai 1987, p. 10.

<sup>163</sup> Voici, à titre d'exemple, choisi au hasard dans la fourmière des présentations des labs, un extrait qui contient à lui seul comme, en condensé, les mots clés de la mise en scène : « Cheffe de projet BercyLab : Pourquoi nous avons mis en place BercyLab ? Pour accompagner la transformation de nos Ministères, faire émerger une culture de l'innovation, et transformer les pratiques professionnelles pour plus de collaboratif et d'agilité. BercyLab est entre autres un outil pour la transformation culturelle, un outil au service du faire autrement. Les participants qui viennent vivre une expérience BercyLab décalent leur regard sur leurs pratiques, changent de posture pour plus d'écoute, de bienveillance, de prise d'initiative, de co-construction et de co-responsabilité, et adoptent de nouveaux principes de travail, comme le droit à l'erreur, le lâcher prise, l'ouverture sur son écosystème, le prototypage et le test. » BercyLab, le laboratoire d'innovation du Secrétariat général, retranscription (2'30'' à 3'23''). Disponible sur : <https://www.dailymotion.com/video/x66a17g>

<sup>164</sup> On pourrait se reporter à ce propos à la notion d'intégration d'« un temps liturgique » ; voir, par exemple, C. Suaud, *La vocation, Conversion et reconversion des prêtres ruraux*, Paris, Les Editions de Minuit, 1978, pp. 83-88.

<sup>165</sup> Laboratoire d'innovation au service des directions des Ministères économiques et financiers.

« C'est pas possible, il faut de la convivialité, il faut qu'on soit capable de travailler autrement et ailleurs. » Donc, on a fait quoi ? On a créé des espaces de convivialités, on a créé des espaces nomades, et on a donné l'occasion aux gens de travailler ailleurs que dans leur bureau, de faire des mini-réunions dans les halls, et pourquoi pas d'aller travailler avec des chefs d'entreprises qui attendaient un rendez-vous. On a créé quelque chose. D'abord, ça a étonné, les agents étaient surpris de ça (...) Et aujourd'hui, tout ça, ça a généré quelque chose, ça a généré du partage, ça a généré de la réaction, et puis ça a généré de l'usage, et on ne pourrait pas revenir en arrière. Et ce que je veux dire, c'est que, finalement, l'innovation, c'est tout ça. C'est une succession de petites choses qui dépassent largement les murs de BercyLab.<sup>166</sup> »

Les labs œuvrent, en s'appuyant sur les agents, mais aussi sur les usagers, à la diffusion de l'esprit des réformes de CAP 22. Les labs jouent alors dans deux directions<sup>167</sup> : ils travaillent à satisfaire les intérêts privés, individuels, tout en brouillant les frontières entre service public et société civile. Paradoxalement, cet appel à la mobilisation de chacun et de tous risque aussi de porter atteinte aux séparations nécessaires au maintien de la figure du citoyen dans la cité ; « « Pour unir dans une même dynamique gouvernants et gouvernés ! » (...) [*la gouvernance*] se présente comme un élargissement de la démocratie par une meilleure participation de la société civile, alors même qu'elle est en train de détruire le seul espace où les individus peuvent accéder à la démocratie : en devenant citoyens et en cessant d'être de simples représentants d'intérêts particuliers.<sup>168</sup> » Il est à ce propos révélateur de noter que les discours qui accompagnent la mise en œuvre et le déploiement des labs ne font qu'exceptionnellement référence à *la chose publique*. Poser qu'il y a quelque chose d'indécidable quant à l'importance qu'on peut accorder aux labs de pouvoir transformer des agents ne signifie pas, on le voit, qu'il faille en négliger la portée. D'ailleurs, les initiatives et dispositifs, en grande partie inspirés du management privé, fissent, qui conduisent inmanquablement l'ethos du service public à se métamorphoser... vers un État-plateforme ; « Ne reste plus qu'à « embarquer » toute l'institution dans le projet.<sup>169</sup> »

## 5.5. État-rhizome

Mais cette représentation d'un État comme plateforme impose quelques ruptures avec celle de l'État actuel. Selon Nicolas Colin et Henri Verdier, ces ruptures sont de trois ordres : « rupture philosophique », abandonner une vision transcendante de l'État, « organisationnelle », accepter le principe de la multitude, et « opérationnelle », en finir avec les lourdeurs et cloisonnements administratifs<sup>170</sup>. Ce qui se profile — et est souhaité par les auteurs — est un État qu'on pourrait qualifier d'État rhizomorphe, ou État-rhizome<sup>171</sup>. Souterrain, affleurant de toute part, sans centre,

---

<sup>166</sup> Semaine de l'innovation publique. Débat : comment les laboratoires d'innovation publique dopent la transformation publique, 20/11/2018, retranscription (10'50'' à 13'52''). Disponible sur : <https://www.acteurspublics.fr/webtv/emissions/semaine-de-linnovation-publique/debat-comment-les-laboratoires-dinnovation-publique-dopent-la-transformation-publique>

<sup>167</sup> « Un Living Lab est un laboratoire d'innovation ouverte. L'utilisateur est placé au centre du dispositif afin d'imaginer, développer et créer des services ou des outils innovants qui répondent aux espérances et nécessités *de tout un chacun* [*souligné par nous*]. Les Living Labs participent donc à l'arrivée d'un nouveau système d'innovation où les personnes ne sont plus de simples utilisateurs, mais deviennent acteurs et collaborateurs. » Source : <https://www.echosciences-grenoble.fr/communautes/le-master-cst/articles/les-living-labs>

<sup>168</sup> D.-R. Dufour, *Le Divin Marché. La révolution culturelle libérale*, Paris, Denoël, 2007, p. 161.

<sup>169</sup> « Une « core team » s'est formée aux méthodes de création d'un Lab avec les MOOCs de la DITP. Des agents volontaires ont entrepris une « learning expedition » au Centre de recherche interdisciplinaire et une première synthèse de l'identité du Lab' circule déjà. Ne reste plus qu'à « embarquer » toute l'institution dans le projet. » Source : <https://www.strategie.gouv.fr/actualites/innovation-publique-france-strategie-lance-projet-lab>

<sup>170</sup> N. Colin et H. Verdier, *L'âge de la multitude*, op. cit., p. 250-251.

<sup>171</sup> On pourra se reporter à l'ouvrage de Gilles Deleuze et Félix Guattari, *Capitalisme et Schizophrénie 2. Mille Plateaux*, et, plus particulièrement, à l'introduction, dans laquelle les auteurs définissent, à travers quatre principes, les

constamment malléable, agile, évoluant en permanence, captant et rediffusant une multitude de données, conduisant flux et échanges, sans cloisonnement ni rétention, facilitant l'hyperconnexion, avec pour seul et unique niveau la toile horizontale des relations, ici, des interconnexions, constamment modifiable par les éléments-ferments qui le constituent (ici, la multitude) via les relations qu'ils établissent, fluide, réticulaire, sans fin prédéterminée. Et au cœur de cet État-rhizome, un citoyen — en — réseau qui rappelle à lui seul (il lui fait écho) la figure moderne de l'entreprise telle qu'elle se donne à voir dans les fantasmes des organisateurs du monde du travail. « L'image type de l'entreprise moderne est aujourd'hui un cœur svelte entouré d'une nébuleuse de fournisseurs, de sous-traitants, de prestataires de services, de personnels intérimaires permettant de variabiliser les effectifs, d'entreprises amies. On dira qu'elle travaille en réseau<sup>172</sup> » ; citoyen entrepreneur de lui-même acteur d'un État-rhizome. Sachant que ledit État est pétri par les valeurs, les méthodes et le langage du management contemporain, en un mot, par ses dispositifs de gouvernementalité<sup>173</sup>, il semblerait plus approprié, plutôt que de parler d'extension-expansion de l'État, de parler de diffusion de la logique du marché à l'ensemble de la société.

Qu'on nous permette ici de reprendre dans sa totalité un passage capital de *L'âge de la multitude*, ouvrage par lequel se diffuse dans les esprits, rappelons-le, cette conception d'un État-plateforme ; on comprendra mieux pourquoi cette expansion risque aussi de mener à sa dilution. « L'État plateforme est une promesse de création de valeur et de valorisation du tissu économique français. Il suffit de considérer la puissance de prescription dont dispose l'État, le caractère incontournable de ses services — garantissant ainsi des débouchés aux meilleures applications développées à l'aide de ses ressources —, la capacité de la puissance publique à inspirer confiance aux citoyens. Des centaines de sociétés, *start-up* audacieuses ou grandes entreprises expérimentées, se précipiteront sur les ressources d'une administration devenue plateforme pour rendre aux citoyens des services en son nom. La valeur résultante sera inestimable. Plus décisif encore sera le passage à l'horizontalité de l'économie numérique. Les premières sociétés utilisant les ressources de l'administration, surtout les grandes entreprises, se borneront à se *substituer* à l'administration, rendant peu ou prou les mêmes services qu'elle avec un design amélioré. Les suivants tenteront d'innover et, ménageant plus de liberté à leurs designers, inventeront une nouvelle manière d'opérer les services publics, fondée sur l'horizontalité, les interactions de pair-à-pair, l'économie de la contribution qui est au fondement de la création de valeur après la révolution numérique. Nous verrons alors s'inventer sous nos yeux des *services publics sans administration*, auto-organisés par des communautés de citoyens prenant leur part de leur opération par leurs contributions et leurs interactions. Ces services publics seront probablement *moins coûteux* que ceux qui, aujourd'hui, occupent des milliers de mètres carrés de bureau et emploient des dizaines de milliers de fonctionnaires. Ils seront ainsi une forme de réponse à la raréfaction des ressources dans l'administration.<sup>174</sup> » À ce stade, parler d'un grand continuum entre les sphères publiques et marchandes est déjà en deçà de la réalité souhaitée, ce n'est pas suffisant. Le terme plus approprié — qui est aussi employé — est bien celui de substitution ; l'État-rhizome, partout, risque bien de n'être plus nulle part. Et cette vision du monde prend tout son sens à l'intérieur d'un cadre de rationalité politique que traduisent les formules qui, de Jean Gandois à Ernest-Antoine Seillière, « Ce sont les valeurs de l'entreprise qui doivent féconder la société française », ou de Nicolas Sarkozy, « l'entreprise France », à la « startup nation » d'Emanuel Macron, inclinent à voir dans l'entreprise la matrice organisationnelle de la société. À ceci près que c'est l'État, ici, qui se fait l'agent de l'organisation de ce modèle de société.

---

propriétés du rhizome : « principe de connexion et d'hétérogénéité », « principe de multiplicité », « principe de rupture assignifiante » et « principe de cartographie et de décalcomanie ».

<sup>172</sup> L. Boltanski et É. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 116-117.

<sup>173</sup> Voir ce que nous avons dit à ce propos de la diffusion au sein de l'État et de ses services du *New public management*.

<sup>174</sup> N. Colin et H. Verdier, *L'âge de la multitude*, *op. cit.*, p. 253-254. Nous avons souligné, en italique, les mots et formules qui nous semblent révélateurs.



## CHAPITRE 6

### *Reprise et questionnements*

Après avoir décrit et analysé le contenu des réformes de la modernisation de la fonction publique, il nous faut à présent faire ressortir les traits caractéristiques du noyau dur imaginaire (on a aussi parlé de cartographie mentale) qui leur est propre, soit, dresser le tableau des pensées et impensées qui les structurent et dont elles se font les dépositaires, contribuant ainsi à les perpétuer et à les fortifier. Il nous sera alors possible de décrire avec précision le cadre de rationalité politique à l'intérieur duquel elles voient le jour. Ensuite, et après avoir décliné les effets de ces réformes, nous tâcherons d'apprécier le caractère de modernité de l'État-plateforme.

Qu'on nous permette encore une fois d'insister sur ce point : la mise en évidence des attributs de ce noyau dur imaginaire – à la fois institué et instituant – est, nous semble-t-il, essentielle si l'on veut pouvoir poser des problèmes sans se les laisser poser, être force de propositions, sans se les laisser imposer *a priori*, apporter des solutions, sans que le champ des possibles envisageables soit par avance délimité. Le dévoilement des attributs de ce noyau dur imaginaire invite à porter le regard dans deux directions : il peut faciliter le décryptage de ce qui structure les propositions de réformes du côté de ceux qui les produisent, mais il invite aussi à l'introspection. Il s'agit donc pour nous de porter une attention toute particulière aux conditions qui donnent accès aux territoires de réalité propres aux champs de la production des réformes.

#### **6.1. *Un noyau imaginaire institué***

Finalité en soi, la modernisation des services publics est recherchée à travers la mise en place de réformes ; dans un raisonnement qualifié de rationnel en finalité, les réformes sont donc pensées comme le moyen permettant d'atteindre cet objectif visé qu'est la modernisation. Ces réformes émanent, véhiculent et perpétuent (d')un noyau imaginaire dont voici les principaux composants :

##### *Le social au service de l'économique*

- désencastrement de l'économique à l'égard du social ; assujettissement du social à l'économique ; invocation d'injonctions de la sphère économique, injonctions érigées en principe de justification des réformes ;
- l'efficacité comme principe d'action et finalité en soi ;
- amélioration de l'efficacité des services (publics) comme moyen au service d'objectifs financiers.

### *Moteurs et freins à la croissance*

- la concurrence comme moteur de l'expansion économique, moteur de la croissance ;
- point aveugle non interrogé, la croissance comme bien et fin en soi, finalité absolue du souhaitable et du désirable ;
- casser les obstacles qui pourraient porter atteinte à la libre expression de la concurrence ;
- casser les rigidités structurelles (et organisationnelles) et subjectives (psychiques) considérées comme des obstacles à l'efficacité et à la mise en œuvre des réformes ;
- les dépenses publiques comme obstacles à la croissance, réduire celles-là pour qu'augmente celle-ci ;
- évolution conjointe de la dette et des dépenses publiques ;
- la réduction des dépenses publiques comme principe d'action et finalité en soi, réduction devenue fondement de la légitimité des réformes ;
- inversement, la seule invocation de la dette devient synonyme de nécessité d'une réduction des dépenses, sorte de réflexe mental.

### *La logique mimétique*

- le privé comme gage et modèle d'efficacité ;
- passer d'une logique de moyens à une logique de résultats (performance et responsabilité) ; appliquer à la gestion de l'État les règles, méthodes, outils, manières de voir en vigueur dans les entreprises privées ; introduire la logique du marché dans la production de services publics (New public management) ;
- déploiement des sciences de gestion hissées au rang des sciences de la nature.

### *La suprématie du chiffre*

- transformation du réel en données (transsubstantiation) ; appréhension quantificatrice du monde ; hégémonie de la rationalisation par le calcul (mathématisation du réel tous azimuts) ; dissolution du réel dans la mesure ;
- la production de chiffres comme finalité en soi (objectifs quantifiés) ;
- convertir les hommes (agents) à la conversion du réel en données ;
- il est toujours possible d'améliorer quantitativement et qualitativement le geste productif ;
- possible et souhaitable de faire – toujours – plus avec – toujours – moins, mais aussi, mieux avec – encore – moins.

### *Le règne des techniques (TIC)*

- la technique comprise successivement comme, cause, levier, fin en soi et promesse, et, progressivement, comme tout cela à la fois ; vers une autonomisation de la technique...
- les évolutions techniques clé, de l'efficacité et des succès économiques ;
- les individus doivent s'adapter aux évolutions des techniques ;
- d'où il ressort l'idée d'une inéluctabilité des transformations humaines assujetties aux perfectionnements des techniques.

### *Neutralité du pouvoir*

- croyance en une forme d'impersonnalité – au principe – de la décision ; pouvoir axiologiquement neutre ;
- le pouvoir dans la pédagogie (l'apparition du politique pédagogue, éducateur) ;
- le chiffre considéré comme reflet du réel permet de faire l'économie de la confrontation des arguments ; gouvernance sans sujet ; déraison du chiffre sans raison des mots.

Les composants caractéristiques de ce noyau dur imaginaire sont à la fois l'œuvre et le produit de schèmes cognitifs qui organisent, avant même toute volonté intentionnelle, la manière dont le

monde est structuré et perçu. Si l'on en dressait la liste, on pourrait voir apparaître ce que Pierre Bourdieu appelait un « schéma synoptique des oppositions pertinentes<sup>175</sup> ». Ici, au fondement des réformes, mais aussi, de leurs justifications implicites, on trouverait alors les couples suivants : économique *versus* social, moderne *versus* archaïque (dépassé), avenir *versus* passé, croissance *versus* dépense publique, client *versus* usager, agile (souple) *versus* rigide, mouvement *versus* immobilisme, adaptation *versus* stagnation, léger *versus* lourdeur, ouvert *versus* fermé, etc. Ces schèmes, couples d'impensés, systèmes de classements intériorisés, structurent le pensable ; il suffit qu'un de ces mots soit prononcé pour que l'autre apparaisse comme son ombre, son contraire et, avec l'apparition de son envers, de son pendant, la pensée et le discours de se déployer dans des directions univoques. Les composants de ce noyau dur imaginaire colonisent littéralement les esprits. Sous-tendant la production des réformes, ils débouchent aussi sur des dispositifs qui les renforcent à leur tour. Chacun des termes, chacune des notions, chacun des concepts, chacune des associations constitutifs de ce noyau imaginaire méritent donc d'être posés comme objet pour qu'il devienne possible de *les interroger quant à leur bien fondé*.

## 6.2. Un cadre de rationalité instituant

Les réformes portées par ce noyau imaginaire prennent sens et deviennent intelligibles une fois qu'on les a rapportées au cadre de rationalité politique à l'intérieur duquel, elles voient le jour, se déploient et produisent leurs effets. Le « soubassement idéologique à ces restructurations<sup>176</sup> » n'est autre que le néolibéralisme<sup>177</sup>. Essayons d'être concis.

Par « néolibéralisme, et sur les traces d'auteurs tels que Pierre Dardot et Christian Laval, on entendra une « raison du monde » qui a pour caractéristique d'étendre et d'imposer la logique du *capital* à toutes les relations sociales jusqu'à en faire la forme même de nos vies.<sup>178</sup> » Le néolibéralisme cherche à étendre la logique du marché comme mode de régulation et de comportement. « Le néolibéralisme est précisément le déploiement de la logique du marché comme logique normative, depuis l'État jusqu'au plus intime de la subjectivité.<sup>179</sup> » Ici, le marché est pensé

---

<sup>175</sup> P. Bourdieu, *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998, p. 17.

<sup>176</sup> S. Halimi, Avant-propos, *L'État démantelé. op. cit.*, p. 15.

<sup>177</sup> Ou, pour l'exposer à la manière d'Alain Bihr, on pourrait dire que les choix et décisions politiques qui donnent naissance à ces réformes sont « parfaitement cohérents avec le paradigme néolibéral » voir *La novlangue néolibérale, op. cit.*, p. 106. Qu'il nous soit permis ici d'illustrer ce propos en empruntant à Pierre Bourdieu deux extraits qui montreront toutes les affinités entre certains des composants majeurs de ce noyau dur imaginaire que nous avons mis en avant et le néolibéralisme. Relativement à ce que nous avons qualifié de désencastrement de l'économique à l'égard du social : « le programme néo-libéral tend globalement à favoriser la coupure entre l'économie et les réalités sociales, et à construire ainsi, dans la réalité, un système économique conforme à la description théorique, c'est-à-dire une sorte de machine logique, qui se présente comme une chaîne de contraintes entraînant les agents économiques. » Puis, relativement à ces autres composants que sont la concurrence et la réduction des dépenses publiques respectivement perçues comme des moteurs de l'expansion économique : l'utopie néo-libérale « suscite une formidable croyance (...) chez ceux qui en tirent leurs justifications d'exister, comme les hauts fonctionnaires et les politiciens qui sacralisent le pouvoir des marchés au nom de l'efficacité économique, qui exigent la levée des barrières administratives ou politiques capables de gêner les détenteurs de capitaux dans la recherche purement individuelle de la maximisation du profit individuel institué en modèle de rationalité, qui veulent des banques centrales indépendantes, qui prêchent la subordination des États nationaux aux exigences de la liberté économique pour les maîtres de l'économie, avec la suppression de toutes les réglementations sur tous les marchés, à commencer par le marché du travail, l'interdiction des déficits et de l'inflation, la privatisation généralisée des services publics, la réduction des dépenses publiques et sociales. » Extraits choisis dans P. Bourdieu, *Contre-feux*, Paris, Liber-Raisons d'agir, 1998, p. 110 et pp. 114-115.

<sup>178</sup> P. Dardot et C. Laval, *Ce cauchemar qui n'en finit pas, op. cit.*, p. 10. « Le néolibéralisme est la raison du capitalisme contemporain ». P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009, 498 p. Par *raison* on entendra une norme d'existence adossée à des principes de justification et des dispositifs de gouvernementalité.

<sup>179</sup> P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde, op. cit.* p. 21.

comme le modèle des rapports humains, comme ce qui va leur donner leur forme et leurs orientations, leurs directions. « Le néolibéralisme peut [ainsi] se définir comme l'ensemble des discours, des pratiques, des dispositifs qui déterminent un nouveau mode de gouvernement selon le principe universel de la concurrence.<sup>180</sup> » Il est une manière spécifique de gouverner, soit, de conduire la conduite des hommes, dans leurs rapports aux choses et vis-à-vis d'eux-mêmes en posant la concurrence comme norme et principe d'action. Le néolibéralisme c'est aussi une certaine vision de l'homme, une certaine représentation qui pense et réduit l'homme à un homme économique. L'idéologie néolibérale postule et voit en l'homme un *homo œconomicus*, être rationnel, calculateur, visant à maximiser son profit, poussé qu'il est par la poursuite de son intérêt égoïste<sup>181</sup>.

Il ne s'agit pas, dans l'approche néolibérale, de viser la disparition de l'État, mais bien plutôt de voir en lui « le levier de la transformation de toute la société. Cette transformation [qui] consiste à étendre la logique du marché au-delà du marché, à toutes les sphères de l'existence humaine.<sup>182</sup> » Bien sûr, cette volonté d'expansion de la logique du marché cherchera à affaiblir, contourner ou encore à détruire tout ce qui pourrait venir lui faire obstacle. Et c'est l'État qui va se charger de la besogne. « Le programme politique néolibéral vise à faire céder les unes après les autres les digues sociales, culturelles et institutionnelles qui résistent à l'extension des rapports marchands et au renforcement des pouvoirs des propriétaires dans l'entreprise et dans la société.<sup>183</sup> » L'État va ainsi se faire l'agent de la destruction de ce qui pourrait venir faire obstacle à cette volonté de mise en place d'une concurrence généralisée. « L'extension de la logique du marché à tous les rapports sociaux implique par conséquent d'ériger la concurrence en norme sociale générale.<sup>184</sup> » Ce qui est au cœur du néolibéralisme, est la volonté de mettre en place des règles susceptibles d'organiser, de faciliter et de stimuler la concurrence. Et le gouvernement néolibéral de se faire le garant et le gardien de cette concurrence tous azimuts. Les règles sont donc perçues comme nécessaires au bon fonctionnement de la concurrence<sup>185</sup>. Mais on voit alors, qu'instaurant cette logique du marché à l'ensemble de la société, l'État est aussi appelé à se transformer lui-même. « À l'intervention de création et de maintien du marché répond donc une intervention « en interne » consistant en une autotransformation de l'État dans le sens d'une soumission à la logique du marché.<sup>186</sup> » C'est en ce sens que nous pouvions parler plus haut d'une forme particulière de continuum qui voit se répandre les logiques du privé au sein même de l'État.

---

<sup>180</sup> P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde*, op. cit. p. 6.

<sup>181</sup> On pourra se reporter à l'ouvrage de Christian Laval *L'homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, op. cit.

<sup>182</sup> P. Dardot, « Qu'est-ce que la rationalité néolibérale ? » in *L'appel des appels*, op. cit., p. 298. « L'une des grandes nouveautés du néolibéralisme ne tient pas à un illusoire retour à l'état naturel du marché, mais à la mise en place juridique et politique d'un ordre mondial de marché dont la logique implique non pas l'abolition, mais la transformation des modes d'action et des institutions publiques dans tous les pays. Le tour de passe-passe idéologique qui fait « disparaître l'État » de la scène masque surtout sa transformation effective en une sorte de « grande entreprise » entièrement pliée au principe général de compétition et orientée vers l'expansion, le soutien et, dans une certaine mesure, la régulation des marchés. Non seulement l'État n'a pas disparu, non seulement il s'est mis plus que jamais au service des entreprises, mais il s'est mué en un gouvernement de type entrepreneurial. » (P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde*, op. cit. p. 7.

<sup>183</sup> P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde*, op. cit. p. 11. Le néolibéralisme vise par là à « façonner politiquement une société économique de marché » C. Laval, *L'homme économique*. op. cit., p. 329.

<sup>184</sup> P. Dardot, « Qu'est-ce que la rationalité néolibérale ? », *Idem*.

<sup>185</sup> « Le néolibéralisme est (...) apparu dans l'histoire comme une tentative de refonder le libéralisme contre l'idéologie naturaliste du laisser-faire. » P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde*, op. cit. p. 8. Selon cette idéologie (l'idéologie naturaliste du laisser-faire), on considère, d'un côté, que le marché existe en soi (qu'il est naturel), et, conjointement, qu'il suffirait de laisser ce marché livré à lui-même (on parle de marché autorégulateur) pour « obtenir équilibre, stabilité et croissance. » P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde*, op. cit. p. 7. Contrairement à une idée très répandue, le néolibéralisme s'oppose donc à cette idée d'un marché autorégulateur, il s'oppose donc à l'idéologie du laisser-faire.

<sup>186</sup> P. Dardot, « Qu'est-ce que la rationalité néolibérale ? » in *L'appel des appels*, op. cit., p. 299.



### 6.3. Traits saillants des effets des réformes

Reste à présent à faire la liste *des effets* engendrés par ces réformes qui s'inscrivent dans ce cadre de rationalité politique spécifique qu'est le néolibéralisme. Ces réformes qui promeuvent la modernisation des services publics ont eu de nombreux effets :

- *réduction du périmètre de l'intervention de l'État*, abandon de certaines missions ; morcellement des activités, privatisation de grands secteurs d'activité (énergie, télécommunication, transports <sup>187</sup>, etc.), transfert d'activités vers les collectivités territoriales ;
- *privatisation du public*, ouverture de marchés publics et ouverture du public au marché, partenariat public-privé, externalisation des missions du service public vers le privé (transferts d'activités), sous-traitance et délégation de services publics ;
- *invasion des logiques de rentabilité* ; logique de l'objectif chiffré, réduction du travail à une logique comptable, mise en concurrence généralisée (public-privé, entre ministères, entre les services et à l'intérieur des services) ;
- *changements perpétuels*, restructurations et réorganisations constantes, fusion et suppression de services ;
- *suppression au nom de l'efficacité, des crédits alloués*, coupe dans les crédits publics, diminution des moyens, augmentation de la charge de travail ;
- *suppression*, toujours, *au nom de l'efficacité, des postes*, réduction des effectifs, plans de départs volontaires ; non remplacement d'un départ sur deux à la retraite ;
- *métamorphose de l'éthos du service public*, autonomisation par le haut des prises de décision (Université, Hôpital, Justice, etc.), transformation des parcours de recrutement et des trajectoires des équipes ministérielles, passages par les grandes écoles de commerce, élargissement du recours au contrat de droit privé, recours aux contractuels, développement de la rémunération au mérite, développement des laboratoires d'innovation publique (labs) ;
- *ouverture au marché des données (open data)*, numérisation du rapport à l'autre (usager, hiérarchie).

Comment qualifier ces effets des réformes sur l'État lui-même ? Quels sont les mots qui collent le mieux à la chose ? Affaiblissement, délitement, déconstruction, dilution (dans le privé), dissolution, destruction ou, pour les plus nuancés, reconfiguration... eu égard à ce que nous avons mis en évidence, le terme de démantèlement<sup>188</sup> nous semble le plus approprié. On voit par là que le terme de réforme est porteur de toutes les ambivalences. Ce terme permet en effet de jouer sur deux tableaux, sorte de module structurant d'un double langage. Annonceur d'une promesse de progrès, il produit *en même temps* des effets qui s'écartent des annonces<sup>189</sup>. Le terme de *réforme*

---

<sup>187</sup> « Depuis 1997, les échanges au niveau européen ont produit en France une forme d'acculturation de la notion de service public, notamment dans le domaine des SPIC. Les textes de la Commission européenne précisent le cadre politique (marchand) de ces dernières et introduisent la concurrence comme régulateur (énergie, transports publics, poste...). » F. Clerc, « Pour un renouvellement de la réflexion sur le service public d'éducation ». Disponible sur : [http://educationetdevenir.fr/IMG/pdf/Problematisation\\_Colloque\\_2011\\_FC.pdf](http://educationetdevenir.fr/IMG/pdf/Problematisation_Colloque_2011_FC.pdf)

<sup>188</sup> « Étymologiquement, « démanteler » consiste à démolir les murailles, les fortifications d'une ville ou d'une place forte. Parler du « démantèlement de l'État » revient à décrire les mille processus par lesquels des domaines complets d'activité, historiquement soustraits aux logiques marchandes, sont progressivement reversés dans le jeu concurrentiel du marché. (...) L'État est en cours de démantèlement lorsque, pierre à pierre, les protections qui entouraient les missions de « service public » sont démontées. » S. Halimi, Avant-propos, *L'État démantelé. op. cit.*, p. 15.

<sup>189</sup> « « Réforme » est donc bien le plus inadéquat des termes, scientifiquement mais aussi politiquement. La notion mêle en effet subrepticement deux niveaux d'action : les perspectives éthérées des occupants des positions au sommet de l'État d'une part, les faits et gestes quotidiens de ceux qui doivent s'en accommoder avant de faire avec d'autre

est une pièce maîtresse du mode capitaliste de production qui ne peut se reproduire qu'en se transformant ; « la réforme est le mode de permanence propre au capitalisme.<sup>190</sup> » Les distorsions entre les promesses contenues dans les réformes et les formes de leur matérialisation imposent aux individus (politiques, agents, usagers, citoyens) de grands écarts mentaux ; où nous retrouvons<sup>191</sup> tous ces *comme si* qui sont autant de manières de naviguer entre les mots qui habillent les réformes et les réalités vécues de leur application.

#### 6.4. *État-plateforme, État moderne ?*

Si l'on croise à présent ce que l'on vient de dire au sujet des composants de ce noyau dur imaginaire, substrat des réformes et des effets qu'elles produisent, à ce qui constitue le cadre de rationalité néolibéral qui les porte et dans lequel ils et elles s'inscrivent, plusieurs questions viennent à l'esprit : qu'est-ce qui fait la modernité d'un gouvernement néolibéral ? ; les réformes qui visent la modernisation des services publics ont-elles atteint leur but ? ; peut-on donc qualifier de moderne ce qui est qualifié de la sorte ? ; en quoi consiste la modernité des effets induits par ces réformes ? Ce faisceau de questionnements s'entrecroise en un point, la modernité. Mais la volonté de modernisation des services publics de l'État contient un point aveugle. Devenu principe de légitimité en soi, érigé en impératif catégorique et principe de justification, l'impératif de modernisation de l'État<sup>192</sup> refoule l'interrogation sur *ce qu'est* la modernité. Mais qu'entend-on au juste par là ?

La notion de modernité renvoie à une foule d'éléments disparates. On a coutume de voir dans l'esprit des Lumières son moment d'éclosion<sup>193</sup>. Moment d'émancipation des esprits. *Sapere aude*

---

part. La notion de « réforme » confond insidieusement le regard vers l'avenir, promesse de toutes les espérances, et le coup d'œil rétrospectif qui compare les réalisations aux annonces. Elle rend structurellement possible, à partir de cette double matrice, tous les « doubles langages » en orchestrant la réorganisation permanente d'un « double discours » ; et, par exemple, l'accommodement simultané des mots d'ordre les plus contradictoires, la suspension de l'action gouvernementale et la poursuite de la remise en ordre entreprise. » B. Lacroix, « Le nouveau désordre collectif : marché, liberté, autorité », *L'État démantelé. op. cit.*, p. 308. Nota. On sait comment, dans le champ syndical aussi, cette notion autorise toutes les ambivalences. Non seulement, elle permet de jouer sur plusieurs tableaux mais, et de façon encore plus caricaturale, elle permet de faire passer, par associations cognitives propres au champ de la représentation, pour rétrogrades ceux qui d'emblée sont présentés comme des syndicats contestataires parce qu'ils ne seraient pas réformistes, sans qu'il y ait eu d'accord préalable sur ce qu'on entend par réforme. C'est ce processus à la fois tacite et insidieux qui conduit les pouvoirs en place à considérer comme des interlocuteurs légitimes ceux qui, estampillés — notamment parmi les syndicats — comme réformistes, sont en fait — déjà — implicitement acquis aux dogmes néolibéraux.

<sup>190</sup> A. Bihr, *La novlangue néolibérale, op. cit.*, p. 289.

<sup>191</sup> Voir le chapitre consacré à *La Modernisation de l'action publique*. Le « *comme si* » va devenir une pièce maîtresse de notre écriture au cours de la seconde partie de ce travail.

<sup>192</sup> « L'« impératif de modernisation de l'État » – incessamment repris, quoique chaque fois transformé – est devenu une ressource et un point de passage obligé pour chacune des élites politico-administratives engagées à justifier – sous cet ensemble et par cet ensemble – leurs actions particulières. Il s'agit de montrer comment cet impératif a fini par être investi d'une légitimité, d'une force et d'une force d'évidence, lourde de tous ses emplois passés. Si bien que la catégorie aide quiconque la brandit à légitimer puissamment toutes sortes de réorganisations de l'État : de son périmètre, de son action, de ses relations aux entreprises, des modes de gouvernement imposés aux divers personnels d'État. » N. Robatel, « Chronologie. Moderniser l'État (1967-2009) » in *L'État démantelé, op. cit.* p. 310. On pourrait rapprocher cette évocation-invocation de celle qui « justifie » l'expansion du système industriel. « Le système industriel n'a pas de justification, simplement il s'impose et se développe en tant que système de reproduction dans l'humanité, c'est-à-dire sur la base d'une Vérité proclamée. Seulement, cette Vérité nous l'ignorons, elle fonctionne sans être sue. » Legendre, P. (1983), *Leçons II. L'empire de la vérité. Introduction aux espaces dogmatiques industriels*, Fayard.

<sup>193</sup> Avant les *Lumières* et la *Révolution française*, un autre événement historique majeur a contribué au développement de la notion de subjectivité (dont on va voir tout de suite qu'elle est propre à la modernité), la *Réforme*. « Chez Luther, la foi religieuse est devenue réflexive ; dans la solitude de la subjectivité, le monde divin s'est changé en une réalité

disait Emmanuel Kant<sup>194</sup>, Ose savoir. Ose penser par toi-même. Ose te servir de tes propres catégories d'entendement afin de ne plus laisser ta vie dictée par les héritages, le passé, les traditions, les religions ; libération du sujet connaissant. Ainsi la notion de modernité renvoie-t-elle au devenir individu et à l'autofondation du sujet, dans la réflexivité. Mais ce mouvement ne concerne pas seulement l'individu, il désigne aussi la société tout entière. Il y a dans la modernité l'idée d'une nouvelle création, individuelle et collective<sup>195</sup>. « La modernité ne peut ni ne veut emprunter à une autre époque les critères en fonction desquels elle s'oriente ; *elle est obligée de puiser sa normativité en elle-même*.<sup>196</sup> » Et cette dimension instaure d'emblée une articulation conflictuelle, délicate entre passé, présent et avenir. Mais, puiser sa normativité en soi-même ne signifie pas ignorer le passé, mais prendre conscience de ce qui, dans le présent et l'avenir souhaités s'en distingue. On pourra ainsi considérer comme moderne une société qui a conscience de ce qui la distingue de ses états antérieurs et qui voit dans ses orientations nouvelles un progrès par rapport à ces mêmes états. « De ce point de vue, toute modernité est donc nécessairement « autoréflexive »<sup>197</sup> », et passe, à moins d'avoir atteint un absolu, par des réformes.

La notion de modernité renvoie aussi à ces mouvements des profondeurs qui transforment les relations entre l'homme, la nature, et le travail, transformations portées par une forte propension à la rationalisation de toutes choses. Ces transformations se sont accompagnées, outre la naissance du citoyen libre, de l'essor des organisations modernes rationnelles et du développement des sciences (des sciences objectivantes, sciences qui font du monde un objet) et des techniques. « La modernisation implique une rationalisation des modes de gestion de la vie en société. Le passage à la modernité se manifeste dans plusieurs domaines : politique, économique, connaissance, production industrielle, technologique.<sup>198</sup> » L'essor de la rationalisation se fera sentir dans tous les registres de la vie, notamment par le moyen d'une standardisation des outils de mesure du temps, de l'espace et des marchandises ; la quantification devenant la clé de voûte et l'opérateur de cette standardisation<sup>199</sup>.

Mais alors, comment qualifier les effets sur l'État des réformes prises au nom de la modernisation des services publics ? Et en quoi ces réformes relèvent-elles de la modernité ? Afin de baliser ces interrogations cruciales il nous faut, le plus brièvement possible, rappeler en quoi consistent les éléments constitutifs majeurs de la notion d'État.

Cette catégorie complexe qu'est l'État renvoie à l'exercice d'une souveraineté dans les limites d'un territoire et à la défense de la population et du territoire. « L'État a représenté, à partir du moment où il s'est installé comme figure centrale de l'organisation du politique, comme le lieu de l'hétéronomie qui prend en charge tout ce qu'on peut appeler l'incalculable dans la vie humaine.<sup>200</sup> » Mais l'État n'est pas figé. Les mutations qu'il a connues vont se traduire par une extension de son domaine d'intervention là « où existe un intérêt général qui ne peut être satisfait par la seule action des particuliers », et cette extension a pris la forme de l'État providence, l'État

---

instaurée par nous-mêmes. À l'encontre de la foi en l'autorité de la prédication et de la tradition, le protestantisme affirme la souveraineté du sujet faisant valoir son discernement. » J. Habermas, *Le discours philosophique de la modernité*, Paris, Gallimard, 1985, p. 20.

<sup>194</sup> E. Kant, *Qu'est-ce que les lumières ?*, Paris, Broché, 2006, 64 p.

<sup>195</sup> La démocratie étant vue par certains, on pense notamment à Cornélius Castoriadis, comme la configuration la plus à même de favoriser l'autonomie, à la fois individuelle et collective.

<sup>196</sup> J. Habermas, *Le discours philosophique de la modernité*, op. cit., p. 8. « Dans la mesure où la modernité s'éveille à la conscience de soi, on voit surgir un besoin de trouver en soi-même ses propres garanties. » *Idem*, p. 7.

<sup>197</sup> J.-C. Michéa, *La double pensée*, op. cit., p. 199.

<sup>198</sup> L. Bagla, *Sociologie des organisations*, Paris, La Découverte, 1998, pp. 7-10.

<sup>199</sup> Parler à ce titre d'omniprésence de l'arraisonnement du réel par le calcul (le chiffre, le nombre et leurs dérivés) ne nous semble pas exagéré.

<sup>200</sup> A. Supiot, « La gouvernance par les nombres. IV Les impasses de la gouvernance par les nombres. Les dégâts du New public management.

Source : <https://www.youtube.com/watch?v=b4BcqgSSMK8&list=PLw160Z8ihqF48o9Z3QY0HaAAIlgHB0CcWx&index=5&frags=pl%2Cwn>

est ainsi « devenu un élément de cohésion sociale et un garant de l'égalité entre les individus qui le composent.<sup>201</sup> » Conjointement, on perçoit l'État comme le « dépositaire de toutes les valeurs universelles associées à l'idée de public<sup>202</sup> », ce qui fait de lui le garant de la défense de l'intérêt public. Il a ainsi la charge d'assurer à la population dans les limites d'un territoire la production de services. Cette prérogative doit respecter un certain nombre de principes, ce qu'on appelle les lois du service public. Trois principes fondent le service public : la *mutabilité* (ou adaptabilité) qui justifie que des modifications puissent être apportées au fonctionnement ou à l'organisation des services publics afin de satisfaire au mieux l'intérêt général ; la *continuité et le fonctionnement correct* qui signifient que l'administration est tenue de faire fonctionner correctement le service public et de l'assurer sans interruption ; l'*égalité* qui concerne aussi bien l'accès au service public que son fonctionnement, il s'applique aux agents (égalité dans l'accès aux emplois publics) et aux usagers. Il entraîne de fait deux conséquences : la neutralité et la laïcité.<sup>203</sup> » Principes auxquels il faut désormais ajouter ceux de la transparence et de la concurrence, qui complexifient l'exercice périlleux qui consiste à faire tenir dans un même effort l'ensemble de ces principes<sup>204</sup>.

Si l'on conserve à l'esprit que l'État se caractérise par les éléments que l'on vient de rappeler, il convient alors de se demander si la conception d'un État-plateforme respecte bien ces paramètres. *L'État-plateforme est-il en mesure de garantir les principes mêmes du service public ?* Là où la quantification étend son règne, à quoi se réduit l'incalculable dans la vie humaine ? Là où la fétichisation du chiffre se substitue à la confrontation des arguments, en quoi se mue le gouvernement des hommes ? L'État-plateforme est-il un État moderne ? *En quoi consiste sa modernité ?* Dans la lutte pour l'imposition d'une définition légitime de l'État, le cours pris par les réformes (et, avec elles, les effets qu'elles produisent) nous conduit à nous poser la question suivante : *l'État-rhizome, porté par un gouvernement néolibéral, peut-il même être favorable au développement de services publics ?*

Il va nous falloir à présent passer de la restitution analytique des textes à la mise en lumière des paroles qui témoignent des expériences vécues. Nous allons tâcher de nous faire les fidèles rapporteurs de ceux qui vivent de l'intérieur ces réformes qui promeuvent la modernisation des services publics. Dans un premier temps (*Irréalités vécues*), il nous faudra rendre compte des connaissances objectives qu'ont les agents des formes contemporaines de la modernisation. Par la suite (*Réalités vécues*), nous focaliserons notre attention sur les effets subjectifs de ces réformes, sur l'expérience vécue qui ressort de leur mise en œuvre. Dans un troisième temps (*Virtuelles réalités*), nous resserrerons notre ambition restitutive et analytique sur les effets induits par la numérisation, numérisation qui transforme le travail, les relations aux autres et au service public. Pour finir ce voyage au centre des vécus, nous nous ferons l'écho des temporalités de l'expérience à travers lesquelles peut s'envisager une éventuelle relation à venir au sein de la fonction publique (*Le mien, le sien, le nôtre*).

---

<sup>201</sup> F. Baron, « Qu'est-ce que l'État ? ». Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/270243-quest-ce-que-letat>. « Dans ses *Contributions à la théorie générale de l'État* (1921), le juriste Carré de Malberg le définit comme une "communauté d'hommes, fixée sur un territoire propre et possédant une organisation d'où résulte pour le groupe envisagé dans ses rapports avec ses membres une puissance suprême d'action, de commandement et de coercition". Il souligne ainsi la double acception de la notion d'État, qui correspond à un mode d'organisation sociale territorialement défini et à un ensemble d'institutions caractérisées par la détention du monopole de l'édiction de la règle de droit et de l'emploi de la force publique. » *Idem*.

<sup>202</sup> P. Bourdieu, *Contre-feux*, *op. cit.*, p. 116.

<sup>203</sup> Voir les lois Louis Rolland. F. Clerc, « Pour un renouvellement de la réflexion sur le service public d'éducation », *op. cit.*

<sup>204</sup> « La modernisation du service public a néanmoins nécessité l'apparition de nouvelles lois du service public tels les principes de transparence et d'égalité de concurrence du service public. » É. Morel, « Les Lois du service public ». Disponible sur : <https://www.carrieres-publiques.com/actualite-fonction-publique-les-lois-du-service-public-d-198>

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **VÉCU DE LA MODERNISATION À L'HEURE DU NUMÉRIQUE**



## CHAPITRE 1

### *Irréalités vécues*

Si l'on reprend à notre compte les catégories clés des formes prises actuellement par la modernisation des services publics que sont l'État-plateforme, Cap 2022, l'open data et la numérisation (la numérisation occupant ici une place particulière puisqu'elle permet les trois autres), il convient, dans le même élan, de se demander pour qui ces catégories sont pertinentes, pour qui font-elles sens ? Ne pas poser cette question reviendrait à mettre dans la tête, par exemple, ici, des agents, les catégories dominantes (discours produits par les producteurs d'idées légitimes) qui apparaissent dans les propos tenus par les décideurs politiques, et, à travers eux, leurs plans, leurs programmes. Qu'il puisse y avoir des écarts entre les discours affichés et la connaissance qu'en ont ceux à qui ils sont destinés n'a, en soi, rien d'anormal ni de suspect. Cette distance est consubstantielle à tout acte de communication. En effet, lorsque quelqu'un parle (émetteur, locuteur ou énonciateur) à quelqu'un d'autre (récepteur, allocutaire ou encore destinataire) de quelque chose (sujet, énonciation ou message) dans un espace (lieu) et un temps (moment), une distance variable s'établit nécessairement, affirmer le contraire reviendrait à faire disparaître le récepteur dans le discours de celui qui l'énonce.

Notons dès à présent qu'à l'heure où nombre de messages se déversent via les TIC, il convient de regarder ce schéma pourtant rudimentaire avec un regard critique. En effet, si l'on prend en considération une des propriétés essentielles de ces dernières (sur laquelle nous reviendrons), leur capacité à dissoudre les dimensions spatiales et temporelles dans l'immédiateté, on voit que les paramètres « lieu » et « moment » propres à ce schéma ne semblent plus pertinents dès lors que l'on cherche à définir, bien que succinctement, un acte de communication. Il est en effet possible de prêter attention à un message n'importe quand et depuis n'importe où. Les TIC jouent sur, affectent et participent d'une manière qui leur est propre à la distance — aussi inévitable que nécessaire — qui s'instaure entre le récepteur, l'émetteur et son message. Gardons à l'esprit ces rappels et précisions, et rentrons à présent dans le vif du sujet ! Dans un premier temps nous allons faire une sorte d'état des lieux de la connaissance objective que les personnes que nous avons interrogées ont de ces notions centrales pour notre recherche. Conjointement, nous essaierons de faire apparaître quelques pistes qui pourraient permettre de rendre compte d'éventuels écarts entre l'affichage de ces notions et la connaissance que les individus en ont. Dans un second temps, nous ferons apparaître ce qu'elles leur évoquent, puis nous en tirerons quelques conséquences pour la recherche.

## 1.1. Mes connaissances

Commençons par une brève présentation de l'échantillon retenu. Nous avons interrogé, chez elles ou sur leur lieu de travail, dans un format qualifié d'entretiens semi-directifs, 20 personnes, 15 hommes et 5 femmes. Parmi ces personnes, trois travaillent pour la direction départementale des territoires, deux dans ce qui fut la direction départementale de l'agriculture et de la forêt (l'une étant chef de pôle des filières agricoles et agro-alimentaires, l'autre chargée de mission au pôle politiques agro-environnementales), une dans ce qui fut la direction départementale de l'équipement, en tant que chargée d'études en infrastructures de transport, d'autres travaillent dans le service public hospitalier, une est psychomotricienne, une infirmière en soins généraux, l'un cadre de santé (en psychiatrie), l'autre infirmier en addictologie, d'autres encore travaillent dans l'enseignement, une en tant qu'enseignant d'anglais dans un Lycée, une autre comme formatrice en soins infirmiers, un autre est enseignant-chercheur au centre national de la recherche scientifique, en économie, un autre travaille dans une direction générale des finances publiques en tant qu'inspecteur des finances publiques chargé des fonctions d'huissier, deux autres encore sont, respectivement, inspectrice et inspecteur du travail dans une unité départementale au sein d'une direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, personnes auxquelles il faut ajouter cinq permanents syndicaux (tous adhérents Force Ouvrière), dont le secrétaire général de la fédération et la secrétaire générale adjointe de la fédération, mais aussi un spécialiste de la numérisation des services publics et un chef du service participation citoyenne et usages numériques.

Notre échantillon, modeste par sa quantité n'autorise aucune généralisation. Les témoignages que nous avons recueillis mettent en mots des expériences singulières, expériences vécues d'individus pris dans des transformations des profondeurs des services publics. Ces transformations les affectent chacun de façon différente, et font de chacun le réceptacle de transformations qui le dépassent et qui concernent tous les agents. C'est en ce sens qu'un simple témoignage permet d'articuler le particulier au général sans que l'on puisse généraliser à partir du particulier.

Qu'en est-il donc, pour notre échantillon, de ces notions clés pour notre étude que sont l'État plateforme, Cap 2022, l'open data et la numérisation. Commençons, dans l'ordre, par la première. Que recouvre cette notion d'État-plateforme pour les personnes interrogées ? Que signifie-t-elle pour elles ? Que leur évoque-t-elle ? Quels avantages et inconvénients voient-elles dans sa mise en œuvre ? En quoi est-elle synonyme de modernisation de l'État ? En quoi l'État-plateforme est-il en mesure, toujours selon elles, de servir la chose publique ? Comment articulent-elles leur contribution à sa mise en place ? La nature de leurs tâches est-elle, toujours selon elles, en mesure de satisfaire leur mission de service — rendu au — public ?

Force est pour nous de constater que nous ne pouvons répondre frontalement à aucune de ces questions, et ce pour une raison simple : l'absence presque unanime, chez les membres de notre échantillon — à l'exception d'un inspecteur du travail et des deux spécialistes de la numérisation de l'État<sup>205</sup> — de connaissance à l'endroit de cette notion qu'est l'État-plateforme. À l'exception de cet inspecteur, aucune des personnes interrogées, agents et permanents syndicaux confondus, n'a pu définir ne serait-ce que vaguement ce que cette notion pourtant centrale pour notre étude recouvre. Si l'on retranche les deux spécialistes de la numérisation de l'État, quatorze d'entre elles n'en n'ont même jamais entendu parler.

À titre d'exemple, en passant de la plus précise (qui est aussi la seule), aux évasives, jusqu'aux plus négatives, voici le type de réponses que nous avons obtenues à la question : « *La notion d'État-plateforme, ça signifie quelque chose pour vous ?* » :

---

<sup>205</sup> Ces deux spécialistes seront volontairement tenus à l'écart de ce premier chapitre du fait que leurs parcours et leurs activités professionnelles les ont nécessairement conduits à étudier de près ces notions clés.



- « *Inspecteur du travail* : Oui, ça me dit quelque chose. Ce que j'ai pu en comprendre... Ce que veut l'État, pour moi aujourd'hui, c'est de rendre accessible toutes sortes d'informations à toute personnes, et donc que chacun puisse accéder très simplement à l'information par les outils numériques, que sur tous les sujets on devrait être en capacité, grâce à ces outils numériques, d'être complètement informés, d'avoir des réponses sur chacun des sujets, par un accès simple et direct, par des moyens simples et variés grâce à tous les services numériques qui sont maintenant en ligne etc. Donc, pour moi l'État plateforme, c'est l'accès par l'utilisateur à toutes sortes d'informations via un système d'accès simplifié. »
- « *Infirmière* : Ça m'évoque vaguement quelque chose. Je pense que c'est une entité où il y a plein d'informations, où on peut piocher des informations. » ;
- « *Chargé d'études en infrastructures de transport* : Assez peu. Le seul cas où j'en ai entendu parler, c'est dans les réorganisations successives que l'on a, il a été question, en rapport avec une promesse de Macron, pour aider les petites communes qui n'ont pas trop de moyens financiers, il a été question de créer une agence nationale de la cohésion des territoires, ANCT. » ;
- « *Inspecteur des finances publiques* : Non, pour moi ça n'évoque pas clairement quelque chose. » ;
- « *Chef de pôle des filières agricoles et agro-alimentaires* : Non. Le terme, j'en ai entendu parler, mais je ne sais pas ce qu'il y a derrière. » ;
- « *Infirmier en addictologie* : Non. L'expression je ne l'ai jamais entendue. »

Voilà donc un premier résultat, sans doute inattendu, et qui mérite à n'en point douter quelques commentaires :

Seule une étude quantitative nous permettrait de chiffrer avec précision ce qui ne relève en l'état que d'une tendance, mais s'il s'agit d'une tendance lourde ! Mais, si la faiblesse numérique de l'échantillon empêche d'élever au rang de loi statistique (générale) ce qui est pour notre échantillon un état de fait, soit la méconnaissance de la notion d'État-plateforme, il importe malgré tout d'apporter une pondération à la pondération (due à la faiblesse numérique et à la non représentativité de l'effectif retenu) en invoquant la faible probabilité pour que notre échantillon ait été à ce point extraordinaire qu'il fut composé exclusivement d'exceptions. En un mot, s'il nous est totalement impossible de prétendre qu'à partir des personnes interrogées nous pourrions établir quelques propos généraux, rien à l'inverse ne nous permet de prétendre que les agents de la fonction publique pris cette fois dans leur ensemble détiendraient une connaissance précise de ce qu'est l'État-plateforme, bien que possible, cette assertion est peu probable.

Avant de poursuivre dans l'analyse commentée de ce premier résultat, penchons-nous à présent sur ce que les personnes interrogées (à l'exception toutefois, comme nous l'avons déjà précisé, des deux spécialistes de la numérisation de l'État) ont à nous dire au sujet de cette autre notion centrale pour notre étude qu'est Cap 2022.

L'analyse du recueil des réponses fait apparaître deux ensembles. L'un, composé des agents, qui n'est pas plus au fait de Cap 2022 qu'il ne l'est au sujet de l'État-plateforme, à l'exception notoire toutefois de trois d'entre eux se trouvant être des adhérents à un syndicat, en l'occurrence, la Confédération générale du Travail (CGT) et l'Union syndicale Solidaires, unitaires, démocratiques (SUD), l'autre (ensemble) constitué par les permanents syndicaux (FO) pour qui cette notion n'est pas étrangère. Voilà donc un autre résultat pour notre étude ! Résultat qui peut paraître encore plus étonnant que le premier, si l'on considère l'affichage médiatique dont a bénéficié Cap 2022. Si donc on met à l'écart les réponses du type « Cap 2022, ça ne me dit rien » (de loin les plus nombreuses) et les autres floues, « Oui, j'en ai entendu parler. Mais je ne peux pas vous en dire plus. », seules les personnes syndiquées peuvent apporter des éléments de réponse au

sujet de cette notion<sup>206</sup>. Nous décortiquerons plus bas ce qu'*évoque* pour ces dernières Cap 2022. Mais afin d'en donner un avant-goût au lecteur, voici, presque sous forme de synthèse (si l'on rapporte ses propos à ceux des autres) ce qu'en dit notre chargé d'études en infrastructure<sup>207</sup> : « Modernisation, c'est de diminuer la part de dépense de l'État. C'est une approche uniquement comptable qui existe avec Macron, mais qui existait avant sous Hollande, avec la MAP, Modernisation de l'Action Publique, et avant, avec la RGPP, Réforme Générale des Politiques Publiques sous Sarkozy. C'est dans la continuité. Maintenant ça s'appelle Cap 2022. Et comme en marketing, il y a toujours un acronyme qui permet de... qui labélise l'action... mais la logique est toujours la même, c'est la diminution des effectifs. C'est fait au nom de la recherche de rentabilité immédiate, pour diminuer la dépense publique, et payer le moins de fonctionnaires. » Étape qui s'inscrit dans un processus dit de modernisation des services publics, à laquelle sont associés diminution des dépenses publiques, désengagement de l'État, numérisation (facilitation potentielle des démarches pour certains usagers) et suppression de postes, voilà, à grands traits, et pour l'instant, ce qu'évoque Cap 2022 pour les personnes pour lesquelles cette notion est signifiante. Notons en passant que les labs (laboratoires d'innovation publique) ne connaissent pas plus de succès auprès des personnes composant notre échantillon que Cap 2022, à l'exception toutefois de deux d'entre elles travaillant à la direction départementale de l'agriculture et de la forêt :

- « *Enquêteur* : Et les labs ?

*Chef de pôle des filières agricoles* : Les laboratoires d'innovation, oui. On en a un à la préfecture de région. On sait qu'on nous a mis à disposition une salle de réunion créative. Je suis allé voir une fois. Le principe est intéressant. Pour nous, je sais que cette concrétisation du labs c'est cette salle de réunion où on peut discuter de façon un peu informelle différemment que si on était dans une salle de réunion. Moi je trouve le concept intéressant si on peut sortir des carcans habituels. »

- « *Enquêteur* : Les labs, les laboratoires d'innovation publique, est-ce que ça vous dit quelque chose ?

*Chargée de mission au pôle politiques agro-environnementales* : J'en ai entendu parler. Je me suis souvent dit que je pourrais y aller. »

Ces catégories prototypiques des transformations pourtant en cours des services publics que sont l'État plateforme et Cap 2022 brillent plutôt par leur absence dans les esprits des personnes interrogées, à l'exception, mais *seulement* pour Cap 2022, de celles qui entretiennent des liens forts avec le syndicalisme. Peut-être aurons-nous plus de chances avec l'ouverture des données (open data). Là aussi, il va nous falloir prendre soin de distinguer la connaissance objective que les personnes interrogées peuvent avoir de ces notions de ce qu'elles évoquent pour elles.

Après analyse des entretiens il s'avère que la moisson est meilleure, mais notre succès encore mitigé. Bien que mise en œuvre dans les faits par l'État, la politique d'ouverture des données au sein des administrations semble très éloignée des intérêts et préoccupations des personnes interrogées ; à titre d'exemple, la notion d'open data est même inconnue pour certaines d'entre elles. En revanche, elle ne l'est pas pour toutes comme en témoignent les propos de ce chef de pôle des filières agricoles et agro-alimentaires :

« *Chef de pôle* : Moi j'étais responsable de toute la partie valorisation des données. Donc, répondre aux demandes des organisations qui ont besoin de ces données, donc, un gros travail de publication des données, des résultats d'enquêtes. (...) Et puis on a aussi mis en accès libre des données, Pour que nos partenaires puissent eux-mêmes les récupérer et puissent faire par eux-mêmes leurs propres études.

---

<sup>206</sup> Notons que la notion de Cap 2022 n'évoque rien pour le cadre de santé que nous avons interrogé alors qu'il se trouve être syndiqué, à la CFDT.

<sup>207</sup> Délégué syndical à la CGT.

**Enquêteur :** *Donc vous participez déjà à ce qu'on appellera plus tard l'open data ?*

**Chef de pôle :** En fait c'est le ministère qui stocke ces données, et c'est lui qui a mis assez tôt en œuvre l'open data. Donc n'importe qui peut aller sur cette base, et l'application gère elle-même le secret statistique puisque ce sont des données individuelles qui sont couvertes par le secret statistique. Il y a des règles. »

Mais il reste que l'écart, le décalage entre les réformes conduites par les gouvernements (depuis la RGPP) en matière de numérisation et la connaissance de l'open data par les personnes interrogées peut sembler à première vue surprenant ! Rares en effet sont les agents qui, via l'expansion en voie de généralisation de la numérisation du travail, ne rentrent pas de données sur leur ordinateur. Mais, rentrer des données est une chose, et penser que celles-ci pourraient venir alimenter un marché des données en est une autre. Pour le dire autrement, cette relation : *je rentre des données, donc, j'alimente l'open data*, n'a, *a priori*, rien de mécanique, ni objectivement, ni subjectivement. Elle ne l'est pas objectivement, car on peut très bien rentrer des données sur un ordinateur sans que celles-ci se retrouvent mécaniquement sur l'open data. Mais, elle ne l'est pas non plus subjectivement ! En effet, si les données que je rentre risquent de se déverser dans l'open data, se trouve d'emblée posée la question de ma contribution personnelle dans l'alimentation de ce marché sans limites. Passer subjectivement d'un « *je rentre des données, donc, j'alimente l'open data* » revient à reconnaître la réalité de ma contribution. Mais, cette acceptation-reconnaissance reste suspendue à de nombreuses interrogations : ces données (mes données), dans quels circuits se retrouvent-elles, qui en a le contrôle, sont-elles ouvertes à tous, à qui et à quoi pourraient-elles bien servir, l'anonymat peut-il être garanti, etc. ?

Sans entrer plus avant dans le rapport que peuvent entretenir les agents à l'égard de cette notion d'ouverture des données, retenons un fragment d'entretien à partir duquel il nous sera possible d'apporter des éléments pouvant expliquer l'écart bien réel entre les discours affichés et les réformes déjà à l'œuvre, et la connaissance que les agents en ont. Voici donc les propos recueillis auprès d'une psychomotricienne interrogée sur l'ouverture des données publiques, ouverture encouragée par sa direction dans le cadre de son activité professionnelle :

« **Psychomotricienne :** Ce sont des choses auxquelles on pense tout le temps quand on se demande ce que l'on va mettre comme information sur le dossier de soins. Qu'est-ce qu'on écrit dans le dossier de soins ?

**Enquêteur :** *Et qu'est-ce qui vous pose problème là-dedans, qu'est-ce qui vous soucie ?*

**Psychomotricienne :** Eh bien, d'écrire des choses beaucoup trop personnelles et réutilisables, des choses sur le patient. Moi, par exemple, le logiciel dossier patient que j'utilise, lorsque j'écris quelque chose sur un patient, lui ou sa famille, donc, je peux aussi écrire des choses sur les parents, j'ai toujours en tête que je ne sais pas qui va avoir accès à ces données-là. Du coup, ça me contraint dans tout ce que j'écris. J'en n'écris pas trop. Et puis, notre agence régionale de santé a émis le souhait d'un système d'information commun à tous les hôpitaux de la région, que ce soient les hôpitaux régionaux ou les hôpitaux psychiatriques. Donc là, se pose encore plus la question : qui va avoir accès au dossier de soins ? (...) Mais moi j'avoue, quand j'entends parler de cela, ça me paraît tellement difficile d'envisager sécuriser tout cela. Là, je me sens par contre complètement dépassée, complètement dépassée par ce qu'il y a derrière en fait. Donc je me pose toujours la question de savoir qui pourrait lire ce que je vais écrire, donc je n'écris pas trop. (...) Moi, j'ai l'impression d'être au bord d'un gouffre, et volontairement de ne même pas avoir envie de regarder au fond du trou tout ce qu'il y a dedans. Parce qu'il y a l'accès à un certain nombre d'informations, et moi je mesure à quel point je suis active pour ne pas y aller, pour juste vivre tranquille, pour pouvoir dormir le soir. Parce que tout cela génère des angoisses. »

Craintes liées au soupçon d'une impossible préservation des données à caractère personnel, angoisses quant à l'usage que l'on (qui et à quelles fins ?) pourrait faire de ces données, sentiment d'ensevelissement, de submersion sous le poids de l'infinité des données font que la relation de cause à effet, possible mécaniquement, entre l'acte professionnel qui consiste à rentrer des données et l'idée qui enjoint à admettre que ce geste participe (ou, pourrait participer) pleinement de leur ouverture ne s'accomplit pas nécessairement subjectivement. L'angoissante acceptation de ma contribution personnelle à la mise en place et au développement d'un quelque chose aussi flou qu'énigmatique et aux conséquences imprévisibles risque de ne pas compter pour peu dans la propension qu'ont les personnes interrogées à ne pas développer, par pur intérêt (au sens de préservation et de protection de soi), de connaissances portant sur la question de l'ouverture des données. On va voir que cette proposition n'est pas sans intérêt pour qui cherche à comprendre les raisons des écarts bien réels entre des propositions affichées par le gouvernement et la connaissance que les individus en ont. Comment interpréter l'ampleur de ces écarts ?

## **1.2 *Rendre compte des écarts***

Essayons de formuler plus clairement cette proposition. La prise de conscience (au sens de la re-connaissance) de ma contribution à quelque chose de difficilement identifiable peut rendre nécessaire l'édification de remparts susceptibles de contenir l'angoisse engendrée par cette prise de conscience. Par le fait de cette mise en relation circulaire, conscience des conséquences (effets) possibles de mes actes et établissement de limites (de remparts, de renforts) se trouvent liés. L'idée même que ma contribution pourrait servir (fusse modestement) à quelque chose dont il m'est impossible d'identifier *a priori* les implications réelles, mais dont je subodore la puissance potentielle, impose au sujet des systèmes d'interposition entre lui et le réel ; remparts contre l'angoisse, remparts sans doute précaires, mais remparts tout de même.

Les dispositifs organisationnels peuvent participer, à leur manière, à l'édification de ces remparts, ils font ainsi office de systèmes de protection du moi, les alimentent. À titre d'exemple, la mise en place de systèmes de sécurisation des données par les entreprises permet de contenir, de résorber, d'empêcher la montée de ce type d'angoisse, et, dans certains cas, elle parvient littéralement à la faire disparaître, mais pour d'autres, le doute subsiste....

« *Enquêteur* : Donc, les GAFAM ne peuvent pas s'approprier ces données qui vont être de plus en plus importantes ?

*Chef de pôle* : Les règles telles qu'elles sont actuellement les empêchent d'y accéder. C'est hyper sécurisé dans l'accès aux données. Moi, par exemple qui suis au niveau régional, je n'ai pas accès aux données qui sont saisies au niveau départemental. S'ils peuvent y accéder, c'est forcément par des moyens frauduleux. Après on sait très bien que des hackers parviennent à pirater les serveurs. Moi, j'ai arrêté d'être paranoïaque, car la menace elle est permanente. À partir du moment où les données sont sur des réseaux, tout est possible. Moi, par exemple, je sais que les données de la PAC (politique agricole commune), le prestataire informatique, c'est une multinationale qui est aux États-Unis. C'est Oracle qui développe, et donc à chaque fois qu'il y a un bug, ils sont obligés de passer par eux, donc ils sont complètement liés. Donc c'est une société privée avec qui ils ont contractualisé, et forcément cette société privée a accès aux données. Oracle c'est la société prestataire qui a été choisie pour produire des outils et gérer les évolutions, et cette société, c'est une multinationale américaine. Mais l'ASP, l'organisme de gestion et de paiement est complètement liée à cette société, donc cette société a forcément complètement accès aux données puisque c'est elle qui administre les outils et les fait évoluer, et on peut très bien imaginer qu'elle ne respecte pas son devoir de loyauté, de confidentialité.

Et comme à chaque fois il y a un nouvel appel d'offre, il suffit qu'ils n'obtiennent pas le nouvel appel d'offre pour se servir sur la bête. »

Les dispositifs organisationnels protègent les données, et les agents de s'appuyer sur ces dispositifs afin de se rassurer quant aux effets possibles de leurs actes. Ainsi, ces remparts, ces dispositifs organisationnels délimitent-ils du même coup l'expérience sensible des agents. Conjointement, ils balisent un chemin d'accès à la connaissance délimité par la crainte de (re)voir ressurgir l'angoisse. En ce sens il nous semble que l'open data, creuset aux implications et aux applications infinies, est propice au déclenchement de mécanismes de protection (subjectifs et organisationnels, ceux-ci alimentant ceux-là) susceptibles de bloquer la connaissance qu'on a des unes et des autres.

Tout se passe comme si l'ouverture des données submergeait la possibilité même de penser, comme si l'éventail infini des applications et implications contenues dans l'open data était en mesure d'inhiber le vouloir pouvoir savoir et le pouvoir vouloir savoir. Il nous semble donc possible de poser (sans toutefois être en mesure de l'affirmer et encore moins de le prouver) qu'une des raisons qui permettrait d'expliquer les grands écarts entre les discours affichés par le gouvernement, leurs applications bien réelles (on pense, en particulier ici à la mise en œuvre pratique de l'ouverture des données) et la connaissance objective que les personnes interrogées en ont (de surcroît quand elles y participent), se trouve dans l'édification de ces remparts protecteurs qui bloquent la connaissance pour mieux contenir l'angoisse.

Mais alors, contenus par ces remparts, les individus peuvent être conduits à habiter un monde par abstraction, un monde, le leur, édifié par soustraction, un monde qui leur est propre, composé de territoires de réalités pour partie façonnés par le déni et le refoulement ; *un monde du comme si*. Nous allons nous efforcer à présent d'éclairer et d'illustrer cette dernière proposition qui peut, de prime abord, paraître nébuleuse.

Il nous faut pour cela renouer avec deux notions. La première, par ordre d'apparition dans notre texte, porte le nom de « territoire de réalité<sup>208</sup> ». Elle a été mise à contribution dans le chapitre consacré à *Loi Organique relative aux Lois de Finances* et nous a permis de comprendre en quoi l'espace mental dans lequel navigu(ai)ent les producteurs de réformes était façonné par la (leur) croyance en la capacité du chiffre à rendre compte du réel. La seconde, que l'on a qualifié de *comme si*, renvoie au faire semblant, ou, plus précisément encore, à la nécessité existentielle dans laquelle peuvent se trouver les individus d'évacuer (consciemment ou pas) un pan du réel qui leur est intolérable, inacceptable... impossible. Nous avons mis à profit cette notion dans le chapitre consacré à *la Modernisation de l'action publique* à propos d'une des devises de François Hollande, « Pour être efficace, l'État doit dépenser moins. » Il s'agit donc de faire *comme si* cela était possible ; injonction implicite à faire abstraction d'un pan entier du réel afin que le travail au quotidien puisse s'accomplir au moindre coût psychologique, en l'occurrence, ici, faire *comme si* il était possible de parvenir à faire mieux avec moins. Ce *comme si* est homologue à cette possibilité

---

<sup>208</sup> La définition précise de cette notion se trouve dans une note de bas de page dans l'introduction générale. Pour rappel, ce que nous entendons par *territoire de réalité* désigne un espace mental borné, un lieu, auquel il est permis d'accéder sur la base d'un accord implicite (conscient ou inconscient) qui porte sur l'usage d'un ensemble fini de mots, expressions, notions, sur leur signification et leurs articulations possibles ; une fois incorporé, ce corpus autorise l'accès à ces territoires en même temps qu'il balise l'étendue des échanges (il délimite les contours et contenus des pratiques discursives). Ce que nous entendons par « territoire de réalité » se rapproche, tout en s'en distinguant, de ce que P. Berger et T. Luckmann appellent des « sphères de réalité » dans lesquelles ils voient les produits d'objets perçus par la conscience. Si nous différons quelque peu du fond, nous conserverons des auteurs l'idée d'un « déplacement » possible d'un territoire à l'autre. « Ma conscience, donc, est capable de se déplacer d'une sphère de réalité à une autre. En d'autres termes, je suis conscient du monde en tant qu'ensemble de réalités multiples. Dans la mesure où je me déplace d'une réalité à l'autre, je ressens la transition comme une forme de choc. Ce choc doit être compris comme le résultat du changement d'attention que la transition implique. » P. Berger et T. Luckmann, *La construction sociale de la réalité*, op. cit., p. 34.

de l'impossibilité qu'est ma mort chez Martin Heidegger, il oblige à des contorsions de l'entendement.

Ces pans du réel, mis de côté, peuvent être multiformes. Celui qui nous intéresse pour l'instant désigne le refoulement et/ou le déni de la possibilité de ma contribution à quelque chose qui me dépasse, me trouble et risque de m'engloutir, le potentiel infini d'implications contenues dans l'open data. Si l'on reprend à présent les propos que nous avons tenu au sujet de l'édification des remparts contre l'angoisse, on voit que la condition qui donne accès au territoire de réalité dans lequel vivent et naviguent les agents passe par le recouvrement, et même la négation (refoulement ou déni) des effets possibles de leur contribution à ce quelque chose qui les dépasse. *Ce territoire de réalité à ceci de particulier qu'on y entre par la porte du* comme si. L'éviction de pans entiers du réel, condition d'entrée dans ces territoires de réalité, détermine(ra) le champs des échanges et des expériences au quotidien, à l'intérieur duquel l'impossibilité de penser (d'envisager) le possible lie de façon invisible ceux qui naviguent dans ces espaces. Un monde par abstraction qui a comme condition d'entrée la protection du moi et du groupe par refoulement de la possibilité de l'impossibilité.

Bien sûr, les pans du réel qui sont ainsi évincés prennent des formes variées, la question de l'open data nous servant ici de miroir grossissant afin de comprendre un mécanisme de protection du moi. Il ne faut pas non plus perdre de vue que les conditions d'accès à ces territoires de réalité assignent à la — recherche de — connaissance des limites. Dès lors qu'on rentre dans ces territoires d'expériences par la porte du déni, on balise conjointement le champ du pensable et du connaissable, et rien ne garantit qu'à l'intérieur de ces limites les individus puissent trouver les ressources susceptibles de leur fournir des clés d'intelligibilité aux situations qu'ils vivent. À cet égard il est tout à fait remarquable que les membres de notre échantillon, cette fois pris dans son intégralité, soient restés tout aussi muets au sujet de ces autres notions, pourtant indispensables à la compréhension de ce qu'ils vivent, que sont le néolibéralisme et les politiques économiques associées, déterminées dans un cadre européen.

On a montré, dans *Reprise et questionnements*, que le cadre de rationalité politique, soubassement idéologique, presque programmatique aux restructurations que connaissent les services publics, n'était autre que le néolibéralisme. Il ne s'agit pas de faire de ce cadre de rationalité politique l'alpha et l'oméga de la compréhension du monde, faire comme si toute réforme y trouvait à la fois sa source et sa résolution<sup>209</sup>. Mais à l'inverse, il semble tout à fait impossible d'apprécier origine, raison, sens et portée des réformes si on n'y infère pas dans les raisonnements cette clé systémique de compréhension. Or, il se trouve que les personnes interrogées n'ont pas été en mesure de mettre un mot, ce mot, sur les réformes qui, si on les écoute, convergent pourtant en un sens (direction et signification), même si ce sens n'est pas nécessairement le même d'un individu à l'autre. Pour le dire autrement, il y a, toujours selon les personnes interrogées, une cohérence, un lien, un module structurant, parfois même une systématisme dans les logiques (et, pour certains, la logique) qui président au contenu des réformes, mais il ne découle pas de cela que les individus, même les permanents syndicaux, soient en mesure de nommer le programme politique duquel elles découlent.

---

<sup>209</sup> « Pour étendue que soit son influence, pour puissants que soient les multiples véhicules par lesquels elle agit sur la conscience des acteurs sociaux, cette idéologie n'explique pas tout. (...) Ce qu'il s'agit d'expliquer, ce n'est pas tant l'adhésion rencontrée par une idéologie moyennant des mécanismes de transmission plus ou moins compliqués, ou encore la manière dont cette adhésion finirait par induire plus ou moins directement une certaine conduite de la part des sujets, que la prévalence de certaines normes de conduite indépendamment de l'adhésion des acteurs à ces normes. Aussi nous apparaît-il particulièrement fécond de penser l'efficace des normes directement et immédiatement à partir de la pratique elle-même, c'est-à-dire à partir de ce que font les hommes. » P. Dardot, « Qu'est-ce que la rationalité néolibérale ? » in *L'appel des appels*, op. cit., p. 295. Tout un programme se trouve ramassé dans ces quelques lignes, et il n'est pas étranger au nôtre : pondérer le pouvoir de l'idéologie sans en négliger les effets réels sur les pratiques tout en ne pariant pas sur la connaissance objective que les acteurs ou agents pourraient avoir, ou pas, des forces qui promeuvent la modernisation et sur lesquelles elle débouche.



« *Enquêteur* : Je reviens à ma question. À propos de Cap 2022 vous avez parlé d'idéologie, mais vous ne pouvez pas mettre un mot sur cette idéologie ?

*Permanent syndical* : Non, j'en suis incapable, j'en suis incapable. Et je pense qu'on est nombreux à être dans ce cas-là. »

Et les rarissimes fois où le terme de néolibéralisme finit par être désigné, c'est dans la confusion, le flou, principalement en ce qui concerne le rôle pourtant essentiel joué par l'État dans l'organisation de la concurrence généralisée, principe érigé en norme de l'action pour le néolibéralisme.

« *Enquêteur* : Peut-être que ce que moi j'entends par idéologie, vous, vous mettez autre chose à la place... Si je remplaçais le mot idéologie par programme politique, est-ce que vous seriez capable de me donner, de mettre un nom sur ce programme politique, mettre un nom sur le programme politique qui est sous-jacent à l'ensemble de ces réformes ?

*Permanent syndical* : Ça ressemble à du néolibéralisme. Mais il y a quand même un volet qui nous manque. Même si effectivement on s'inscrit dans du néolibéralisme.

*Enquêteur* : Mais vous pensez malgré tout que dans ce qui se passe là, il y a quelque chose qui ne relève pas du néolibéralisme ?

*Permanent syndical* : J'avoue que je ne sais pas. Je pêche par mes propres incompétences conceptuelles. Je ne sais pas si la conception théorique du néolibéralisme est suffisante pour expliquer cela. Est-ce qu'il n'y a pas plusieurs formes de néolibéralismes ? Dans le néolibéralisme, il a quand même l'idée qu'il n'y a pas d'État, c'est en partie pas d'État. Mais ce qu'on constate, c'est que ce n'est pas forcément ça. En fait je ne sais pas si on n'est pas dans autre chose... »

Quand elle est connue, cette notion se mélange à d'autres, et la difficulté réelle à la définir précisément opacifie la compréhension plutôt qu'elle ne la clarifie.

Passons à présent aux politiques économiques européennes<sup>210</sup>. Leur exemple n'est pas anodin, en ce sens qu'il permet de comprendre (d'illustrer) en quoi les processus mentaux qui se mettent en place afin de rendre le quotidien supportable peuvent conjointement priver les individus de clés d'intelligibilité qui leur permettraient de saisir dans leur complexité certaines des facettes des situations à l'intérieur desquelles ils sont insérés. Bien entendu, il ne s'agit pas de voir dans ce mécanisme de défense du moi le seul et unique principe à partir duquel se délimite le champ du connaissable et du pensable. Mais force est de constater, et quelles que soient les tentatives d'explications qu'on peut y apporter, que les personnes interrogées naviguent dans des territoires de réalités à l'intérieur desquels sont absentes les notions clés (État plateforme, Cap 2022, open data, néolibéralisme, politiques économiques) qui sont pourtant au cœur des réformes qui les touchent et les affectent. Le fait est que ces dernières n'évoquent rien à aucune des personnes interrogées.

En marge de la litanie des « *Non, ça ne me dit rien* », les deux fragments qui suivent nous permettront d'apprécier, pour le premier, comment, malgré des hésitations, sans doute provoquées par la nature des échanges au cours de l'entretien, la clôture résiste, et, pour le second, de voir

---

<sup>210</sup> Chaque année, le gouvernement transmet à la Commission européenne un programme de stabilité (PSTAB) et un programme national de réforme (PNR) qui sont ensuite présentés en Conseil des ministres. Le PSTAB présente un cadrage macroéconomique et financier sur une période triennale (prévisions de croissance, trajectoires des finances publiques) alors que le PNR précise la stratégie économique de réformes élaborée pour réaliser ces objectifs. Depuis 2011, ce processus s'inscrit dans un cadre spécifique dit du Semestre européen et s'accompagne de recommandations du Conseil européen aux gouvernements nationaux, sur proposition de la Commission, en amont de la préparation des projets de loi de finances.

ressurgir le sentiment d'ensevelissement dont on va pouvoir constater qu'il s'articule au champ du pensable :

« **Enquêteur** : Qu'évoquent pour vous les politiques économiques européennes ?

**Chargée de mission** : Moi je m'intéresse plutôt à l'articulation de l'État français à... Professionnellement, moi je vois les aides européennes agricoles et le positionnement de l'État français dans ses programmes d'orientation économique agricole. Mais je n'ai pas de vue sur la globalité. Et peut-être que je devrais. C'est peut-être aussi de là d'où vient le problème. J'aurais peut-être une clé de compréhension supplémentaire... Mais moi je me demande pourquoi, tout à coup, depuis 2004, tout se met en route, pourquoi il faut changer le mode de fonctionnement de l'État ? C'est par rapport à quel modèle ? Est-ce qu'il faut généraliser un modèle ? Et lequel ? Et pourquoi ? »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Vu ce que vous m'avez dit au cours de l'entretien, je m'étonne que vous ne connaissiez pas les politiques économiques au niveau européen.

**Psychomotricienne** : Moi ça ne m'étonne pas de ne pas connaître des choses là-dessus, de ne pas en avoir entendu parler, de ne pas les connaître, parce qu'en fait, à chaque fois que l'on veut se pencher sur le pourquoi, sur les raisons de ce que l'on vit, et les conditions de travail dans lesquelles on est, et du coup, qu'on fait référence aux textes qui nous régissent, c'est tellement... Il y a une telle quantité d'acronymes ! C'est très impressionnant ! Et ils changent en plus d'un texte à l'autre. À un moment donné, moi je développe un ras-le-bol. Et en plus, quand on est un peu dans l'activité syndicale, on est littéralement écrasé d'informations, écrasé d'informations. On n'a jamais le temps de lire toutes les informations. Du coup, on cible. Et du coup, moi je ne suis pas remontée aussi haut. »

L'entrée dans les territoires de réalité par le *comme si* délimite, comme on le voit, une fois encore, le champ du pensable ; les politiques économiques et leur encadrement européen sont trop loin ! Et pourtant, ce qui semble inaccessible aux représentations qu'on s'en fait structure bel et bien le contenu des réformes vécues par les agents, il les surplombe.

Nous espérons qu'à travers ces deux exemples significatifs nous soyons parvenus à éclairer notre proposition « nébuleuse ». Poursuivons à présent, dans d'autres directions, notre effort de compréhension des écarts entre les positions affichées et la connaissance qu'en ont les agents.

Cette fenêtre sur l'infini rendu possible par l'ouverture des données est donc propice aux sentiments de dépassement, de submersion ou d'ensevelissement, qui peuvent conduire à l'édification de digues susceptibles de contenir simultanément le moi et le flot des données, protégeant ainsi celui-là du sentiment à la fois diffus et anxiogène de sa propre contribution à quelque chose d'impalpable. Ces remparts, proportionnels à la quantité de données disponibles, balisent, comme on l'a vu, le chemin qui conduit à ces dernières. Et la restriction de ces chemins, conduisant à des tris sélectifs, s'avère d'autant plus nécessaire que les données sont abondantes. Ces remarques conduisent ainsi immanquablement à démystifier la notion de transparence<sup>211</sup>, notion chère à ceux qui, *a priori* désireux de faire connaître leurs programmes et intentions, se contentent de les mettre à disposition dans l'océan des données. La croyance en ce mythe de la transparence permet ainsi de penser que l'émission d'un discours suffit à sa réception. Mais pourtant, la réalité des écarts entre les projets gouvernementaux (soit, ici, les réformes en cours des services publics accompagnées de leurs grands mots d'ordre que sont l'État plateforme, Cap 2022 et l'open data) et la connaissance objective que les agents en ont devrait faire plus que nous inciter à voir en la transparence un leurre. Et la seule invocation de la transparence (« *Tout est à disposition sur le Net* ») ne pourra jamais combler ces écarts. Invoquer ce mythe comme clé du succès de la bonne réception du discours atteste d'un enfermement idéologique.

---

<sup>211</sup> Tâche que nous avons entreprise dans *Open data et transparence*.



De plus, les chemins qui mènent à la connaissance (ici, à l'information, au contenu du message) risquent aussi d'être entravés par la palette de distances qui séparent et peuvent lier émetteurs et récepteurs auxquels ces messages semblent destinés. Les écarts seront d'autant plus grands que défiance, méfiance à l'égard des projets gouvernementaux seront importants. En ce sens, et comme nous le verrons plus loin, le flot ininterrompu des restructurations ne pousse pas les agents à tendre particulièrement l'oreille à celle, la dernière en date, qui leur semble être une réforme de plus, ou plutôt, une parmi d'autres.

Tous ces facteurs, indissociablement pratiques et subjectifs, délimitent le champ du pensable et le désir de savoir, établissant ainsi d'inévitables écarts entre émetteur(s) et potentiels récepteurs. Mais parler d'écart ne va pas non plus sans soulever quelques problèmes.

Écart entre quoi et quoi ? Si l'on veut bien accepter que cette notion d'écart renvoie à une distance, il convient de nous remémorer ce que nous avons dit plus haut au sujet du caractère inévitable de cette dernière. De plus, qui dit distance, dit aussi distance entre deux points. Or, ici, il est un point, une (prise de) position, si on préfère — à l'intérieur d'un espace de diffusion de savoirs —, dont l'évidence crève les yeux, l'absence de connaissance des personnes interrogées au sujet de ces notions centrales que sont l'État-plateforme, Cap 2022 et l'open data. Mais, le second point, la seconde position (dans cet espace discursif), est plus difficile à appréhender. Si les notions d'État-plateforme, mais aussi, et plus particulièrement encore, celles de Cap 2022 ou d'open data ont été affichées publiquement par le gouvernement actuel au cours de la période de campagne pour les présidentielles, mais aussi en début de mandat, qu'en est-il aujourd'hui, trois ans après l'élection d'Emmanuel Macron ? Encore une fois, si, parler d'écart conduit à imaginer l'acte de communication en terme de distance entre le discours que peut produire un émetteur et le destinataire auquel ce discours s'adresse, encore faudrait-il que le discours dudit émetteur soit visible (audible) stable et constant, identifiable à l'intérieur d'un espace des discours, or, sur ces sujets, il ne l'est pas.

« [Chef du service participation citoyenne et usages numériques](#) : Cette notion d'État plateforme, c'est un petit peu du jargon technique, c'est un concept technique sur lequel on ne communique pas auprès du grand public. L'État ne communique pas sur cette notion-là. »

\*\*\*

« [Spécialiste de la numérisation des services publics](#) : Ce concept d'État-plateforme était hyper riche. (...) Mais aujourd'hui, on se focalise exclusivement sur la circulation de la donnée. Donc ça veut dire d'abord qu'il faut que les administrations se partagent les données. (...) Si vous allez voir le ministre du numérique aujourd'hui, et que vous lui parlez d'État-plateforme, il vous dira : « Non, ce n'est plus le projet », et moi je suis quand même un petit peu préoccupé que l'on puisse confondre, dans la politique publique, ce qui a été porté à un moment donné comme l'État-plateforme avec ce qui est en train de devenir l'impensé stratégique de la numérisation des services publics. »

On le voit, la position (et la prise de position) de l'émetteur à l'endroit de l'État-plateforme relève, si l'on s'en tient aux propos de ces spécialistes de la numérisation, plus de l'absence que du flou ; ni l'un ni l'autre ne sont propices à la re-connaissance d'un message.

### **1.3 Cartographie des ressentis associés**

Si l'on cherche, comme on va le faire maintenant, à faire ressortir ce qu'*évoquent* pour les personnes interrogées ces notions clés des réformes en cours que sont l'État plateforme, Cap 2022, l'open data et la numérisation, on voit que l'expression de ces évocations fleurit dans un contexte — d'entretien — bien particulier, celui d'une faible connaissance objective de ces notions pour les

personnes concernées. On a affaire à un cas type d'imposition de thématiques et de problématiques. Ce qu'évoque ces notions centrales (pour notre étude) pour les personnes que nous avons interrogées ne peut donc être dissocié des apports que nous leur avons fourni au sujet de ces notions. Leurs « réponses » portent alors, pour partie, la marque de nos apports. Sans ces apports extérieurs ces évocations n'auraient pu voir le jour ou, en tout cas, pas de cette façon-là. Dans ces conditions, on risque donc de recueillir des représentations réflexes qui découleront, de façon cumulée et inextricable, de nos apports et de la teneur des propos qui auront déjà été produits au cours de l'entretien par les personnes interrogées.

Mais prenons garde aux mots ! Le terme d'*évocation* est ici mal choisi. Face à ces impositions de thématiques, ces impositions de sens, nos apports n'auront en effet pas produit d'évocations, car ils n'auront pas permis de rappeler des souvenirs à la conscience, étant donné que la connaissance de ces notions était justement absente dans les esprits. Et c'est bien pourtant ce que contient de signification la notion d'évocation, qui renvoie à l'action de rappeler quelque chose d'oublié, d'enfoui. Nos apports auront en revanche déclenché, permis l'ouverture aux fantasmes, préjugés et représentations. Par contre, le verbe évoquer convient, lui, parfaitement, à la nature de nos échanges, puisqu'ils ont consisté, à propos de ces notions-là, à « faire naître chez les personnes interrogées la représentation mentale de quelque chose jusque-là inconnu<sup>212</sup> ». Les évocations ne renvoient pas à ce qu'évoquer produit en moi.

Cette asymétrie de connaissance risque d'accentuer l'émergence de réactions verbales qui toutes peuvent être rangées dans la catégorie fourre-tout des préjugés, fantasmes et projections. Or, notre intérêt ne se porte pas exclusivement sur les représentations. Précisons notre propos.

Il nous semble que, poussée jusqu'aux limites de sa logique, la sociologie constructiviste ait fini par faire disparaître le réel sous un acte de construction, ou plutôt, sous des actes de construction. « La re-présentation de la réalité comme effet d'un acte de construction – ici de catégories d'entendement, ailleurs produit de structures subjectives fruit des processus de socialisation – a fini par faire disparaître l'idée d'un réel indépendant des hommes. Les essences se sont évanouies sous l'effet des représentations, celles-ci absorbant celles-là plutôt qu'elles ne les dissimulent. Alors que Martin Heidegger se demandait « *Qu'est-ce qu'une chose ?*<sup>213</sup> », le constructivisme tend à faire disparaître le réel (*ce qu'il en est* de ce dont on parle) sous l'effet de l'action des catégories subjectives.<sup>214</sup> »

Il nous semble nécessaire d'échapper à cette dichotomie entre réel et représentations, et ce pour au moins deux raisons. La première, comme on vient rapidement de le voir, est d'ordre épistémologique, l'effacement-disparition du réel par constructions de réalités plurielles empêche de penser ce qu'il en est de ce dont on parle. La seconde est d'ordre aussi pratique que stratégique. En effet, cet effacement du réel sous les représentations risque d'encourager l'apparition de la figure du politique pédagogue. Dans le chapitre que nous avons consacré au *Rapport Rueff-Armand*, il nous a déjà été donné de montrer que, face à un changement, qu'il soit, lié à une réorganisation ou encore à une réforme, les gouvernants en place avaient pour réflexe de transformer en objet les représentations des individus concernés par ledit changement. Les

---

<sup>212</sup> Source : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/évoquer/31905>

<sup>213</sup> M. Heidegger, *Qu'est-ce qu'une chose ?*, Paris, Gallimard, 1971, 254 p.

<sup>214</sup> « Si, comme le dit Pierre Bourdieu, prenant pour exemple les classes sociales, catégorie paradigmatique des systèmes de classements institués, « le problème des classes sociales est un des problèmes les plus compliqués à penser puisqu'il s'agit de penser avec ce à quoi on pense, c'est-à-dire d'un point de vue déterminé par le point qu'on occupe dans l'espace social\* » – tâche pour le moins noble et nécessaire –, il ne s'ensuit pas que le réel soit condamné à s'effacer, à disparaître même, dans et par cet acte d'analyse des processus à l'origine des catégories à partir desquelles les représentations de la réalité seront façonnées. » \*Cité par Rémi Lenoir dans « Espace social et classes sociales chez Pierre Bourdieu », *Sociétés & Représentations* 2004/1 (n° 17), p. 385-396. E. Roussel, « La figure du Grand Régulateur » in *Apocalypse Now*, Sciences sociales des temps vécus et à vivre, Nantes, 29, 30 juin et 1<sup>er</sup> juillet 2017, 11<sup>ème</sup> Été du LestAmp, Laboratoire d'Etudes Sociologiques des Transformations et Acculturations des Milieux Populaires, p. 12.

représentations — pour reprendre l'exemple qui a été le nôtre, les « *Mentalités et comportements indifférents ou hostiles au changement* » — que les individus se font d'un changement deviennent alors l'objet, la matière à penser, et surtout, matière à transformer. C'est alors sur ces représentations, devenues matière à transformer (finalement, matière sur laquelle s'exerce le pouvoir) qu'il faut agir. Cette focalisation d'intérêt sur les représentations (par réduction du réel à un acte de construction) transformées en matière du désir du pouvoir n'est pas à prendre à la légère ! En effet, la figure du politique éducateur, pédagogue, qui explique à nouveau, encore et encore, le bien-fondé de la transformation qu'il désire, en prenant comme matière première les représentations de ceux auxquels il s'adresse, semble s'être faite ligne de conduite stratégique des pouvoirs en place. Les raisons, peut-être tout à fait légitimes, que les individus concernés par ces changements et réformes peuvent avoir de s'y opposer, sont, soit passées sous silence, soit, quand elles sont entendues par les pouvoirs, métamorphosées en représentations qu'il s'agit de transformer. Ainsi, l'effacement du réel sous un acte de construction favorise-t-il conjointement le succès du politique éducateur, pédagogue, qui explique à nouveau le bien-fondé de la transformation qu'il désire, et, ainsi, peut, sans trop d'encombre, parvenir à ses fins ; « *Ils finiront bien par être d'accord.* ».

Mais tâchons d'articuler plus précisément encore ces réflexions et remarques aux spécificités de notre objet. On comprendra ainsi mieux les risques, pour la production de connaissance, de l'oubli de ce qu'il en est de ce dont on parle par focalisation d'intérêt sur les représentations. Prenons l'exemple des TIC<sup>215</sup>. Invitées à s'exprimer sur ces dernières, de surcroît, comme on l'a dit plus haut, dans un contexte spécifique d'entretien caractérisé par une imposition de thématique, les personnes interrogées donneront libre cours à leurs représentations. Celles-ci, comme on va le voir, témoignent souvent, mais seulement, de craintes liées aux usages qu'on pourrait en faire. Ainsi, la mise en évidence de ces représentations par nos soins ne manquera-t-elle pas de se faire matière à transformer pour les pouvoirs en place ; les pédagogues prendront soin de rassurer les inquiets. Or, il nous semble nécessaire de distinguer les représentations que les personnes interrogées se font des usages qu'on pourrait en faire des potentialités contenues dans les TIC, ce qu'elles renferment d'usages — techniquement — possibles. La réduction du réel à un acte de construction empêche de penser les potentialités contenues dans les techniques. Ce que nous devons prendre aussi pour matière à penser, c'est « le ce sur quoi » *peuvent* permettre de déboucher les techniques (ici, les TIC, et à travers elles l'État-plateforme, Cap 2022) à l'intérieur d'un capitalisme néolibéral, indépendamment des représentations que peuvent s'en faire les agents, ou, en tout cas, en ne réduisant pas ces usages potentiels à l'idée qu'ils s'en font. Les potentialités contenues dans l'outil débordent de beaucoup (elles ne sont en fait pas nécessairement de même nature), les représentations associées aux usages qu'on pourrait en faire, et les intentions de ceux qui œuvrent à leur mise en place. Plus généralement, il ne s'agit donc pas pour nous, et, en tout cas, pas seulement, de nous contenter de décrire les représentations que les agents se font des réformes liées à la modernisation. Il s'agit bien plutôt de mettre à jour *ce qu'est pour eux la réalité* de ces réformes, *leurs ressentis* sur ce sujet, en n'oubliant pas d'interroger ce sur quoi elles (les réformes) peuvent déboucher, indépendamment des représentations et des intentions affichées des acteurs. Omettre ce dernier pan de réflexion conduirait à rabattre le possible sur le probable.

Le moment est venu de présenter synthétiquement ce que ces notions centrales pour notre étude que sont l'État-plateforme, Cap 2022 et l'open data *évoquent* pour les personnes interrogées<sup>216</sup>.

Commençons par la première. La notion d'État-plateforme ne signifiant rien pour elles, nous leur avons proposé la définition suivante : « *L'État-plateforme est une conception de l'État comme*

---

<sup>215</sup> À travers elles on désigne ici aussi implicitement ce à quoi nous les articulons, soit, l'État-plateforme, Cap 2022 et l'open data, pour n'évoquer que les notions centrales pour notre étude.

<sup>216</sup> Ici, donc, pour rappel, le verbe évoquer est pertinent pour l'ensemble de la population interrogée à l'exception toutefois des personnes syndiquées et permanents, et seulement, pour ceux-ci, au sujet de Cap 2022. Restent pour l'instant exclues de notre échantillon les deux spécialistes de la numérisation de l'État.

*une plateforme mettant à disposition de la société civile et des acteurs privés des ressources (ou infrastructures) et laissant à la société civile et aux acteurs privés la liberté de développer des biens et des services finaux à l'aide de ces ressources*<sup>217</sup>. » *L'État-plateforme est un État qui produit et collecte des données, et qui, tout en les anonymisant, organise leur ouverture (open data) afin que la société civile, les individus et les entreprises privées puissent les exploiter et en proposer en échange des services.* C'est à partir de cette base sommaire que les personnes interrogées ont laissé libre cours à leurs ressentis, impressions et associations. Voilà donc, ce qu'évoque pour elles l'État-plateforme :

- *une crainte de perdre le contact avec les usagers, doublée d'une crainte d'un éloignement de l'État et d'une sorte d'invisibilisation de ses services* : « Je pense que c'est un État dans lequel il n'y a plus de personnel, il n'y a plus de personnel humain qu'on puisse consulter, qu'il n'y a plus de gens à l'accueil, et on a affaire qu'à des numéros de téléphone auxquels on appelle. » ;

- *une crainte très répandue d'une fracture numérique* : « Le problème que nous on voit concrètement, c'est la fracture numérique. Quand on parle de fracture numérique, on pense toujours aux personnes âgées, mais il n'y a pas qu'elles, je vous assure. On a un président jeune et qui apprécie l'informatique et qui pense que ces personnes âgées finiront par disparaître et qu'après tout le monde saura se servir de l'informatique, mais c'est faux. Même si on est informatisé, si on ne connaît pas un minimum nos obligations fiscales, on a beau être devant un ordinateur, même si on est à l'aise avec l'informatique, devant le site impots.gouv.fr, on ne va pas savoir où aller, quoi faire. Et ce n'est pas parce que les données sont accessibles qu'on les comprend. (...) C'est toujours la même problématique, il faut avoir à la base certaines connaissances. » *Ou encore* : « Et contrairement à ce qu'on pense, il y a des études qui montrent que même parmi les jeunes, il y a de l'illectronisme. Même s'ils peuvent être très bons pour jouer sur les jeux vidéo, ils sont incapables de remplir un formulaire administratif sur Internet. Déjà sur papier, c'est pas terrible, mais sur Internet pas du tout. » ; Et encore : « Il ne faut pas oublier qu'il y a plein de gens qui ne sont pas capables de faire ce qu'on leur demande de faire avec l'informatique. Donc il faut maintenir des présences de fonctionnaires pour aider des gens qui sont en marge du numérique, pour les aider dans leurs démarches essentielles. » ;

- *et, une crainte d'une fracture numérique synonyme d'une inégalité d'accès au service public* : « Quand on va vers moins de papier, par exemple, et que l'on peut faire les démarches directement sur des sites, on peut approuver ça. Pour autant, il ne faut pas mettre de côté tous ceux qui sont éloignés. Il y a les personnes âgées, ceux qui n'ont pas d'ordinateur, ceux qui ne savent pas lire. On ne peut pas parler de service public dès lors qu'on laisse une partie de la population de côté, même si cela ne représentait que 5 % de la population. On ne laisse pas de côté 5 % de la population. Ce n'est pas possible ! » ;

- *mais aussi un désaccord quant au fait que des entreprises privées pourraient mettre à profit des données publiques* : « Mais là où ça me choque, c'est que je ne vois pas au nom de quoi les informations et données que l'État recueille dans le cadre de l'accomplissement des missions régaliennes de l'État puissent être, si j'ai bien compris, exploitées par la suite par des entreprises privées à des fins de production de services. Je ne trouve pas ça normal. (...) Moi, je trouve que mettre à disposition ces données à des fins... Je suis un peu choquée. » *Ou encore* : « On donne de la ressource gratuitement, et on se fait de la valeur ajoutée dessus. Ça pose la question de la rémunération. Est-ce qu'on peut donner de la donnée publique gratuitement ? Et que derrière cela, des bénéfices soient faits ? Et qu'est-ce qu'on fait de cet argent-là ? » ;

---

<sup>217</sup> Bien que sommaire, cette définition peut servir de base à des échanges. Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/État\\_plateforme](https://fr.wikipedia.org/wiki/État_plateforme)

- *une crainte d'une réduction du périmètre d'intervention de l'État* : « Ça veut dire que l'État se concentre sur l'essentiel et après, c'est au privé de développer tout le reste. » *Ou encore* : « Pour moi ce qui est important c'est la volonté que l'on a de transférer certaines missions. Pour moi l'État-plateforme serait un outil comme un autre qui permettrait de transférer une partie des missions du service public et donc de diminuer la dépense publique... mais pour moi, se servir de l'État-plateforme ou d'un autre moyen, tout cela s'inscrit dans une logique de transfert du rôle de l'État, des missions de l'État. Pour moi, ce n'est qu'un moyen de plus au service de la réduction des périmètres de l'activité de l'État. » ;

- *une crainte d'une marchandisation généralisée de l'individu et de la société* : « Déjà, ce sont les banquiers et les assureurs qui se frottent les mains. Moi, ça, ça m'évoque un film que j'ai beaucoup aimé, *Brazil*, le ministère du recoupement de la formation, c'est là que travaille le héros. Le ministère du recoupement de l'information, on est complètement là-dedans. C'est une société fasciste ! Je suis désolé. Quand je vous disais tout à l'heure que je me méfie de la transparence comme de la peste. Là, les individus sont de la ressource. Ils sont le produit qu'on vend... les informations sur soi-même. (...) Les pouvoirs publics sont de plus en plus inféodés à de gros intérêts privés. » ;

- *une crainte d'une suppression des effectifs par la numérisation des tâches* : « Permanent syndical : Je pense que pour les agents du service public que nous représentons, tout ce qui a trait à la numérisation est plutôt vécu comme ce qui fragilise mon emploi, et que parfois, quand on participe à la numérisation, on participe à la suppression de mon emploi. (...) Donc, en termes de conditions de travail, c'est vécu par les agents comme quelque chose qui vient renforcer la pression. (...) L'État-plateforme, j'ai du mal à toucher du doigt ce qu'on met derrière. Mais je l'associe au processus de numérisation des missions, qui en tout cas, ne correspond pas à un progrès social, c'est plutôt un recul social. C'est mon poste qui est menacé. »

Passons maintenant à Cap 2022. Cette notion n'étant pas inconnue des personnes syndiquées, permanents et agents, c'est principalement aux autres que nous avons fourni une définition sommaire de Cap 2022 : « *Faire en sorte que la totalité des démarches administratives puisse être effectuée par Internet d'ici 2022, à l'exception de la première délivrance de la carte d'identité* ». Voilà ce qui ressort des propos recueillis :

- *un accent mis sur l'aspect pratique de la numérisation des démarches, immédiatement associé à une crainte de perte de lien social, de ce qui fait société* : « C'est quand même pratique de pouvoir remplir ses démarches administratives sur le Net, de pouvoir le faire de chez soi. C'est très pratique, et ça simplifie objectivement les choses. Sauf pour ceux qui seraient un peu illettrés de l'informatique, sauf pour ceux qui ont juste envie d'aller dire bonjour à quelqu'un, sauf pour ceux qui aimeraient bien encore voir un facteur, etc. donc sauf que ça fait s'écrouler tout ça. Et pour moi avec ça, c'est de la société qui disparaît. » ;

- *une crainte d'une suprématie de la technique, d'une technicisation des relations humaines* : « Moi je trouve que le contact humain c'est quelque chose qui commence à nous manquer. Les agents de l'État se transforment en techniciens qui vont accompagner, pour l'instant, les démarches. Donc, on technicise les choses et donc on se transforme toutes et tous en techniciens. (...) C'est-à-dire que l'outil informatique qui n'était qu'un outil à la base, commence à façonner nos esprits, nous dicter ce que nous faisons ou ce que nous ne faisons pas. » ;

- *conjointement, une crainte, très répandue, de la complexification des démarches, ou plutôt, de leur complexification du fait de leur technicisation, technicisation associée à une forme de déshumanisation* : « L'autre jour, j'ai une collègue qui voulait faire des démarches en ligne, je crois que c'était à propos de la retraite, et il y avait une erreur sur la saisie de ses informations personnelles. Et là, c'est le parcours du combattant. C'est le parcours du combattant. C'est-à-dire

que tu n'as plus en face de toi une personne en capacité de te dire ce qui s'est passé. Mais tu te lances dans des démarches... ! C'est comme Brazil, le film ! On est entre 1984 et Brazil. C'est-à-dire que, ce n'est pas l'intelligence artificielle qui saisit des données, ce sont les êtres humains, mais quand il y a des erreurs, c'est terrible ! » ;

- *une crainte, là aussi, d'une diminution des effectifs et d'un éloignement de l'utilisateur* : « À travers Cap 2022, il y a aussi cette idée de la numérisation. Et la numérisation devient aujourd'hui un facteur de justification, par anticipation, de suppression de l'emploi public. » ; ou encore : « Permanent syndical : On sait bien que tout cela participe d'un mouvement général de numérisation, que c'est à la fois fait pour gérer la diminution des effectifs de nos ministères, et que ça participe toujours de cette idée de faciliter les relations entre les usagers et le service public. Ce qui n'est pas totalement faux. (...) Mais nous, ce que nous on voit le plus, c'est l'éloignement des usagers. C'est plus ça qui aujourd'hui nous préoccupe. » ;

- *une crainte, là encore, d'un désengagement de l'État* : « Permanent syndical : Là clairement, avec cap 2022, on est dans de l'économie, dans de l'idéologie dans le sens où ce n'est plus à l'État de faire. C'est n'importe qui, mais pas l'État, le privé, des collectivités locales (...) n'importe qui en dehors de l'État serait mieux. » ;

- *la marque d'un éloignement de l'État du réel* : « Faire en sorte que les démarches soient dématérialisées, c'est déjà un déni de réalité. Cap 2022, c'est de la vision d'urbain, et de vision d'urbain dans les grands centres urbains. En France on a encore quand même pas mal de zones blanches. Et là, je ne parle même pas de la fracture numérique et non plus de la pyramide des âges, on a encore des gens qui sont complètement loin du numérique. Donc ça, typiquement, c'est une bêtise ! » ;

- *un sentiment d'une prise de décision unilatérale et arbitraire* : « Permanent syndical : En ce qui concerne Cap 2022, il y a un côté très autoritaire dans la démarche, peut-être encore plus que pour la RGPP. En fait, on attend le truc qui tombe. (...) Il n'y a aucune discussion, il n'y a aucune concertation sur le sujet, aucun diagnostic partagé, il y a une prise de décision avant un quelconque bilan. »

Pour conclure ce tour d'horizon des ressentis associés aux notions principales, voici ceux qui concernent l'open data. On va voir, dans ce qui suit, qu'il est difficile de distinguer, les ressentis associés à tout ce qui concerne l'open data en général, de ceux que la logique de l'entretien a mécaniquement articulés à la question des données qui sont et/ou seraient ouvertes par l'État(-plateforme) lui-même :

- *un désaccord et une suspicion quant à la publicisation des données* : « Moi ça me gêne quand même que mes données individuelles collectées par l'administration puissent être utilisées par les entreprises privées. Si j'ai envie de donner mes données, je leur donnerai, mais je ne vois pas pourquoi ils pourraient utiliser des données que j'ai transmises à l'administration parce qu'on me les a demandées et qui sont utilisées donc par quelqu'un d'autre. (...) Par contre, je trouve ça normal que l'on puisse savoir qui bénéficie de l'argent public. Mais par contre, pourquoi ces données sont communiquées aux entreprises privées qui vont faire du démarchage derrière ? Ça me gêne déjà plus. » ; *ou encore* : « Pour moi, c'est du piratage, parce qu'ils ne sont pas propriétaires des données. Enfin, ils deviennent propriétaires de données complètement personnelles. » ;

- *désaccord qui s'articule à une interrogation dubitative quant au fait, qu'à travers l'ouverture des données, l'État(-plateforme) permettrait au privé de réaliser des profits* : « Il y a la financiarisation des services. On donne de la ressource gratuitement, et on se fait de la valeur ajoutée dessus. Ça pose la question de la rémunération. Est-ce qu'on peut donner de la donnée

publique gratuitement ? Et que derrière cela, des bénéfiques soient faits ? Et qu'est-ce qu'on fait de cet argent-là ? » ;

- *ces désaccords se conjuguant autour de la crainte d'une accentuation d'une marchandisation de l'homme* : « L'enjeu derrière c'est qu'on devienne une cible marchande. C'est ça l'enjeu. Mais est-ce que c'est lié au fait que l'État mette à disposition des données ? De nous-mêmes, et de notre propre initiative, on met notre vie sur Facebook et Twitter. Moi je suis convaincu qu'on donne beaucoup plus d'informations et de façon beaucoup plus volontaire à Facebook et Twitter qu'à l'État. » ;

- *un sentiment d'inégale distribution du pouvoir des différents acteurs à traiter à leur profit les données, sentiment lui-même associé à la crainte de voir se consolider la puissance de grands groupes* : « Si l'État collecte et distribue ces données en open data, il va y avoir de grosses sociétés, qui vont avoir de gros moyens pour traiter ces données, et malheureusement ça sera réservé à de très grosses sociétés, parce que l'informatique nécessite des investissements énormes... Et si je prends l'exemple d'un GAFAM, Amazon, par exemple, s'ils arrivent à collecter des données sur des comportements des personnes, ils vont avoir un avantage concurrentiel sur les petits commerçants et indépendants et ils continueront à avoir une longueur d'avance. (...) Ça nécessite donc derrière de pouvoir traiter ces données et les exploiter, ça nécessite des investissements énormes. Et les petites structures ne pourront pas suivre. Moi, je suis convaincu que ça ne favorise que les grosses structures, les GAFAM notamment. » ;

- *et donc, parallèlement, une crainte de voir l'État (l'État-plateforme) se mettre au service de ces grands groupes* : « Au mieux, ils (les représentants de l'État) seront complices, au pire ils seront sous-traitants de ces grandes machines, machines qui sont dans l'impunité totale pour l'instant, car la législation américaine est faite de telle façon que... liberté d'information etc. etc. » ;

- *craintes desquelles découlent un doute quant à la capacité de l'État à pouvoir garantir l'intérêt général* : « Je suis de plus en plus réticent à l'idée que les pouvoirs publics, la puissance publique garantisse véritablement l'intérêt général, parce qu'ils sont de plus en plus inféodés à de gros intérêts privés. » ;

- *une suspicion due au sentiment très ancré d'une impossibilité à pouvoir préserver le caractère personnel des données* : « Est-ce qu'il est possible de garantir un total anonymat sur l'Internet ? Je n'ai pas les compétences, mais je me pose la question. Quand je vois que j'ai fait des recherches sur une destination pour un voyage et qu'après je reçois des mails sur cette destination... même chose quand j'ai voulu changer de voiture, après j'avais plein de pubs sur les automobiles. On n'est jamais anonyme sur Internet. Il y a donc un danger derrière. La question des libertés publiques se pose. (...) C'est anonyme, mais il y a toujours une possibilité de retrouver la personne. » ; *ou encore* : « Je ne suis pas spécialiste, mais cela m'étonnerait que ces données puissent rester inviolables et inviolées. » ; et toujours : « Notre collègue qui est plus pointu en informatique pourrait vous dire qu'aucun système ne peut pas être débloqué. Il y a les hackers. L'anonymat n'existe plus. » ;

- *suspicion accentuée par le fait de la généralisation en cours des smartphones comme support d'accès aux services en ligne* : « Maintenant la plupart des gens remplissent leurs documents administratifs via leur smartphone. C'est bien pour ça qu'impot.gouv.fr a été passé en version mobile. On a 60 % des administrations qui peuvent pratiquement tout faire sur le numérique, dont beaucoup sont accessibles via des portables. » ;

- *une crainte liée à l'utilisation qui pourrait être faite de l'ouverture des données* : « Moi, le premier danger que je vois, c'est que ces données tombent dans les mains d'un Bolsonaro, d'un Trump, d'un Poutine... d'un Macron. » ;

- *une crainte de voir se généraliser une société du contrôle* : « Les nouvelles technologies sont bien là. Et même les questions de service public, je crois, honnêtement, que c'est déjà presque

caduc ces questions-là, par rapport aux questions de l'espionnage généralisé. Le sujet maintenant c'est celui de l'espionnage de tout. C'est une vision peut-être un peu parano. » ;  
- *un sentiment diffus de brouillage des repères* : « Le problème c'est que là, on est plus sur l'État, on est sur le monde. »

Voilà pour un tour d'horizon synthétique des ressentis associés à ces notions clés que sont pour nous l'État-plateforme, Cap 2022 et l'open data. Tâchons à présent d'en tirer les conséquences pratiques pour notre recherche.

## 1.4 Inévitable découplage

Quelques constats et conclusions peuvent être tirés de ce qui précède. Commençons par un constat, constat de taille pour notre recherche !

Au regard des réalités vécues par les agents, la question de la modernisation de la fonction publique autour de l'État-plateforme semble tout à fait accessoire. Et accessoire est déjà trop ! L'État-plateforme étant littéralement absent des esprits, il nous faut donc *découpler* ce qui peut relever de la mise en place de l'État-plateforme de l'expérience vécue qu'en ont les agents. Il découle de cela que les restructurations auxquelles ont affaire les agents ainsi que les transformations des métiers qu'apportent avec elles les technologies de l'information et de la communication, ne peuvent être associées, ne peuvent être articulées, ne peuvent être liées, dans l'esprit de ceux que nous avons interrogés, à l'apparition et à la mise en œuvre de l'État-plateforme. D'un point de vue purement objectif cette fois, il ne faut pas confondre ni nécessairement associer numérisation et mise en place (ou projet d'un) de l'État-plateforme. Si la première est nécessaire à la mise en œuvre du second, parce qu'elle *permet* d'accomplir le dessin d'un État-plateforme, elle la précède historiquement parlant ; on peut penser la numérisation indépendamment de l'État-plateforme, mais la réciproque n'est pas vraie.

Un autre constat s'impose : si fracture il y a (or population constituée par les seuls usagers), elle dessine deux ensembles séparés, d'un côté les agents et représentants syndicaux peu au fait de ce qui a trait à l'État-plateforme et à Cap 2022 et, dans une moindre mesure, à l'open data, d'un autre, les politiques et les acteurs de la transformation numérique. Ce constat (qui, cela va sans dire, mériterait une confirmation statistique par le grand nombre) nous donne l'occasion de revenir sur la tentative d'explication que nous avons essayée d'apporter à propos des différentiels de connaissances, tentative qui visait à *rendre compte des écarts*.

Nous avons vu qu'on accède aux territoires vécus de réalité par la porte du *comme si*, soit, par la mise à l'écart (le déni, le refoulement) de ce qui peut être générateur d'angoisse. Le *comme si* que nous avons évoqué permet (permettrait...) de faire abstraction, momentanément, mais peut-être aussi de façon durable, de tout ce qui, pourtant bien réel, ne peut être considéré comme vrai. Peuvent ainsi être exclus du champ de la représentation certains attributs, certains traits du réel. On pense ici en particulier à l'ensemble, ou à une partie, de ce que les différentes réformes qui promeuvent la modernisation des services publics ont objectivement produit comme effets<sup>218</sup>. Il s'agit, afin de pouvoir s'investir au quotidien, de faire comme si *cela* n'existait pas, comme si cela n'était pas vrai ; ça ne peut être vrai ! Ce *comme si* consiste, afin de pouvoir rendre supportable le quotidien, à s'efforcer de voir les choses autrement que ce qu'elles sont alors que nous savons ce qu'elles sont réellement ; « nous retirons de certaines fictions des avantages pour connaître ou

---

<sup>218</sup> Le lecteur pourra se reporter à la liste qu'on en a dressé dans *Traits saillants des effets des réformes*. Ce qu'il faut cacher sous le tapis de la conscience, pour parler familièrement, est donc bigrement important !



agir.<sup>219</sup> » Resterait à définir précisément les lignes de partage entre conscience, inconscience, déni, refoulement, désir, habitude. Ces soutiens à l'existence peuvent ainsi conduire à considérer comme vrai ce qui est le fruit du déni. Voilà pour les bénéfiques pratiques.

Poussé, d'un point de vue théorique, à son paroxysme, ce processus psychique consiste à refouler ou dénier ce que l'on sait être vrai afin de se convaincre de la vérité de ce que l'on sait être faux. Et ce que l'on — se — doit d'évincer du champ de la conscience n'est pas mince ! Il s'agit, à titre d'exemples, de faire comme si on avait un avenir (individuel, soi, et collectif, les services publics) alors que tous les indicateurs montrent le contraire, comme s'il était possible de faire plus et de faire mieux avec moins, comme si on était force de proposition alors que les réformes sont imposées dans la verticalité, comme si la technicisation des métiers (via la numérisation) ne portait pas en elle la probable disparition de mon métier, comme si chaque agent devait se considérer comme un représentant de l'État alors que l'introjection de l'idéal n'est plus possible, ou encore, de faire comme si le gouvernement était souverain alors que « ses » politiques lui sont pour partie dictées au niveau européen et, et... comme si la modernisation des services publics était synonyme de mieux, de progrès...

On le voit, l'entrée dans ces territoires de réalité par la porte de ces comme si-là conduit à délimiter conjointement, et de façon bien spécifique, les contours des champs du pensable. Pour le dire autrement, champs, du pensable et du désir de savoir (de connaître), sont délimités par ces comme si (ces abstractions), qui fonctionnent comme des clôtures. La clôture relève d'une forme de nécessité existentielle, qui pousse à — feindre de — ne pas savoir si l'on veut pouvoir affronter le quotidien au moindre coût psychologique. Il n'y a donc finalement rien d'étonnant à ce que, dans ces conditions spécifiques de modernisation des services publics, les agents, y compris les représentants syndicaux, ne soient pas enclins, ne soient pas réceptifs ni disposés à quelques formes d'attentions particulières aux « nouvelles » réformes ainsi qu'à leurs modalités de mise en œuvre.

Cette absence de connaissance de fait de ces notions centrales pour notre étude interroge conjointement la nature de *ma* contribution à quelque chose qui conditionne *mon* quotidien et dont j'ignore l'essentiel. Il s'avère, en effet, que les personnes interrogées semblent participer à la mise en œuvre ou, plus modestement, qu'elles alimentent, par leurs contributions quotidiennes, la transformation de l'État en État-plateforme, alors qu'elles en ignorent pour l'essentiel les tenants et aboutissants ; chacun participe à l'assemblage d'un puzzle dont la forme finale échappe aux consciences isolées. Il y a quelque chose de troublant dans cette affirmation, qui interroge la responsabilité et le rôle — que joue consciemment — (de) l'homme dans l'histoire. Mais, à bien y réfléchir, n'est-ce pas le lot de chacune de nos vies. Désireux de rassembler les circonstances qui avaient conduit à l'apparition du capitalisme, Cornelius Castoriadis conclut son propos de la façon suivante : « Chacun des individus et des groupes en question poursuit des fins qui lui sont propres, personne ne vise la totalité sociale comme telle. Pourtant le résultat est d'un tout autre ordre : c'est le capitalisme. (...) Ce résultat a une cohérence que personne ni rien ne voulait ni ne garantissait au départ ni par la suite.<sup>220</sup> »

---

<sup>219</sup> R. Ehrsam, La philosophie du comme si. Source: [https://laviedesidees.fr/IMG/pdf/20140115\\_kantfictif.pdf](https://laviedesidees.fr/IMG/pdf/20140115_kantfictif.pdf) Un ouvrage en particulier permettrait de nous introduire plus en profondeur, via cette voie, dans les méandres de l'esprit, *La philosophie du comme si*, d'Hans Vaibinger.

<sup>220</sup> C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975, p. 23. Ou, et pour le dire cette fois à travers les mots de Karl Marx : « *Les hommes font l'histoire, mais ne savent pas l'histoire qu'ils font.* », *La lutte des classes en France 1848-1850. Le XVIII brumaire de Louis Bonaparte*.



## CHAPITRE 2

### *Réalités vécues*

Ce projet qu'est l'État-plateforme s'inscrit dans un cadre de rationalité politique bien spécifique, celui du néolibéralisme, cadre à partir duquel et à l'intérieur duquel se déploie la logique du marché instituée comme vecteur de normativité, et ce « depuis l'État jusqu'au plus intime de la subjectivité.<sup>221</sup> » Ce cadre le porte. Mais l'État-plateforme n'est pas le fruit fatidique du néolibéralisme, il est contingent à ce cadre de rationalité. D'autres cadres politiques auraient pu ou peuvent voir dans l'État-plateforme une figure possible de l'État moderne, et le néolibéralisme pourrait tout aussi bien viser d'autres figures idéales que celle de l'État-plateforme<sup>222</sup>. Après un premier découplage qui nous a conduit à considérer qu'il nous faudrait séparer mise en place — supposée — de l'État-plateforme et expérience vécue des agents, il se pourrait bien qu'il nous faille à présent séparer, mais de façon moins tranchée, réformes qui promeuvent la modernisation des services publics et État-plateforme. En effet, ces réformes qui sont congruentes avec le paradigme néolibéral peuvent accoucher, ou non, d'un État-plateforme. Du fait même de ces deux découplages, c'est bien sur *les effets subjectifs de ces réformes* que devra porter notre attention, sur la manière dont les individus les vivent. Dire que les personnes interrogées ne détiennent pas de connaissances particulières à l'endroit de l'État-plateforme ne signifie pas pour autant qu'elles ne vivent pas dans leurs chairs, bien qu'elles soient souvent dans l'incapacité de mettre des mots sur ces choses-là, les réformes qui voient le jour à l'intérieur de ce cadre de rationalité politique.

Mais n'allons pas trop vite en besogne ! Notre première partie nous a permis de montrer que la modernisation des services publics a été portée, accompagnée par de nombreuses réformes et que ces réformes ont eu des conséquences pratiques, que l'on a essayé de synthétiser dans les *Traits saillants des effets des réformes*, qui vont de la réduction du périmètre de l'intervention de l'État à l'ouverture au marché des données. Ce qu'il nous faut à présent prendre pour objet, c'est la manière dont les personnes interrogées vivent les conséquences de ces réformes, les traductions affectives qu'elles engendrent. Or, les effets (au sens de traduction, de mise en œuvre, de mise en pratique) de ces réformes sont polymorphes. Aussi, et afin de satisfaire aux exigences propres à l'objet de la recherche, avons-nous dû restreindre l'analyse des effets subjectifs des conséquences objectives des réformes à certains de leurs aspects qui se sont avérés cruciaux pour les personnes interrogées. Parmi ces effets, il en est un, aux multiples visages, qui apparaît dans la bouche de tous les agents, et que parvient à subsumer un mot : restructuration !

---

<sup>221</sup> P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde*, op. cit. p. 21. Le lecteur pourra se reporter à la définition que nous donnons du néolibéralisme dans *Un cadre de rationalité instituant*.

<sup>222</sup> Bien que ceci ne puisse faire office de preuve, les propos recueillis auprès du spécialiste de la numérisation de l'État que nous avons rencontré montrent que le projet a(ura)it — même — été abandonné. Mais on peut aussi fort bien imaginer que les réformes à l'œuvre puissent déboucher sur la mise en place d'un État-plateforme sans que pour cela les gouvernants en fassent la publicité.

Ces restructurations apparaissent aux yeux des agents comme un tableau changeant mais toujours présent. Les restructurations sont la toile de fond de la modernisation, son arrière-plan. Mais la notion de restructuration ne désigne pas quelque chose de figé. Bien au contraire ! Toujours là, elle prend des formes variées, relève du changement perpétuel ; son trait caractéristique constant c'est le changement. Ces restructurations incessantes prennent donc des formes et des directions variées, elles ont aussi des rythmes de vie qui leurs sont propres. De façon imagée, on pourrait les rapprocher de tapis roulant qui avancent à des rythmes singuliers ; la cohérence dans la durée facilitant la stabilisation de l'individu, l'incohérence risquant de le pousser au déséquilibre. On pressent que cohérence dans la durée, sens, repères, (in)stabilité pourraient ici devenir des mots clés.

Les restructurations qui découlent des réformes des services publics sont protéiformes. Certaines d'entre elles, poussées par une logique de réduction des dépenses publiques participent à la fusion de services et, concomitamment, à la suppression de postes, d'autres œuvrent à la métamorphose de l'éthos du service public, par l'introduction tous azimuts de logiques de financiarisation et de mises en concurrence, d'autres encore transforment l'environnement des métiers et participent au délitement des collectifs. Du fait de leur fréquence, de leur rythme, de l'étendue de leurs variations et de leur diversité, elles entretiennent un climat permanent d'instabilité.

Nous allons commencer par focaliser notre attention sur un aspect des effets (des traductions) des réformes qui est donc apparu tel un leitmotiv dans les propos recueillis, l'omniprésence des restructurations et leur récurrence. Il convient d'insister à nouveau sur cet aspect, car c'est sur fond de cette instabilité, à partir d'elle, que les nouvelles réformes sont perçues, que tout ce qui œuvre à la transformation des services publics est décodé et apprécié.

## **2.1. Incessante instabilité**

Avant de rentrer à proprement parler dans le contenu des formes prises par ces diverses restructurations, nous voudrions ici donner à entendre les effets subjectifs induits par leur arrivée en cascade et leur enchevêtrement. Les fragments retenus vont ainsi permettre d'apprécier et d'illustrer l'éventail des effets induits par cette situation oxymorique dans laquelle l'instabilité est devenue la norme.

« [Chargé d'études en infrastructures de transport](#) : Mais les réorganisations, j'y suis tellement habitué, que j'ai du mal à les identifier comme des évolutions majeures. On s'est tellement habitués à être dans un état d'instabilité permanent. L'instabilité est devenue la norme. L'instabilité est devenue la stabilité. On nous demande toujours de nous adapter, d'être efficaces, d'être robustes, etc. Bref, tout le verbiage managérial et baratineux du privé... que les cadres du public s'attribuent, mais maladroitement. C'est comme du karaoké. (...) C'est tout le baratin qui est mis en place pour trouver un alibi à la diminution imposée des effectifs. On a commencé en 2014, on était 3 400, et on a un objectif en 2020, c'est d'être 2 500, donc ça fait moins 900 postes. »

\*\*\*

« [Permanent syndical FO](#) : Aujourd'hui, plus personne n'y croit. Plus personne ne croit que quand il y a une réforme, c'est la dernière des dernières. On a eu le RGPP en 2008, ensuite, on a eu la modernisation de l'action publique, vous avez eu la réforme territoriale, et puis maintenant vous avez Cap 2022 qui est le coup d'après. Nous, par exemple si on prend le ministère de l'écologie, si on prend la période 2015-2020, c'est 20 % en moins d'effectifs sur le périmètre ministériel. (...) Aujourd'hui je pense qu'il y a un certain fatalisme chez les agents. Plus personne ne croit, quand on nous parle d'une nouvelle réforme, que ce sera la dernière des dernières. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Mais ça doit être déstabilisant tout ça ? »

**Chargée de mission au pôle politiques agro-environnementales** : Oui complètement. Donc on vous dit que vous serez transférés dans un an, mais on ne vous dit pas comment, dans quelle situation ni où vous irez. Donc ça vous génère un stress. Moi je fais peut-être partie des gens dont le boulot va partir au conseil régional. Donc cela génère de l'incertitude, plein de questionnements. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Et la fréquence de ces transformations ça déstabilise, ou pas ? »

**Inspecteur des finances publiques** : Oui, ça déstabilise. Entre nous, quand on en discute, mais pas forcément sur mon nouveau poste, parce qu'on est un peu épargné, mais quand j'en discute, avec les collègues des services de gestion des services de contrôle fiscal par exemple, c'est démoralisant. Quand il y a des restructurations, ça a un impact sur nos vies privées, par exemple parce que ça oblige à réorganiser les déplacements. Si ces collègues-là ont des enfants, ça change tout du point de vue de l'organisation, et parfois, on a des collègues qui n'ont pas de voiture, et qui vont devoir en acheter une. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Et ces changements perpétuels, ça provoque quoi sur vous ? »

**Enseignant-chercheur** : De l'angoisse. Mais moi, encore une fois, j'avais développé des stratégies, je développais mon capital humain en allant me développer sur des choses qui pourraient m'emmener ailleurs. Mais en fait, ceux qui avaient un minimum d'énergie se sont barrés. »

\*\*\*

« **Enseignant d'anglais** : Oui, l'enchaînement des réformes ça nuit à la cohérence. Ça n'a plus aucun sens. Ça n'a plus aucun sens. Je fais partie de ces gens qui pensent que l'école doit être réformée. Mais pour qu'une réforme fonctionne, il faut qu'elle soit réfléchie, elle ne peut pas être imposée verticalement. »

**Enquêteur** : Et ces réformes produisent quoi sur toi ? »

**Enseignant d'anglais** : Beaucoup de stress, beaucoup d'insécurité, et puis tu t'épuises à changer sans arrêt les trucs. À un moment donné on te dit il faut faire comme ça, et l'année d'après il faut faire autrement. (...) Moi, j'ai l'impression que tout est mis en œuvre pour nous maintenir les gens la tête sous l'eau. Quand tu t'épuises à essayer de mettre en place toutes les choses absurdes qu'on nous demande de faire, si tu essayes de le faire en bon fonctionnaire le travail qui t'ai demandé, tu te noies. »

\*\*\*

« **Permanent syndical FO** : Quand j'étais été chef d'un service d'ingénierie publique, j'ai été chargé de gérer un plan social. Donc, j'avais 40 agents de mon service qu'il fallait que je repositionne dans les deux ans puisqu'on leur disait : « Votre mission, ça fait 20 ans que vous la faites, mais ça ne sert plus à rien », et moi j'avais dit à mon directeur : « Je vais faire ce boulot-là de mon mieux, mais ne compte pas sur moi pour leur redire la même chose dans deux ans », et maintenant, c'est ce qui se passe. Et tous les deux ans on repasse, en leur disant : « Ce n'est pas une bonne idée ce qu'on vous a fait faire. » Donc le sens d'aller au boulot pour un fonctionnaire il se perd un petit peu. »

\*\*\*

« **Inspectrice du travail** : Je n'en ai pas parlé parce que tout ça n'est pas en lien, ou pas directement en lien avec la numérisation, mais que ça soit en lien avec la réforme des services publics, c'est évident. (...) Au nom de l'efficacité on met en commun des services. Et on fait disparaître pratiquement les deux tiers des services déconcentrés du ministère du travail. »

**Enquêteur** : Et ça s'accompagnera de suppressions de postes ? »

**Inspectrice du travail** : On pense que oui, mais on n'en sait pas plus. Cela fait six mois que c'est lancé, mais on n'en sait pas plus. »

\*\*\*

« **Secrétaire général de la fédération** : Les réorganisations-fusions de services n'arrêtent pas. Donc cela veut dire une instabilité constante pour les agents. Et les agents ont une énorme perte de sens, ils ne savent plus où ils sont et ni à qui ils doivent se référer. (...) Donc vous imaginez les pertes de repères que peuvent avoir les agents. Surtout quand on leur dit que ce n'est pas fini, et qu'on recommence à tout mélanger dans six mois. Tout bouge ! »

\*\*\*

« **Permanent syndical FO** : Il y a aussi un autre élément que je n'ai pas évoqué, c'est l'enchaînement frénétique des réformes. Les réformes s'enchaînent de façon très déraisonnable et/ou très frustrante, parce qu'avant qu'on puisse en tirer des conclusions, positives ou négatives, mais en tout cas en tirer des conclusions, qu'on en tire la substantifique moelle, on a déjà une autre réforme, une autre réforme qui fait du passé table rase. En gros, on ne tire aucun enseignement des réformes précédentes. (...) C'est plus que rageant, plus que frustrant, c'est abominable ! Et pour nous, il est impossible de construire des repères professionnels. Comment un professionnel peut se retrouver dans ce merdier ? Ce n'est pas possible. »

Le grand ensemble composé des réactions à la succession et à l'enchevêtrement des réformes fait apparaître quelques traits saillants : sentiments de désorientation, de perdre pied, de déstabilisation, de déception, de fatalisme, d'incohérence, d'irrationalité et d'incompréhension provoqués par l'éparpillement des directives, des injonctions à faire comme ceci, puis, comme cela, puis, encore autrement, fragilisation de soi et « décrédibilisation » au regard des autres (en particulier pour les cadres), déclin et implosion du sens *du* — mais, avant tout, *de mon* — travail, de sa raison d'être, de sa valeur (et, inséparablement, de la valeur qu'il a pour moi), de la et de sa finalité, craintes, quant à mon avenir (dues notamment, mais pas seulement, aux suppressions de postes) et à celui du service (fusions entre services et apparition des agences), stress, angoisses, doutes, incertitudes, insécurité, réactions de protection du moi face aux injonctions contradictoires qui innervent les logiques d'action à l'intérieur des organisations... sans compter les répercussions organisationnelles sur la vie privée. C'est une litote que de dire que le tableau est sombre ! Quels fils pouvons-nous tirer sur la base de ces constats ?

L'instabilité permanente fragilise en ce sens que la notion même de repère dans et au travail perd de sa consistance. Lesdits repères, spatiaux, temporels et « actifs » (qui ont trait aux manières de faire) ont en effet besoin de durée pour s'édifier. Mais la succession ininterrompue des restructurations segmente cette durée, empêchant ainsi la manifestation de ce qui guide, oriente et soutient l'action des êtres et les êtres eux-mêmes. Le rythme des restructurations participe ainsi, et de manière conjointe, à l'organisation de l'oubli, interdisant la transmission des héritages accumulés dans l'expérience, oubli des savoir-faire acquis, des manières de faire ; l'histoire sédimentée dans l'accomplissement des gestes passe à la trappe. L'instabilité permanente instaurée en principe rend l'expérience superfétatoire, inutile. Or, le sentiment, objectivement fondé, de posséder un savoir des profondeurs, mobilisable, est source (vecteur) de sérénité, d'assurance de

soi<sup>223</sup>. À l'inverse, la précarité subjective<sup>224</sup> affecte l'estime de soi elle l'abîme, la ternit, la salit. Elle introduit le doute quant à ma valeur.

L'assurance doit venir d'ailleurs, et les protocoles et procédures offrent alors une planche de salut. Ce qui est qualifié de « bonnes pratiques » par le discours managérial se trouve non plus à l'intérieur de l'individu, mais à l'extérieur de lui-même ; « On les déstabilise *pour*<sup>225</sup> qu'ils se raccrochent aux codes.<sup>226</sup> » Du coup, certains agents peuvent trouver une sorte de réconfort à se rapprocher, et même à fusionner avec les — nouveaux — protocoles mis en place et censés les guider dans la réalisation du (de leur ?) travail ; la soif de procédures révèle sur le fond une angoisse partagée.

Mais/et, dans ce rapprochement les agents se nient eux-mêmes, car ils nient ce qui fait leur spécificité de travailleur, leur expérience accumulée. Par là, ils contribuent — bien involontairement — à entériner le fait que l'on puisse faire l'économie de ce savoir-faire expérientiel accumulé afin de réaliser le travail, en se contentant de suivre à la lettre les codes prescrits. Et si on tord le bâton encore un peu plus, on pourrait être enclin à considérer que cette expérience accumulée — qui fait *leur* spécificité — devienne un handicap. Pourtant, le respect scrupuleux des procédures n'est pas synonyme de réussite ni de confort, car d'autres restructurations voient déjà le jour qui les chamboulent à nouveau, ce qui fragilise encore davantage, comme dans une boucle récursive, un tourbillon, les individus. Point de sérénité, de soutiens, point de garanties. Ces restructurations qu'on a, métaphoriquement, comparé à des tapis roulants, risquent de faire chanceler les individus, risquent de les faire vaciller.

Qu'on nous permette une fois encore d'insister sur ce point : c'est sur ce fond de fragilisation des êtres (indissociablement, de leur identité professionnelle et privée) que sont perçues et appréciées, non pas pour ce qu'elles sont, mais en vertu des effets bien réels qu'elles produisent et ont déjà produits, les restructurations qui ne cessent de se déverser dans les organisations. Pas étonnant dans ces conditions que les agents, pourtant directement concernés par les réformes en cours, se maintiennent à distance des mots clés qui les accompagnent.

Mais revenons un instant sur cette notion d'intentionnalité que traduit à lui seul ce petit mot *a priori* anodin, pour ; « On les déstabilise *pour* qu'ils se raccrochent aux codes. » Disons-le tout net, essayer de savoir si ces restructurations sans fin sont animées par le désir, l'intention de déstabilisation, de fragilisation ou encore de précarisation, n'est pas de notre compétence et donc encore moins de notre ressort.

---

<sup>223</sup> Assurance de soi, ou *certiduo sui*, dont nous avons montré l'importance dans les tentatives de dépassement des injonctions paradoxales auxquelles peuvent se livrer les cadres en situation de travail ; voir É. Roussel, *Vies de cadres. Vers un nouveau rapport au travail*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, Le sens social, 2007, 270 p. Pour plus de précisions concernant cette notion, notamment en ce qui concerne sa construction anthropologique, le lecteur pourra se reporter à un travail de thèse duquel est issu pour partie l'ouvrage précédemment cité, É. Roussel, *Des cadres dans une société en mutation. Une tentative pour comprendre le rapport au travail des cadres*, décembre 2004, Université de Nantes, thèse réalisée sous la direction du professeur Charles Suaud, 903 p.

<sup>224</sup> Voici comment Danièle Linhart définit cette notion de *précarité subjective* : « On pourrait la décrire à travers le sentiment qu'ont ces salariés stables de n'être pas chez soi dans leur travail, de ne pas être entre soi non plus, de ne pas pouvoir se fier à des routines professionnelles, à des réseaux, savoirs et savoir-faire accumulés grâce à l'expérience ou transmis par les plus anciens ; on pourrait la décrire comme le sentiment de ne pas maîtriser son travail et de devoir sans cesse développer des efforts pour s'adapter, pour remplir les objectifs fixés, pour ne pas se mettre en danger ni physiquement, ni moralement (dans le cas d'interactions avec des usagers, des clients) ; comme le sentiment de ne pas avoir de recours en cas de problèmes graves de travail, ni du côté de la hiérarchie (de plus en plus rare et de moins en moins disponible), ni du côté des collectifs de travail qui se sont effilochés avec l'individualisation systématique de la gestion des salariés et leur mise en concurrence. » D. Linhart, « VI. L'émergence d'une « précarité subjective » chez les salariés stables, in Sabine-Fortino et al, *Crise sociale et précarité*, Champ social, « Questions de société », 2012, p. 129.

<sup>225</sup> « *Pour* » souligné par nous pour des raisons sur lesquelles nous allons nous pencher dans quelques lignes.

<sup>226</sup> D. Linhart « L'entreprise de dépossession », La vie des idées, Entretien avec Danièle Linhart, par Laurent Aucher et Frédérique Barnier, le 22 mai 2015.

La question de *l'intentionnalité* est douloureuse d'abandon pour qui envisage de tracer un trait entre celle-ci et des effets ! Entrer dans l'analyse par la porte de l'intentionnalité reviendrait à affirmer qu'on peut répondre à la question "pourquoi ?" ; pourquoi cette restructuration a-t-elle été mise en place ? Or nous ne pensons pas, à la fois pour des raisons pratiques (liées à une capacité de production de connaissances) mais aussi pour des raisons théoriques (les individus sont-ils transparents à eux-mêmes ?) être en mesure de pouvoir répondre à cette question. Pour le dire d'un trait, les intentions de ceux qui pensent, organisent, choisissent et initient ces restructurations resteront pour nous inconnues<sup>227</sup>. Nous ne nions absolument pas que les individus — pour nous, ici, les décideurs politiques qui promeuvent des restructurations — font ce qu'ils font avec des intentions bien particulières, mais nous affirmons simplement ne pas pouvoir être en mesure de les mettre à jour. Et quand bien même nous serions en mesure, par le miracle de procédés dont nous ignorons tout, de dévoiler leurs intentions, cela ne nous dirait toujours rien des effets possibles que peuvent produire — sur les individus — les restructurations qui sont mises en place ; des intentions on ne peut déduire les effets, les effets ne découlent pas des intentions<sup>228</sup>. Pour s'en convaincre, il suffit de se rappeler, comme on vient de le voir, que l'intention affichée par les gouvernements de vouloir moderniser les services publics à travers ces restructurations ne produit pas nécessairement d'effets bénéfiques sur les agents. Et si elles ne produisent pas les effets qu'ils semblent en attendre, peut-on affirmer pour autant que les intentions qu'ils affichent ne traduisent ni ne reflètent celles qui seraient alors réellement les leurs ? À ce jeu des présomptions on aura tôt fait de confondre le réel avec des projections personnelles.

À notre niveau de compétence et de connaissance nous pouvons simplement et modestement affirmer que ces restructurations sans fin produisent des effets sur les agents — quelle que puisse être la réalité des intentions de ceux qui en sont à l'origine, et indépendamment même de leurs intentions —, que ces effets sont pluriels, sentiment de fragilisation, d'insécurité, de flou, de fatalisme, d'incohérence, d'irrationalité, d'angoisse, de perte de sens. Mais nous ne pouvons dire que ces restructurations ont été mises en place afin, dans l'objectif, avec l'intention de, *pour* produire ces effets-là. Et ce que l'on dit des restructurations peut s'étendre à tous les domaines de l'organisation du travail et, avec eux, par exemple, aux méthodes de management mises en place, aux technologies de l'information et de la communication introduites dans une organisation, etc. Dans aucun cas donc nous ne pensons être en mesure de pouvoir affirmer que ces dispositifs-là (à l'intérieur desquels sont inclus ces méthodes et technologies) ont été mis en place avec l'intention de produire les effets qu'ils produisent une fois qu'ils sont à l'œuvre dans les contextes de travail. Par contre, et à la suite de nombreux travaux de recherche, on ne peut pas non plus envisager (mais peut-être nous trompons nous...) que les décideurs ne soient pas désormais, et ce depuis longtemps, au fait des effets réels que produisent sur les agents les restructurations qu'ils promeuvent, en général de façon univoque. Précaution épistémologique ne rime pas nécessairement avec naïveté.

## 2.2. La diffusion des logiques du privé

À l'intérieur du large éventail des restructurations insufflées par les réformes des services publics, notre attention s'est portée sur celles dont nous ont fait part, avec insistance et récurrence,

---

<sup>227</sup> Remarquons que d'un point de vue pratique cela concerne déjà beaucoup de monde ! Comment atteindre ces individus ? Qui sont-ils exactement ? Quelles sont leurs sources d'inspiration ? Comment se répartissent entre eux le(s) pouvoir(s) de décision et les pouvoirs d'influence ? Ont-ils une connaissance pure et parfaite des raisons qui les anime ?, etc. On voit que les raisons théoriques et pratiques sont innombrables, qui empêchent littéralement de mettre à jour les intentions de ceux qu'on appelle les décideurs.

<sup>228</sup> Pour plus de précisions sur le sens de cette démarche, on pourra consulter É. Roussel et V. Tassy, « Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales », Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, 2013 à 2016. Quatre documents sont disponibles sur le site de la Direccte : <http://pays-de-la-loire.direccte.gouv.fr/Regard-croise-sur-les-pratiques-manageriales-Les-NTIC-jusqu-au-burn-out>



les personnes interrogées. Leurs mots vont ainsi nous conduire à focaliser notre attention sur les réformes qui se sont traduites par l'arrivée en force de ce que, sans doute un peu rapidement, on qualifie de *logiques du privé*. Envahissement de la quantification, apparition de l'organisation en mode projet et diffusion du lexique managérial nous serviront de trame. Le choix des fragments retenus afin de donner la parole à ceux qui vivent de l'intérieur l'intrusion de ces logiques aux formes variées n'est pas aisé. Afin de ne pas alourdir l'écriture, nous avons choisi de restreindre notre choix à ceux d'entre eux qui rassemblent des réalités aussi vécues par d'autres. Nous parsèmerons ces fragments de clés de lectures qui, loin d'en épuiser le contenu, mettent en relief ce qui prime pour notre recherche ; les fragments retenus se passent souvent de commentaires. Ainsi, par touches successives, nous pourrions comprendre comment est appelé à se métamorphoser, de l'intérieur, l'éthos du service public.

Commençons ce tour d'horizon par un fragment d'entretien qui traite de l'introduction de la logique comptable, logique qui permettra progressivement d'articuler dans l'enchaînement des choses et des représentations argent, temps et activité. Le caractère insolite de la situation tient, ici, au fait de l'introduction d'un étalon factice d'unité monétaire, le titre 9. Difficile de l'apercevoir et difficile de s'en apercevoir, mais les mécanismes ici à l'œuvre opèrent une véritable transsubstantiation du réel<sup>229</sup>. Ce nouvel étalon va rendre commensurables, durée, argent et activité. Le titre 9 va devenir un signifiant-maître ! Quantifiés, arraisonnés à l'étalon du chiffre, argent, temps et activité pourront être malaxés par différentes opérations qui produiront alors une autre réalité. Avec l'apparition du titre 9, l'arraisonnement du réel par la logique du chiffre se déploie, la comparaison et la concurrence s'installent, de même qu'évoluent les manières de détourner les injonctions managériales ; le sens est touché. Dans cet engrenage de la commensurabilité, l'homme n'est pas épargné. Il s'agit ici, dans ce cas précis, de commencer par faire semblant pour finir par faire en vrai. On passe ainsi du simulacre au réel, et l'on se demande si le réel n'est pas devenu simulacre d'autre chose...

« **Enquêteur** : Est-ce qu'on pourrait en venir à votre expérience nantaise lorsque vous étiez ingénieur d'études en sécurité routière ?

**Enseignant-chercheur** : Là un des points importants, ce que des sociologues appelleraient un actant, c'était le titre 9.

**Enquêteur** : Un actant, c'est quoi ?

**Enseignant-chercheur** : Un actant... L'acteur c'est l'humain et l'actant, c'est l'objet qui va jouer un rôle important dans une controverse ou dans une suite d'événements. C'est donc lorsque l'objet joue un rôle central...

**Enquêteur** : Et le titre 9 ?

**Enseignant-chercheur** : Le titre 9 joue un double rôle : soit il sert à diffuser la doctrine de l'État, donc ça, c'est du *top-down*, mais il y a aussi du *bottom-up*, où en fait on peut aussi utiliser l'ancrage local comme un lieu d'expérimentation pour faire remonter de l'information à l'État. (...) La partie *bottom-up*, ils avaient inventé un droit de tirage (...) pour quantifier le temps passé dans ces études de terrain qui visent à alimenter la centrale. Il y avait donc une unité monétaire qu'on appelait le titre 9. (...) Donc en fait, le titre 9, mais je suis peut-être tombé sur un chef qui était un petit peu obtus, tout ce que je faisais, il fallait que ça soit quantifié avec le titre 9. Donc par exemple, je disais : « Il faudrait qu'on trouve quelqu'un qui puisse nous aider pour travailler sur cette étude » et il me répondait : « Ah, il faut que tu trouves quelqu'un qui va te le payer en titre 9. ». Donc là en fait c'était un outil de gestion comptable qui visait à quantifier, à mesurer le temps que passaient ces administrateurs

---

<sup>229</sup> On a déjà parlé à ce propos d'arraisonnement du réel par le calcul ; voir *La loi organique relative aux lois de finances*, et, en particulier, *Expansion d'une quantification sans sujet*.

décentralisés à travailler sur la centrale... Nous, on avait des objectifs en termes de titres 9, il fallait faire tant par an de chargés d'études en titre 9. (...)

**Enquêteur** : Mais pourquoi ça n'a pas été mis directement en Euros, pourquoi passer par une autre unité monétaire ?

**Enseignant-chercheur** : Parce qu'il n'y avait pas de facturation. Parce que c'est de l'État à l'État. Il n'y avait pas de facturation. C'était juste, en termes d'écriture, de la comptabilité de temps passé mesuré à travers une unité monétaire factice. (...)

**Enquêteur** : Donc cela fait rentrer un petit peu l'esprit du privé dans le service public ?

**Enseignant-chercheur** : Oui, c'est ça.

**Enquêteur** : C'est peut-être naïf comme question, mais en quoi l'introduction de cette unité de mesure, le titre 9, sert l'esprit public ?

**Enseignant-chercheur** : C'est un outil de gestion. C'est une façon de quantifier le temps passé des agents par projet. Et l'intérêt c'est qu'après on peut l'agréger, et dire qu'au total : sur le temps passé par ces ingénieurs, il y a eu deux tiers de leur temps qui était pour tel service et un autre tiers pour un autre service. (...) Mais après (...) on nous a demandé de faire la même chose avec de l'argent frais. (...) Donc à partir de ce moment-là il y avait des objectifs chiffrés en titre 9 mais aussi en vrai argent. Donc là, l'idée c'était de fonctionner comme un cabinet d'étude privé, et de nous mettre comme en concurrence avec le privé.

**Enquêteur** : Et pour vous, ou pour vos collègues ça a modifié quelque chose dans votre rapport au travail ?

**Enseignant-chercheur** : Oui, ça a modifié le rapport au sens. (...) Donc l'idée c'était aussi de rendre les chercheurs rentables. Alors que pendant un moment on avait cherché à sacrifier la recherche. (...) En fait, à chaque fois il faut justifier son temps de travail, il faut justifier sa présence. Cette justification du temps passé, elle passe par des tableaux Excel. (...) Ces outils vous rappellent à chaque instant que la demi-journée passée là, il fallait faire quelque chose, quelque chose qui de surcroît est mesuré par les indicateurs. »

L'arrondissement du réel par la logique du chiffre<sup>230</sup> est une condition *sine qua non* pour que prospère à son aise l'outil qui incarne au mieux l'esprit du néolibéralisme, le *benchmarking*. « Le *Benchmarking* est un outil de comparaison des performances des entreprises destiné à orienter leur plan d'amélioration et incorporer les meilleures pratiques de management dans des fonctions d'entreprise spécifiques.<sup>231</sup> » Avec le *benchmarking* fleurissent les batteries d'indicateurs qui mesurent la performance, de l'entreprise, des activités et des hommes. Il rend ainsi possible, comparaison, compétition et concurrence entre hommes, activités et entreprises. Outil par excellence de l'organisation de la compétition et de la concurrence généralisées, le *benchmarking* inonde et envahit espaces de travail et esprits des individus au travail.

« **Enquêteur** : À vous écouter, j'ai l'impression que le processus qui conduit à transformer du qualitatif en quantitatif est de plus en plus important ?

**Infirmier en addictologie** : Oui, c'est le sentiment que j'ai. Pas forcément dans mes consultations, mais dès que je vais voir des collègues ou que je dois rédiger un tract syndical, là, oui. Et aussi dans

---

<sup>230</sup> Il faudrait, pour être plus précis, parler d'envahissement de l'arrondissement. V. de Gaulejac parle à ce propos de *quantophrénie*. Voir en particulier *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Editions du Seuil, 2005, 275 p.

<sup>231</sup> Source : [http://www.optimumconsulting.ch/index.php?option=com\\_content&task=view&id=45&Itemid=27](http://www.optimumconsulting.ch/index.php?option=com_content&task=view&id=45&Itemid=27)

« Le *benchmarking* (en français : étalonnage ou analyse comparative ou parangonnage) est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation. »

les échanges qu'on a pu avoir avec la direction au sujet de la folie de l'évaluation. Ici il y a quelques années, il y a eu un *benchmark* des hôpitaux de jour et des CMP, centres médico-psychologiques. C'est-à-dire que ce *benchmark*, ce machin qui sert à savoir si tel téléphone portable est mieux qu'un autre, a débarqué comme outil pour mettre en comparaison — on ne dit pas en concurrence évidemment — différents types de CMP. Il y a des CMP qui avec l'aval de certains chefs, ont accepté de rentrer dans ce truc-là. Avec des grilles qui étaient folles ! Avec des grilles qui parlaient de tout sauf du bien accueillir, sauf de la bienveillance, sauf de relation. Ça parlait du nombre de personnes venues, du temps passé, l'accueil c'était sous l'angle du nombre de mots prononcés. C'est de l'évaluation aussi poussée que : content pas content, à la sortie de certains magasins... Et ça, c'est absolument effroyable ! Et à l'époque on avait fait un tract en utilisant le mot quantophrénie, qui n'est pas de nous, mais sur la folie des chiffres... et là pour le coup, il y a une forme de colonialisme de la pensée. »

Autre pièce à l'introduction dans le public des logiques de production qui viennent du privé, le travail en mode projet. On va voir dans le fragment qui suit que cette introduction s'accompagne, si ce n'est d'une disparition, au moins d'un brouillage des points de repères physiques classiques propres à l'organisation bureaucratique. La gestion par projet mêle dans un souci d'horizontalisation de la production des compétences d'horizons différents assemblées autour de l'élaboration, du suivi ou du perfectionnement d'un produit ; par cet assemblage, l'équipe projet acquiert une visibilité au sein de l'organisation<sup>232</sup>. « L'objectif est de mettre en contact direct et en situation de responsabilité conjointe toutes les compétences qui, dans le système hiérarchique traditionnel, interviendraient séparément ou successivement.<sup>233</sup> »

L'apparition du mot projet est contemporaine de — accompagne — la disparition de la terminologie par laquelle la hiérarchie était désignée. Mais le travail en projet ne désigne pas qu'une cellule, qu'un travail en équipes, changeantes, éphémères, il fait de moi le porteur d'un projet, qui devient *mon* projet ; le projet transforme le moi en désir productif. L'introduction de la logique par projet participe de l'individualisation du rapport au travail. Le projet propulse mon action dans mon avenir. La succession de projets scande ainsi la vie professionnelle par additions successives sans nécessairement tisser entre eux de lien de continuité.

« **Secrétaire général de la fédération** : Et maintenant, là, la nouvelle mode de ces réformes, ils font comme dans les start-ups, ils font ce qu'ils appellent des réformes en mode projet. Maintenant, c'est la réorganisation qui va se faire en mode projet. Cela veut dire qu'on va demander, et on demande déjà aux agents de travailler en mode projet. Et puis ils n'ont plus d'organigramme. Ils doivent se réunir pour établir une nouvelle façon de fonctionner pour pouvoir être plus efficaces. Il n'y a plus de bureau, il n'y a plus de chef de service. Et ça, ça déstabilise beaucoup les agents. On a toujours été sur un modèle administratif. Enfin, on leur fait croire qu'il n'y a plus de hiérarchie. Mais la hiérarchie elle est toujours là.

**Enquêteur** : Donc, il y a une horizontalisation affichée alors que les hiérarchies continuent à exister implicitement ?

**Secrétaire général de la fédération** : Oui. »

---

<sup>232</sup>. Pour un historique de la création et du développement de la gestion par projet et de ses influences sur l'administration des individus (carrières et rémunérations, par exemple), voir D. Courpasson, « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, N° 1/97, Dunod, pp. 49-51.

<sup>233</sup>. D. Segrestin, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, 1996, p. 207. Paul Bouffartigue et Charles Gadéa en donnent la définition suivante : « Il s'agit d'associer au sein d'équipes temporaires, tôt en amont du lancement d'un nouveau produit par exemple, des spécialistes venus de tous les services de l'entreprise : marketing, études, méthodes, maintenance, exploitation, commercialisation. » P. Bouffartigue et C. Gadéa, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, p. 77.

Bien qu'on puisse légitimement voir en elles des pièces maîtresses, arraisonnement du réel à l'étalon du chiffre, benchmark et travail en mode projet n'épuisent pas ce que contient d'éléments caractéristiques ce souffle qui porte dans les espaces publics l'introduction des logiques du privé. Ces dispositifs-là nous donnent pourtant un aperçu des transformations en cours et augurent des ressentis auxquels ils peuvent donner lieu. Le fragment qui vient va nous permettre de comprendre les décalages et effets possibles des décalages entre réalités vécues et irréalités vécues. L'accent y est mis sur la diffusion des mots de la logique du privé (les mots du *new public management*) et du psittacisme qui parfois l'accompagne. Psittacisme sans doute contraint par le déni, ou, pour reprendre les espaces de réflexions ouverts par notre terminologie, nécessaire à qui veut rentrer dans ces espaces de territoires de réalité par la porte du comme si. On va voir ici que certains faits pourtant bien réels comme la réduction des effectifs et des moyens se trouvent à la fois occultés, escamotés, ensevelis et recouverts par les nouveaux mots du management. Du côté des réalités vécues, l'hyper spécialisation (au détriment de la polyvalence) des tâches crée individualisation et recroquevillement. Du côté des irréalités vécues, l'injonction à la transversalité est posée comme clé de l'efficacité<sup>234</sup>. Quand on rentre dans ces territoires de réalité par la porte du comme si (comme si cela n'existait pas, ici, la réalité de la diminution des moyens et des effectifs), on place tout simplement les individus dans l'impossibilité de pouvoir mettre en œuvre les consignes de la direction. Les restructurations mises en place permettront alors de conclure, à l'intérieur de ces territoires du déni, à l'inefficacité des agents.

« **Chargé d'études en infrastructures de transport** : Je suis très attaché à la sémantique, des mots et des tournures à la mode dans ma structure de travail. Les mots à la mode aujourd'hui ce serait efficience, robustesse, transversalité... Et c'est le directeur qui donne un peu le la sur ces mots, et ensuite, de nos n+2 à nous, les gens répètent ces mots-là constamment, de vrais perroquets. Ils nous abreuvent de ça. Après, quand tu as un représentant syndical comme moi qui leur demande : « Qu'est-ce que ça veut dire ? », « Qu'est-ce que ça veut dire pour vous robustesse ? » Et ils ne savent pas l'expliquer. « Transversalité ? » Quand on va un peu au bout de ce qu'est le transversal, ça se heurte au principe de réalité. Par exemple, on découvre un matin que les gens ne travaillent pas assez ensemble, donc, il faut plus de transversalité. Mais est-ce que vous vous êtes intéressé sur les raisons qui font que les gens ne travaillaient pas assez ensemble ? Non. Parce qu'en fait, les effectifs, les moyens, ah ! mais ça ce sont des sujets qu'il ne faut jamais aborder. Les effectifs, les moyens, il ne faut jamais aborder cela, on fait comme si cela n'existait pas. Mais en fait, les effectifs et les moyens ont été tellement réduits que chacun d'entre nous est spécialisé dans un domaine, pour essayer de le faire tenir. Donc, le groupe dans lequel je suis, chacun d'entre nous est à la tête de micro-entreprises qui ne sont pas connectées les unes aux autres, parce qu'elles sont très spécialisées. Ce n'est pas parce que je n'ai pas envie de travailler avec ma voisine d'à côté. Mais ma collègue d'à côté est spécialisée dans un domaine d'activité, et il n'y a pas de connexion possible. Donc, cette histoire de transversalité, c'est de dresser le faux constat que les gens sont trop fermés sur eux-mêmes, il faudrait qu'ils s'ouvrent pour être beaucoup plus dans l'échange. Mais en fait, c'est simplement que, d'un point de vue professionnel, il y a assez peu ou pas de possibilité de connexion aujourd'hui. Alors qu'avant, quand on était plus nombreux, on avait des gens qui étaient moins spécialisés et plus polyvalents, donc, il y avait des accroches possibles. On avait plus de moyens, plus de gens, moins de spécialisations donc, cela permettait de développer des synergies. Il y avait plus de transversalité sans qu'elle soit demandée à l'époque. C'est aussi un effet de la spécialisation. (...) Et en fait, c'est ça qui est assez dérangent, parce qu'on a l'impression qu'ils font comme si cela n'existait pas. À partir du

---

<sup>234</sup> Entre parenthèse, ce « casser-reconstruire » offre une illustration du processus de destruction-créatrice cher à Joseph Schumpeter. Ici, sous une forme particulière : injonction en extériorité (par la direction et l'encadrement) à la transversalité alors que l'hyper spécialisation a détruit les synergies existantes en générant de l'individualisme.

moment où tu leur expliques pourquoi la transversalité va être moins facile aujourd'hui, que tu mets en avant que c'est une question d'effectifs et de moyens, qui sont réduits de manière très forte, ils refusent d'entendre ça. Ou alors, au bout du bout, ils te disent : « C'est comme ça. On n'a pas le choix. » Et si tu pousses encore un peu : « C'est une décision de la direction », et encore un peu « C'est une décision gouvernementale », et si tu pousses encore un peu : « C'est l'engagement du président de la République ».

*Enquêteur* : Et si tu pousses encore un peu ?

*Chargé d'études* : Là, après, je ne pousse plus. »

Par extension, on peut considérer que l'introduction des logiques du privé au sein des services publics peut conduire à un *dévoisement de la rationalisation* historiquement propre à ces espaces. Le long fragment qui suit va nous permettre d'illustrer cette proposition.

À la suite d'un fait marquant survenu dans un hôpital psychiatrique de jour, une commission est chargée d'évaluer la situation. Cette commission navigue dans un territoire de réalité à l'intérieur duquel les mots et formules employés euphémisent, masquent, font écran aux réalités vécues par les agents. L'évaluation qui sera faite de cet événement ne fera apparaître aucune faute professionnelle. Pourtant le verdict institutionnel tombe, qui conseille de renforcer la formation des professionnels. En ayant évincé certains pans du réel, ceux, notamment, qui concernent — une fois encore — le manque de moyens et de personnel, les membres de cette commission se sont conjointement privés de la possibilité de décoder les causes pratiques de cet événement marquant. Entrés dans leur territoire de réalité par la porte du *comme si* cela n'existait pas, les membres de la commission sont ainsi parvenus à transformer une déficience organisationnelle en carence individuelle. La violence qui s'exerce ici n'épargne ni les agents ni les patients. La notion même de service public, de service rendu au public est galvaudée. Ce qu'on qualifie de rationalisation, cette recherche d'adéquation entre moyens et fins (ici entendus au sens de service rendu au public) subit un détournement de sens (au double sens, de signification et de direction, le détournement de celle-ci entraînant la perte de celle-là). La réponse apportée par l'institution témoigne d'une situation à l'intérieur de laquelle se conjuguent primat accordé à la logique financière et envahissement des sphères du travail par des dispositifs (outils de *reporting*, mots du management) qui construisent, presque de façon parallèle au réel vécu par les agents, des niveaux de réalités à l'intérieur desquels naviguent les membres de la commission ; mais ici, le retour du réel va se faire douloureusement sentir.

« *Infirmier en addictologie* : Il y a quelques temps j'ai suivi un patient en addictologie dans un service de psychiatrie, un patient de 24 ans, qui était en crise, on a essayé de l'hospitaliser. Trois jours après il s'est pendu dans sa chambre. Donc vécu dramatique et on essaye de reprendre ça avec les collègues psycho, et on se rencontre avec les collègues qui travaillaient dans ce service. Et donc on travaille des choses de notre propre initiative. Et puis évidemment, l'hôpital s'en saisit, il y a une commission, une commission d'analyse des événements indésirables graves, donc cette commission se saisit de l'analyse de ce truc. Et ça, c'est pris en charge par un manager, par l'ingénieur qualité, et par les cadres Sup de l'établissement, et moi j'y suis convié en tant qu'acteur de la prise en charge. Les choses se disent du type : ce patient est victime de... comment on dit déjà, de ce joli mot... ah oui !, de l'hôpital en tension, parce que simultanément à son hospitalisation, il y avait aussi six personnes hospitalisées, et toutes relevaient de soins particulièrement intensifs à un moment donné. Donc, une situation particulièrement exceptionnelle. Il y a donc, comme ça, tout une série de circonstances, et en même temps, il y a un suivi émotionnel extrêmement difficile autour de tout ça. L'hôpital en tension ça fait partie des mots qui sont repris par les managers. Et puis ça donne lieu à un document, une fiche synthétique, une liste des présumés événements indésirables graves qui est communiquée à l'ARS (Agence régionale de santé). Donc c'est important notre histoire. Et on nous dit que l'ARS



le lit avec beaucoup d'attention. Mais à la fin... Ah oui, j'oubliais un détail très important, c'est que, dans l'évaluation qui a été faite, il a vraiment été reconnu que toutes les étapes d'accompagnement préalables au suivi de la prise en charge d'une personne suicidaire ont été respectées... donc clairement, il n'y a pas de fautes, il n'y a pas d'erreur. Il n'y a rien de tout cela. Tout a été bien fait. Par contre, l'hôpital en tension, à un moment donné, a généré une fenêtre de cinq minutes qui a permis de... Et à la fin du document, dans la liste des axes d'amélioration, parce qu'en qualité, il faut toujours faire des améliorations, il y a : continuer de renforcer la formation des professionnels à la prévention et au repérage des risques suicidaires. Donc on a écrit ça, parce que dans un document destiné à l'ARS, il faut écrire ça ! C'est donc totalement impertinent ! Et c'est une insulte ! Ça nous insulte clairement. (...)

*Enquêteur* : Cela me fait penser, ce que vous dites, à ce que je suis en train d'écrire à propos des réformes dites de modernisation de la fonction publique. J'ai l'impression que l'objectif, qui devient de plus en plus financier, est posé avant toute chose. Si on prend l'exemple de l'hôpital, l'objectif ça va être de ne pas dépasser l'enveloppe, mais tout ce qui relève du réel de la pratique ne semble pas faire partie des enjeux de réflexion.

*Infirmier en addictologie* : Oui c'est ça ! En fait, ce qui intéresse l'ARS, c'est : combien d'agents de l'hôpital ont reçu la formation de repérage de la crise suicidaire, si on en revient à notre exemple. Et de cela découle l'accréditation, par des mécanismes assez complexes, qui détermine le financement de l'hôpital par le biais de l'absence d'amende. Ce ne sont plus des financements positifs qui sont déterminants, mais aujourd'hui c'est l'absence de pénalités. Et pour moi le management c'est ça, c'est le fait que l'ensemble des rapports sociaux est pensé sur le mode ultralibéral. C'est la disparition des conseils d'administration au profit des conseils de surveillance, c'est le mode de la grosse entreprise libérale, des grandes entreprises qui apparaît. Et les réformes de l'hôpital c'est un petit peu ça. Ce que l'on met en place actuellement c'est la départementalisation Juppé qui a échoué en 1995, qui est en train d'arriver, c'est ça via les regroupements d'hôpitaux, la mise sous tutelle du CHU, via les directeurs d'hôpitaux qui sont nommés ministériellement, etc. Pour moi le management c'est un mot libéral, pour moi ça renvoie à une manière ultralibérale d'organiser les rapports sociaux, avec des systèmes d'incitation, avec des systèmes de récompenses, de pénalités plutôt que de la mise en œuvre d'une verticalité hiérarchique, qui pouvait être tout à fait critiquable, mais avec des modalités démocratiques, avec des conseils d'administration. »

Nous voudrions, afin de clôturer ce sous-chapitre consacré à la *diffusion des logiques du privé, faire, toujours sur la base des propos recueillis auprès des membres de notre échantillon, un focus sur l'hôpital public*. Une précision s'impose. Difficile en lisant les lignes qui vont suivre de ne pas faire de liens avec la pandémie de Covid-19 qui se répand(it) à l'échelle du globe en ce début d'année 2020, pandémie qui a pu mettre en lumière l'état des structures hospitalières en France. On a beaucoup parlé de crise sanitaire, et cet état de crise s'est révélé propice aux retournements les plus acrobatiques et les plus inattendus : « Ignorés, méprisés et matraqués quelques semaines plus tôt, les soignants sont désormais portés aux nues.<sup>235</sup> » ; crise, mais crise de quoi ? La période pendant laquelle nous avons effectué les entretiens explique que les personnes interrogées n'y fassent pas référence. Les quelques clés de lecture que nous fournissons ici au lecteur ne sont donc pas déterminées par ce qu'il advint par la suite. Les fragments qui suivent rapportent les propos tenus par plusieurs personnes. Il s'agit donc d'un assemblage.

---

<sup>235</sup> V. Lindon, « Un appel de Vincent Lindon : « Comment ce pays si riche... » », 8'21'' - 8'28''. Source : <https://www.youtube.com/watch?v=EdZBZUN2t-4&feature=youtu.be>

## ***Focus sur l'hôpital public***

### *Autonomie concédée dans la diminution des dépenses et la suppression de postes*

*L'autonomie concédée aux établissements hospitaliers se traduit par une liberté qui leur est offerte de procéder par eux-mêmes à la diminution des dépenses et à la réduction des postes ; où l'on retrouve, une fois encore, l'injonction contradictoire, faire mieux avec moins, qui pousse à faire comme si, comme si cela était possible. Mais la situation a ceci de particulier que ce sont les établissements eux-mêmes (et, à leur tête, la direction) qui, dans le cadre contraint d'une autonomie hétéronormée sont conduits à accentuer le caractère contradictoire de l'injonction, faisant ainsi reposer sur les agents la tâche qui consiste à relever le défi de l'impossible.*

« **Enquêteur** : Qu'est-ce que cet État-plateforme évoque pour vous<sup>236</sup> ?

**Psychomotricienne** : Si, ça m'évoque la mise en place, la mise en place des ARH (Agences régionales d'Hospitalisation) et dans un second temps, des ARS (Agences régionales de Santé) qui sont censées redistribuer les moyens pour les soins, sauf qu'en fait... Au niveau des moyens, eux ils ferment les robinets, et laissent l'autonomie aux établissements de dire ce qu'ils ont pu faire ou qu'ils n'ont pas pu faire, ou encore, là où ils vont diminuer. Donc en fait, l'autonomie qui est laissée aux établissements, ce n'est pas pour faire du soin, mais c'est pour dire dans quel secteur ils vont diminuer et sur quelles professions ils vont enlever des postes. »

**Enquêteur** : Donc, c'est leur laisser le soin de diminuer par eux-mêmes les postes ?

**Psychomotricienne** : Oui. C'est toujours de faire la même chose avec moins de moyens, et on va leur dire que c'est eux qui ont décidé de supprimer des postes, mais en réalité on leur a donné moins de moyens. Donc l'autonomie en question, c'est de décider où on diminue les postes. La logique, c'est toujours de diminuer les coûts financiers. La logique dans les hôpitaux, aujourd'hui, elle n'est que là, point ! Et donc nous, dans notre hôpital il y a deux ans, ils ont décidé que c'était les cadres qu'ils allaient diminuer, donc ils ont supprimé des postes de cadres. Donc, non seulement, on contraint d'un point de vue financier les hôpitaux, et on ne tient absolument pas compte de l'augmentation de la population, et alors qu'on est censé en faire moins, elle, la population, elle, augmente. Et là, si on réfléchit au coût à long terme, là, ça peut être énorme ! »

### *La tarification à l'activité ou le dévoiement du service public*

*Procuste<sup>237</sup> se fait comptable ! L'arraisonnement du réel par la logique du chiffre fortifie la suprématie concédée à la logique financière qui rend les individus, quels que soient leur échelon et leur métier, ainsi que les établissements, « comptables » de leurs actes. La magie de la transsubstantiation transforme le soin (qualitatif) en acte et l'acte en somme (quantitatif). Omniprésence de la logique du chiffre qui participe d'un fourvoiement de la logique de rationalisation du soin.*

« **Permanent syndical** (ancien chef d'établissement d'un EHPAD<sup>238</sup>) : Maintenant, il s'agit de rendre l'hôpital efficace, et qu'on puisse produire des chiffres. J'ai connu l'hôpital suffisamment longtemps, où le système d'allocation de ressources c'était un système de prix de journée. On faisait la somme des dépenses et on divisait par le nombre de journées prévisionnel, et ça nous donnait le

<sup>236</sup> Cette question avait été précédée d'une définition dudit État-plateforme.

<sup>237</sup> Un rappel des grands traits de cette figure mythique se trouve dans le sous-chapitre *Matière à panser*.

<sup>238</sup> Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

budget. C'était l'époque bénie où on avait des 18, 19 taux d'inflation par an, et des 11 % de taux d'augmentation de salaire tous les ans. On était juste à la sortie des 30 glorieuses. Et puis après, on a eu plusieurs réformes, jusqu'à la dernière réforme hospitalière, en tout cas sur la tarification budgétaire, qui est la T2A, donc, la tarification à l'activité. C'est l'autre péché originel qu'on a eu depuis de nombreuses années. On a un fil conducteur qui est, comme on le disait tout à l'heure, de dépenser moins et avoir des résultats à très court terme parce que l'unité de temps n'est pas la durée de vie. Donc en fait, on ne mesure pas le temps pertinent pour la structure. (...) Donc en gros, on va rémunérer les hôpitaux en fonction de l'activité qu'ils vont assurer. On a été plusieurs à l'époque à dénoncer cela. C'est-à-dire que l'on va avoir un grand biais, pour avoir des actions qui ne sont pas forcément sincères, et surtout des gestes professionnels qui ne sont pas forcément adaptés, mais qui, mesurés à l'aune de l'établissement qui va avoir ces ressources, vont être intéressants. En caricaturant à fond les ballons, on va avoir de moins en moins d'accouchements par voie basse et de plus en plus de césariennes. Parce que ça rapporte plus à l'établissement. Et donc là, on a dévoyé l'esprit même, j'allais dire l'ADN même d'un service public. »

### *Chosification et source de profit*

*L'envahissement de la logique du chiffre transforme le réel, la matière première (ici, le vivant), le sens de la tâche, les professionnels. Le patient se fait pathologie. « On retrouve là les conséquences du privilège accordé à la gestion dans les nouvelles formes d'organisation du travail : le renversement des rapports entre qualité et rentabilité, d'une part, l'accroissement de la responsabilisation individuelle dans les pratiques de contrôle, d'autre part, aboutissent en fait à une disqualification du travail, au déni du réel et à la perte progressive de références aux valeurs du métier.<sup>239</sup> » Dans ces processus où sont à l'œuvre réductionnisme et chosification, l'autre est transformé en source de profit ; mais au profit de qui, de quoi ?*

« **Permanent syndical** (ancien chef d'établissement d'un EHPAD) : À la fin des années 70 début des années 80 (...) on avait de grands slogans du type : « Le patient au centre du dispositif » etc. etc. Mais là, avec la T2A, ce n'est plus le patient qui est au centre du dispositif, c'est la pathologie qui est au centre du dispositif. Avant, toute la structure avait un objectif, soigner la personne le mieux possible dans le temps nécessaire. Maintenant, on va faire en sorte que la personne ne soit plus qu'une pathologie. Son individualité disparaît complètement. La personne n'est pas l'objet de nos soins mais notre vecteur de ressources, une source de ressources. Donc, forcément, le regard qu'on porte dessus n'est pas tout à fait le même. Alors au mieux, c'est un client, au pire, c'est un morceau de barbaque dans lequel on plante des aiguilles, ou une pathologie. (...) Là, maintenant, on ne facture plus à la journée, on facture à la pathologie, donc on a intérêt, effectivement, à faire tourner le plus possible les lits. Donc moins de lits installés, et moins de personnel attaché aux lits, etc. parce que, de toute façon, ce qu'on va payer, c'est la prise en charge d'une pathologie, que cela dure un jour, deux jours ou trois jours, on va tarifier la pathologie. »

\*\*\*

« **Infirmière** : On court à la catastrophe. Depuis la tarification à l'activité, c'est là où ça a commencé. La tarification à l'activité c'est dramatique ça. C'est dramatique ! Vous vous rendez compte que les médecins font des actes pour pouvoir avoir de l'argent pour leur service. Et d'ailleurs il y a plein de professeurs qui ont fait grève et qui ont signé une pétition pour s'opposer à la tarification à l'activité. C'est dramatique ça ! Il y a des gens qui sont opérés, et qui ne devraient pas être opérés aujourd'hui. C'est dramatique ! Donc moi je dis aux gens : « Prends soin de ta santé, toi.

<sup>239</sup> I. Gernet et F. Spira Chekroun, « La normalisation du soin. Le travail dans un service de réanimation » in C. Dejours, *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris, Broché, 2015, pp. 36-37.



Ne fais pas confiance aux médecins, et prends soin de ta santé, toi d'abord. » Tout est coté. Les électrocardiogrammes, etc., tout est coté. C'est dramatique ! C'est l'argent qui prime ! »

\*\*\*

« **Infirmier en addictologie** : Par contre, dans les services de soins, c'est absolument gigantesque l'impact que ça a eu la T2A, sur la manière d'aborder le soin. Parce que je pense que ça induit un rapport psychologique vraiment différent, et un positionnement différent par rapport au travail. C'est-à-dire que quand on vit avec l'idée que l'on doit coter tout ce que l'on fait, rien de ce que l'on fait qui ne soit pas coté n'a d'importance. »

### *Détournement et perversion de la rationalisation*

*La logique comptable se diffuse jusqu'à pervertir le sens du métier, la vocation de servir, de service rendu au public, de service public. L'autonomisation de l'économique à l'égard du social gagne — encore et toujours — du terrain. Désemboîtement et désencastrement sont la règle. Là où le social est sommé de servir l'économique, les risques sont grands de dislocation et de décomposition ; « grandeur et décadence de l'économie de marché » aurait dit Karl Polanyi<sup>240</sup>...*

« **Permanent syndical** (ancien chef d'établissement d'un EHPAD) : On atteint nos objectifs, mais on ne remplit pas notre mission. Et avec l'hôpital public, avec la T2A, c'est pareil. On va aller chercher en priorité les pathologies qui rapportent, mais pas forcément ce dont a véritablement besoin la population. On va faire les gestes techniques qui rapportent le plus mais qui ne sont pas forcément les plus pertinents. (...) Ce n'est pas rationnel du tout. Enfin, en termes de société, ce n'est pas rationnel du tout. Mais en termes de rentabilité économique, à court terme, c'est complètement rationnel. (...) Un directeur d'hôpital ce n'est certainement pas quelqu'un dans une tour de contrôle et qui a plusieurs tableaux de bord et qui appuie sur des boutons pour faire fonctionner le tout. On est forcément dans l'humain quand on est dans l'hôpital. On s'occupe de personnes, on ne s'occupe pas... de ratios. En tout cas, on ne mélange pas l'outil et la finalité. Avoir des comptes équilibrés c'est un moyen, ce n'est pas une finalité. Et c'est devenu une finalité en soi. Obtenir des résultats à très, très court terme, ça a pour effet de bousiller durablement l'outil ou la structure, ou l'institution, ou ce que vous voulez, parce qu'on ne prend pas en considération véritablement, à la fois la pérennité ni la finalité première, profonde, le pourquoi ça a été créé. »

## **2.3. Transformations de l'environnement des métiers**

C'est sur ce fond de permanente instabilité et d'introduction des logiques émanant du privé que se transforment depuis l'extérieur les environnements des métiers ; fusions, réorganisations, recompositions, apparition de nouveaux découpages constituent le décor de ces transformations qui modifient, entre autres choses, les espaces de — la — projection de soi (carrières, mobilité) et les effectifs. Ces restructurations qui transforment les environnements des métiers sont largement présentes dans les propos recueillis ; il y a donc fort à parier qu'elles produiront, elles aussi, de nombreux effets. C'est en tout cas ce que suggèrent les fragments qui vont suivre.

Voici, pour commencer, un exemple frappant de recomposition-reconfiguration. D'emblée se trouve posée ici la question de l'identification. À quoi se référer, à quoi s'identifier quand la valse des appellations donne le tournis ? Flou et brouillage des repères jouent sur le sentiment d'appartenance.

---

<sup>240</sup> K. Polanyi, *La Grande Transformation. op. cit.*

« **Secrétaire général de la fédération** : Enfin, il y a eu encore plus impacté que l'INSEE, il y eut la CCAF, ça c'est l'éclatement façon puzzle comme qui dirait... Puisqu'il y a une partie de la CCAF qui est passée à la Direccte, et les gens qui travaillaient dans le département sont partis à la DDI, à la direction départementale interministérielle, qui s'appelle plus précisément direction départementale de la cohésion sociale et de la protection de la population, les DDCSPP. Mais oubliez ce nom-là parce que dans trois mois il va changer. Ça va s'appeler les DDCSISTE, donc comme ça, c'est encore plus simple ! Quand je vous dis que cela n'arrête pas. »

Les transformations de l'environnement des métiers peuvent prendre la forme de fusions entre directions, fusions qui donnent lieu à des confrontations entre des cultures institutionnelles différentes et qui s'accompagnent souvent de suppressions de postes, de chevauchements ou de superpositions d'activités, d'impositions de bifurcation professionnelle, d'injonctions à se former sur de nouveaux champs de compétences. Les effets subjectifs de ces transformations objectives sont variés : sentiment d'abandon, d'incompréhension, d'inutilité, d'inadaptation, brouillage des perspectives d'avenir, fragilisation, mal-être, angoisse, doutes, craintes, le tout mêlé au sentiment confus de faire partie des rescapés.

« **Chargée de mission au pôle politiques agro-environnementales** : Il y a eu une décision européenne qu'il fallait arrêter l'ingénierie publique. Et progressivement, on a changé d'intitulé, on ne faisait plus d'ingénierie, mais on faisait du conseil. Et la première transformation qui a été vraiment brutale pour nous tous, ça a été la décision définitive de l'arrêt de l'ingénierie, et, pour enfoncer le clou, la fusion de la direction départementale de l'agriculture et de la direction départementale de l'équipement dans des structures interministérielles qui sont devenues la DDT, la Direction départementale des territoires. Ça a été très, très violent, ça a été très, très mal accompagné ! Le gros choc ça a été 2011, avec la fusion, et l'apparition de la DDT. Ça a été hyper mal vécu, parce qu'on a eu absolument aucun accompagnement. On a marié la carpe et le lapin. C'était deux ministères qui étaient antagonistes depuis des temps immémoriaux, depuis qu'ils existent. (...) On n'avait pas les mêmes façons de travailler, ça a été épouvantable ! Et, simultanément, avec l'arrêt de l'ingénierie publique, moi je me suis retrouvée sans rien. Moi je n'avais rien à faire, je suis restée six mois dans mon bureau, je prenais le café, mais je n'avais rien à faire. (...) Dans cette fusion, il y a quand même eu des suppressions de postes. Des postes ont bien été supprimés, mais qu'est-ce qu'on allait faire des gens ? Donc on a fait une bourse à l'emploi. Donc les directeurs se sont cassés la tête pour nous faire des propositions. Par exemple, ils pouvaient nous dire : « Là il y a un poste de DRH, je sais que tu n'as pas été formée pour ça, mais bon... ». Donc ça a été hyper violent, ça s'est très, très mal passé pour plusieurs collègues ! (...) Du jour au lendemain je me suis retrouvée sur un poste agricole, à m'occuper d'agriculture. (...) Je suis dans le domaine de la réglementation agricole et de l'agronomie, mais je ne suis pas technicienne agricole ni agronome. »

**Enquêteur** : *Et vous avez eu une formation ?*

**Chargée de mission** : Non absolument pas. Ça a été l'enfer. J'ai refusé d'aller à des réunions. Je me suis dit que j'allais me retrouver avec des représentants de la chambre d'agriculture, des gens qui sont très compétents dans leur domaine, qui connaissent la réglementation sur le bout des doigts, et moi je n'y connais rien. C'est sûr que je vais passer pour une conne, je vais me faire aligner. Donc j'ai refusé d'y aller. »

Le témoignage qui suit va faire écho au précédent et le complètera. Il permet de mettre l'accent sur l'aspect énigmatique des recompositions en cours. Reconfigurant la logique du service rendu au public, celles-ci éloignent les professionnels du terrain alors qu'elles prônent la proximité. Trouble et confusion ! Les mécanismes de distribution des compétences qui accompagnent ces recompositions mettent les agents en porte-à-faux. Fragilisation, doute et incertitudes !

« **Inspecteur des finances publiques** : Le projet qui est actuellement en cours, c'est... Ils appellent ça les réseaux de proximité. C'est-à-dire qu'on restructure les services, on regroupe les services dans les directions, dans les grosses villes, et à côté de ça, on fait ce qu'on appelle un point d'accueil multiservices. L'idée c'est d'avoir des maisons de services publics dans de plus petites agglomérations où l'utilisateur pourrait se rendre pour poser des questions de fiscalité, ou des questions qui relèvent d'autres administrations comme la sécurité sociale. Mais chez nous, la fiscalité est tellement compliquée, que c'est complètement impossible de maîtriser la fiscalité des particuliers et la fiscalité des professionnels, et donc, ces regroupements qui créent des points d'accueil généralistes, pour nous, on est un peu inquiets là-dessus parce qu'on se rend compte qu'on ne sera jamais capable de répondre à toutes les questions, dans tous les domaines. Là, ce sont les transformations actuelles. Aujourd'hui d'ailleurs, il y avait un mouvement de grève en ce sens à la direction générale des finances publiques. Ça crée des bouleversements géographiques. Il y a des Trésoreries qui ferment, et dans d'autres départements, ce sont de grosses structures qui vont se regrouper dans les grosses villes avec les problématiques de logement, de transport, de stationnement etc. qui vont avec. (...) Donc ça fait quand même des changements géographiques importants pour certains collègues, mais aussi des changements de métier. Il y a des gens qui vont devoir changer de zone géographique, soit même changer de métier. »

Pour certains cadres, ces restructurations transforment l'environnement des métiers en brouillant l'espace de la projection de soi dans la durée, l'évolution de carrière plafonne, elle se bloque. La possibilité de se projeter dans un avenir escompté est déterminante du rapport qu'on entretient au présent, rapport, qui, pour certains, s'articule au passé, notamment à travers le regard qu'on jette sur les investissements consentis en pré-vision de. Mais si les règles du jeu changent en cours de route, doutes et amertumes risquent de faire leur entrée dans les sentiments du quotidien. Sentiment de s'y être mal pris ou d'avoir été dupé peuvent ainsi voir le jour chez ceux qui façonnent leurs plans de carrière dans la longue durée. Ce qui aurait été possible plus tôt, ne l'est plus ! Et n'en déplaise aux idolâtres de l'*homo œconomicus*, les conditions économiques d'existence, passées et présentes, ne comptent pas pour peu dans les orientations prises par les individus.

« **Inspecteur des finances publiques** : C'est un poste que j'ai occupé jusqu'en décembre 2018. À cette époque-là il y a eu une fusion de deux services, et dans cette fusion mon poste a été supprimé. Ce qui n'était pas pour me déplaire, parce que j'arrivais à un stade de saturation dans ce service. (...)

**Enquêteur** : *Est-ce que votre métier a connu d'autres grandes transformations ?*

**Inspecteur des finances publiques** : Donc suite à la fusion des services, au niveau national il y a une volonté de créer des gros services pour, d'une part mieux gérer les effectifs, c'est plus facile de gérer une absence quand il y a 50 personnes que lorsqu'il y en a 10, et c'est aussi une façon plus facile de gérer les suppressions de postes. (...) Donc cette fusion de service s'est accompagnée de la suppression de postes. Mais ça veut dire aussi qu'en terme d'avancement, si les postes de cadres sautent, ça réduit les progressions de carrière. Par exemple quand on est inspecteur, on peut envisager de passer inspecteur principal ou inspecteur divisionnaire. Mais aujourd'hui, on sait que c'est quasiment impossible parce que les structures sont tellement grandes que ces postes sont confiés à des personnes qui ont un très haut niveau dans la hiérarchie. Donc ça veut dire qu'il faudrait passer très tôt les concours pour pouvoir accéder à ces positions supérieures, et ça veut aussi dire d'accepter de très nombreuses mutations au cours de la carrière, ce qui peut être possible quand on n'est pas encore en couple, ou quand on est avec un autre fonctionnaire ou que le conjoint ne travaille pas. Mais moi, ma compagne est dans le privé, et donc concrètement, ma carrière est complètement bloquée, parce que je ne pourrais jamais quitter cette ville. Parce qu'elle est indépendante, et elle ne pourrait jamais repartir de zéro en étant à un autre endroit, recréer un nouveau réseau. »

Nombre de ces restructurations s'accompagnent, comme on l'a évoqué brièvement plus haut, de suppressions de postes. Quand elles abordent cette thématique, ce qui est courant, nombreuses sont les personnes interrogées qui associent ces suppressions à la réduction des dépenses publiques, au rétrécissement du périmètre d'activité des missions de l'État, à la privatisation de ses activités, mais aussi à la numérisation du travail. La diminution des effectifs s'inscrit donc dans un projet global, elle est un élément, parmi d'autres, de sa mise en œuvre ; c'est en tout cas comme cela qu'elle est perçue par certains.

« **Chargée de mission** : On réduit des effectifs et on transfère à l'extérieur tout ce qu'on peut transférer. Le démantèlement, c'est une démarche qui dure, qui date depuis longtemps. C'est une volonté de l'État, et quelle que soit l'orientation politique, c'est une démarche qui existe depuis longtemps. (...) On a eu l'expérimentation France Telecom pour faire une espèce de test, et en fait, ça a été hyper violent. Et c'était pour la bascule France Telecom à Orange. J'avais des collègues à cette époque-là qui étaient France Telecom et qui me disaient que la manière dont cela se faisait, c'était hallucinant ! (...) Donc ils ont testé France Telecom, après ça ils ont fait la Poste, un peu moins violent, et puis après ... Il y a eu aussi Pôle emploi, l'ANPE et les ASSEDIC et eux aussi ont souffert. Et c'est là que je me dis que c'est machiavélique, parce que, attaquer de front, ce n'était pas possible. Donc, ils ont pixélisé. Ils morcèlent. Et c'est la difficulté qu'il y a actuellement. Tout se met en route partout. Tout est éclaté. »

Pour ceux qui restent, les suppressions de postes ont eu des conséquences en termes de recomposition des tâches. La polyvalence est devenue un mot clé pour certains alors que pour d'autres la spécialisation s'est accrue<sup>241</sup>. Du côté de la polyvalence, être absorbés par des tâches satellites éloigne du cœur de métier. Du côté de la spécialisation, les échanges professionnels entre les collègues deviennent difficiles. Et aussi étrange que cela puisse paraître, il n'est pas rare que coexistent polyvalence et spécialisation, l'une et l'autre pouvant conduire, par des chemins détournés au sentiment d'isolement.

« **Enseignant-chercheur** : Parmi les transformations il y a eu aussi une baisse des personnes support, les secrétaires. Donc, d'un côté, de moins en moins de fonctions support, et d'un autre côté on nous demandait de plus en plus de trucs qui demandent du travail de secrétariat, faire des devis, prospecter, faire de la veille. En fait, on me demande de travailler comme chargé d'études, d'envoyer moi-même mes devis, de prospecter, de rédiger les devis, etc. Et finalement je me disais : mais pourquoi je ne me mets pas auto-entrepreneur ? Parce qu'en fait, en termes de travail, je pouvais tout faire tout seul. En fait, chaque chargé d'études devenait dans les faits une sorte d'auto-entrepreneur, polyvalent et indépendant. En termes de temps, j'avais comme l'impression de passer beaucoup de temps à... Je crois qu'à la fin, il fallait même acheter les billets de train soi-même. Donc j'avais l'impression de passer quand même beaucoup de temps à faire de la gestion. Donc, ça amputait de temps disponible pour réfléchir. »

Mais ces suppressions de postes ont aussi très souvent eu pour effet pratique d'augmenter la charge de travail et, avec cette augmentation, la pénibilité et le sentiment de ne pas pouvoir accomplir cette mission de service rendu au public. On verra d'ailleurs, en passant, que ce climat qui conjugue manque de moyens et de personnels n'est pas propice à la création de groupes cohésifs.

---

<sup>241</sup> On se souviendra des propos tenus par un chargé d'études, « *les effectifs et les moyens ont été tellement réduits que chacun d'entre nous est spécialisé dans un domaine* » ; voir dans *La diffusion des logiques du privé*, le passage consacré à l'introduction de la gestion par projet.

« **Infirmière** : Et après il y a une restructuration, c'est-à-dire que de trois services de 24 lits en MPU (médecine post urgences), ils en ont fait deux de 32, avec diminution du personnel, mais évidemment ils ne l'ont pas avancé comme ça. On avait une logisticienne qui s'occupait de la commande, mais on avait plus de patients à charge. Et ça a été très, très dur. Pour moi le service public c'est important. C'est-à-dire que moi je ne suis pas une gréviste dans l'âme, mais là on s'est retrouvés à bloquer le self pour demander plus de personnel. Ça a été très, très dur, on a beaucoup souffert. Moi j'ai des collègues qui ont fait des *burnout*. On était un infirmier et un aide-soignant pour 16 l'après-midi. (...) Le personnel a une capacité à s'adapter, à se soumettre aux décisions. C'est-à-dire que, au mieux, quelques personnes vont réagir, mais celles qui sont derrière, qui ne réagissent pas, vont profiter du fait que celles qui sont devant réagissent, et elles ne vont pas se mettre toutes ensemble. Il aurait fallu qu'on fasse grève, et encore ça aurait été compliqué. Moi, j'ai eu des collègues qui n'ont pas bougé. »

Sentiment de contradiction, d'incohérence et de non-sens émergent alors ! Comment mettre en œuvre avec succès les réformes souhaitées si les moyens qui permettraient de les réaliser sont dans le même temps supprimés ?

« **Permanent syndical** : Depuis 15 ans, dans la dernière phase de mon poste de chef de service, c'était de la destruction systématique. Les DDT (directions départementales des territoires) ont perdu 40 % de leurs effectifs depuis 2010. Donc, nécessairement, les nouvelles réformes que l'on nous demande de mettre en place ne peuvent pas l'être. »

Et de là à en déduire que l'État se désengage lui-même des missions qui pourtant lui incombent, se défaussant sur les agents du « devoir » d'accomplir par eux-mêmes ce qui n'est pas demandé mais qui pourtant s'impose dans le quotidien du travail...

« **Secrétaire général de la fédération** : Par rapport à la priorisation, là, il y a un différend presque philosophique avec l'administration. Nous, on considère que les missions de l'État elles sont données par la Loi, on doit les accomplir et nous donner les moyens pour les accomplir. L'administration nous dit qu'elle est obligée de supprimer des emplois parce que le gouvernement dit que, donc, on est obligés de prioriser. Donc cela veut dire qu'on abandonne des missions qui pourtant sont dans la Loi. Donc on ne respecte même plus les textes, ou alors, on priorise au détriment d'autres choses. (...) Comme ils ne veulent pas augmenter les effectifs, bien au contraire, ils nous disent : « Vous devez prioriser », c'est-à-dire hiérarchiser vos actions. Mais comme on a moins de moyens et moins de personnel, s'ils ne disaient pas de prioriser, ça serait à nous de le faire, ce serait nous-mêmes qui prioriserions. »

On le voit, les effets de ces recompositions des environnements des métiers sont colossaux ! À elle seule, et s'il fallait ne retenir qu'un exemple, la suppression de postes engendrée par ces reconfigurations génère un climat de profonde perplexité, si ce n'est d'anxiété, face à l'avenir, individuel (le mien) et collectif (celui de la fonction publique) ; sentiment confus d'avoir été pour partie épargné, mais pour combien de temps encore ? D'une façon plus générale, les transformations des environnements des métiers portent avec elles incertitudes, fragilisation (des identités professionnelles, notamment par le brouillage des repères identificatoires), doutes, craintes, incompréhension et suspicions à l'égard des logiques des politiques gouvernementales. L'assise chancelle. Se propage un sentiment objectivement fondé d'être emporté dans un flot de transformations qui éloigne ceux qui s'y trouvent plongés des raisons, souvent profondes, qui les ont conduits à vouloir appartenir à la fonction publique. Arrière-plan de l'expérience, les restructurations, continues et polymorphes, drainent avec elles un flot de méfiance, de doute et d'amertume.



## CHAPITRE 3

### *Virtuelles réalités*

« Tous deux, objets et informations, résultent déjà d'une sélection, d'un montage, d'une prise de vues, ils ont déjà « testé » la réalité et ne lui ont posé que les questions qui leur « répondaient », ils ont analysé la réalité en éléments simples qu'ils ont recomposés en scénarios d'oppositions réglées (...) et la réalité ainsi testée vous teste en retour selon la même grille, et vous la décidez selon le même code, inscrit en elle à chaque message, en chaque objet, comme un code génétique miniaturisé. »

J. Baudrillard, *L'échange symbolique et la mort*

Le moment est venu de mettre en évidence les effets que peuvent produire les — nouvelles — technologies de l'information et de la communication sur les agents en situation de travail. Ce sujet peut sembler simple à cerner ; il ne l'est pas ! Il va donc nous falloir construire un objet en rappelant notre objectif et nos limites (obstacles, écueils). L'un et l'autre nous permettront de proposer une méthode et un cadre que nous espérons en mesure de rendre compte du réel sans trop le trahir. On va vite comprendre l'intérêt qu'il y a à maîtriser la production des outils au moyen desquels on prétend pouvoir produire de la connaissance. Commençons donc par construire *notre* objet.

#### **3.1. Construction de l'objet**

Définition des NTIC<sup>242</sup> : « La définition sémantique des TIC reste particulièrement floue : le terme technologique qui signifie « discours sur la technique » est utilisé à la place de « technique », qui serait à la fois plus simple et plus exact<sup>243</sup>. Les technologies de l'information et de la

---

<sup>242</sup> Il s'agit pour nous, au moins dans un premier temps, de reprendre à notre compte les catégories légitimes, les définitions officielles.

<sup>243</sup> Doit-on alors parler de techniques ou de technologies ? Selon Ellul, un des plus grands penseurs de la technique au XX<sup>e</sup> siècle, on ne devrait pas parler des technologies de l'information, mais de techniques. « Le mot technologie, quel qu'en soit l'emploi moderne des médias, veut dire : discours sur la technique. Faire une étude sur une technique, faire de la philosophie de la technique, donner un *enseignement* d'ordre technique, voilà la technologie (*Le Robert* dit effectivement « *technologie : étude des techniques* »). Mais cela n'a rien à voir avec l'emploi d'une technique. » Préface de J.-L. Porquet, J. Ellul, *Le bluff technologique*, Paris, Hachette, 1988, p. 25. D'autres auteurs ne partagent pas cette façon de voir les choses. C'est le cas de Peter Kemp : « Ce que signifie la technologisation, on peut le découvrir par une analyse étymologique du terme « technologie », qui est formé à partir de deux mots grecs : *technè* et *logos*. *Logos* signifie à l'origine « discours », « doctrine », « compréhension », « intelligence » ; *technè*, en revanche, signifie « habileté ou savoir-faire dans un art ou un métier ». Le concept de technologie désigne donc primitivement la *doctrine relative au savoir-faire professionnel*. » P. Kemp, *L'irremplaçable. Une éthique de la technique*, Paris, Cerf, 1997, p. 27. Peter Kemp rajoute que cette doctrine suppose la possession d'un savoir théorique. « C'est pourquoi la signification du concept de technologie s'est trouvée étendue à la compétence théorique appliquée au savoir-faire professionnel. » *Idem*. Savoir théorique lui-même greffé sur la connaissance scientifique. « Le mot « technologie » a



communication sont des outils de support au traitement de l'information et à la communication, le traitement de l'information et la communication de l'information restant l'objectif, et la technologie, le moyen. Le dictionnaire Larousse définit les technologies de l'information et de la communication comme étant un "ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique". (...) Le grand dictionnaire terminologique de l'OQLF définit les technologies de l'information et de la communication comme étant un « Ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications, qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information ». (...) De leur côté, les « institutions internationales [qui] considèrent les technologies de l'information et de la communication comme étant l'intégration des technologies des télécommunications, de l'informatique, des multimédias et de l'audiovisuel.<sup>244</sup> » Ces précisions étant apportées, tâchons à présent de définir avec rigueur notre objet.

*L'objectif*: rendre visible et intelligible ce que nous disent les agents au sujet des transformations numériques de leurs métiers.

*Limites de la généralisation* : Il s'agit, toujours et encore, de partir de l'expérience vécue des seules personnes que nous avons interrogées. De cela découle que notre échantillon ne peut bien évidemment pas rassembler à lui seul la palette d'effets induits par ces transformations. Il nous est aussi tout à fait impossible de procéder à de quelconques généralisations à partir de notre modeste échantillon. Cependant, et tout en tenant compte des limites qu'on vient d'évoquer, nous pensons qu'il nous est loisible ici de parler *des* agents. En effet, aucune des personnes que nous avons interrogées n'a été en mesure de dire que ces TIC n'ont pas — eu — d'impact sur le(ur) métier. Parler de généralisation du numérique dans la réalisation du travail pour les agents de la fonction publique ne semble pas exagéré, mais ce n'est en l'état qu'une projection faite à partir de notre échantillon qui mériterait d'être confirmée empiriquement. Une fois prises ces précautions, il nous semble donc possible, à partir de notre échantillon, de parler *des* agents.

*Limites dues aux découplages* : Dans *Irréalités vécues* nous avons montré pourquoi — sur la base des propos recueillis auprès des personnes que nous avons interrogées — il nous fallait découpler mise en place — possible — d'un État-plateforme et modernisation des services publics d'une part, transformations des métiers par les TIC et État-plateforme d'autre part. Ce qui ne signifie pas, comme nous l'avons déjà signalé, que les agents puissent participer à cette possible mise en œuvre en toute « méconnaissance de cause ». Il nous faut donc focaliser notre attention sur les effets des TIC sur les agents, sur la manière dont les agents vivent les transformations numériques de leurs métiers en laissant de côté la question de l'État-plateforme qui n'a pas pour eux de réalité perceptible et donc encore moins vécue ; l'articulation des TIC à la modernisation des services publics restant, quant à elle, dans le champ de notre objet bien que les personnes interrogées ne les relie pas systématiquement.

*Laisser fermée la porte de l'intentionnalité* : La réflexion que nous avons produite au sujet de la notion d'intentionnalité, à propos des restructurations, peut être généralisée<sup>245</sup>. Pour rappel, les raisons épistémologiques que nous avons déjà évoquées nous empêchent de passer par la porte de l'intentionnalité (intentionnalité des acteurs, concepteurs des restructurations, des méthodes managériales, des outils, etc., mais aussi de ceux auxquels ils sont *in fine* destinés, les utilisateurs) pour comprendre les effets — bien réels sur les agents — des dispositifs mis en œuvre ; « *des intentions on ne peut déduire les effets, les effets ne découlent pas des intentions* ». Il va donc de

---

ainsi acquis son sens moderne : il ne désigne pas seulement la technique, mais la *mise en œuvre d'une combinaison de science et de technique*. La technologie faisant, dans les sociétés modernes, partie d'un *projet industriel et organisationnel*, le mot sert souvent à désigner ce projet lui-même, ainsi que les structures et les organisations sociales qu'il implique. » *Idem*.

<sup>244</sup> Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Ntic#D.C3.A9finition>

<sup>245</sup> Voir *Réalités vécues. Incessante instabilité*.



soi que ce qui vient d'être dit peut s'étendre aux TIC. Nous devons donc focaliser notre attention sur les réalités vécues par ceux qui ont affaire aux TIC et sont pris par elles. Quels effets peuvent-elles produire sur eux sans présumer des intentions des différents acteurs de cette chaîne qui part de ceux qui les conçoivent, passe par ceux qui les introduisent et se termine par ceux qui les utilisent ?

*Démystifier la croyance en une neutralité des techniques*<sup>246</sup> : les outils ne sortent pas du néant. L'outil matérialise, incorpore, se fait vecteur d'idées, de représentations, de savoir-faire, et plus largement, de tout un rapport au monde. Médiation entre l'homme et le réel, l'outil n'ouvre pas à tous les possibles, il dessine en creux des usages potentiels, et produit des effets qui sont à rapporter à ses propriétés intrinsèques. Ainsi, parler de neutralité à propos des outils revient à s'empêcher de considérer la nature spécifique de leur impact sur ceux qui les utilisent. En outre, postuler une neutralité des techniques conduit aussi à penser que l'outil mobilisé parvient à dire ce qu'il en est de ce que les choses sont ; ce postulat renvoie et désigne ce qu'on qualifie de *croyance* en la capacité de l'outil à refléter le réel, à en rendre compte (en produisant de la connaissance, par exemple), à le refléter, comme par un effet de miroir, sans traduction ni trahison. Or, et c'est bien là le point capital : le réel ne s'exprimant pas tout seul, il faut bien le faire parler, et l'application au réel de techniques permet seule de produire de la réalité. Ce qu'on appelle arraisonnement renvoie à cette injonction faite au réel de s'exprimer dans le langage de l'outil<sup>247</sup>. Les techniques produisent de la réalité à partir du réel ; « *la donnée n'est pas un donné*<sup>248</sup> ». La croyance en la neutralité des techniques, croyance que traduit le pouvoir qu'on leur accorde à dire ce qu'il en est objectivement du réel, rend ainsi superflue la question du choix de ces dernières ; le problème politique est évincé par l'absence de réflexion épistémologique. Considérées comme neutres, objectivantes, les TIC n'apparaissent plus pour ce qu'elles sont, des outils qui, du fait même de leurs spécificités intrinsèques, produisent de la réalité. Et les TIC s'interposent pourtant bel et bien entre l'individu et le réel. Interfaces, intermédiaires, elles produisent de la réalité, et produisent même des territoires de réalité ; « *et la réalité ainsi testée vous teste en retour* ». Ce qu'il ne faut absolument pas perdre de vue, c'est cette notion d'accès au réel, accès préstructuré, pré-conduit, « pré-aiguillé » par les propriétés intrinsèques des TIC.

*Propriété essentielle* : Les TIC détiennent intrinsèquement le pouvoir de dissoudre dimensions spatiales et temporelles dans l'immédiateté. La réalité qu'elles construisent est immédiatement accessible partout, tout le temps. Le travail *peut* s'effectuer sans limites spatiales ni temporelles, les autres sont accessibles sans limites aucunes, et dans l'immédiateté. « L'individu numérique, équipé d'appareils électroniques propres à tout faire partout et tout le temps, fait son apparition et devient l'archétype de l'homme hypermoderne.<sup>249</sup> » Voilà bien une propriété essentielle des TIC, qui ne nous dit toujours rien sur la manière dont est précodifié l'accès au réel pour chacune d'elles, les propriétés de la précodification renvoyant aux caractéristiques qui sont celles des programmes informatiques.

Après toutes ces précisions, fils rassemblés et contournements d'écueils venons-en à une définition précise de notre objet. Nous chercherons — sans prêter d'intentions aux acteurs (concepteurs, décideurs, utilisateurs) — à *décrire et à mettre en perspective la manière dont les agents vivent les transformations numériques de leurs métiers*. Avec cette numérisation l'accès des

---

<sup>246</sup> Ici aussi il s'agit de reprendre à notre compte ce que nous avons déjà évoqué plus haut à propos de la fausse neutralité des techniques ; voir le chapitre consacré à *La loi organique relative aux lois de finances*.

<sup>247</sup> Pour une définition précise de la notion d'*arraisonnement*, on pourra se reporter au sous-chapitre *Expansion d'une quantification sans sujet*.

<sup>248</sup> Nous reprenons ici le titre d'un article déjà cité qui résume à lui seul tout le problème ; voir Robert Salais, *La donnée n'est pas un donné. Pour une critique de l'évaluation chiffrée de la performance*.

<sup>249</sup> V. de Gaulejac et F. Hanique, *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Éditions du Seuil, 2015, p. 41.

agents au *réel* est pré-codifié<sup>250</sup>. C'est à l'intérieur des réalités produites par ces TIC qu'ils naviguent, ce qui ne revient pas à dire qu'ils s'y retrouvent. Mais, c'est bien à travers elles que l'exercice de leur métier, leur pratique professionnelle, devient expérience sensible ; les TIC participent à la — construction — de la réalité de leur expérience vécue.

### *Plan de l'exposition*

Ce que nous entendons ici par réel du et au travail désigne sa matière, ce qu'il faut faire, ce que désigne l'action visée par le geste, mais réel désigne aussi les autres, principalement, les collègues, la hiérarchie, les usagers. La numérisation se diffusant à l'ensemble du monde du travail, il faut bien admettre que rapports au travail et aux hommes ne peuvent plus être pensés en marge ou en dehors des TIC par lesquelles l'un et les autres sont à la fois accessibles et perçus<sup>251</sup>. Mises en œuvre dans la pratique, ces médiations ne peuvent pas ne pas produire d'effets sur les agents qui les utilisent. Et c'est bien ce que nous allons chercher à mettre en évidence, les conséquences, les répercussions, les effets que produisent sur les agents les transformations via le numérique de leurs pratiques professionnelles, pratiques qui incluent la nature même de leur travail, le rapport qu'ils entretiennent aux autres et, de manière inséparable, celui qu'ils entretiennent à l'égard d'eux-mêmes, qui touche à la conception qu'ils se font du service public et du rôle qui est le leur dans la fonction qu'ils occupent<sup>252</sup>.

L'ample phénomène de pré-codification de l'accès au réel que nous avons tenté de décrire n'est pas à prendre à la légère, il suggère même de repenser à nouveaux frais les thématiques classiques de la sociologie du travail et des organisations tant le numérique est en passe de devenir omniprésent dans le monde du travail. Il s'agirait donc de repenser ces thématiques<sup>253</sup> en prenant en considération la nature de la contribution (qui réfère à leurs propriétés intrinsèques) de ces TIC qui s'interposent entre l'individu et le réel. Mais cette dernière formulation est assez malheureuse, qui laisse à penser que l'homme serait dans un rapport d'immédiateté au réel. On sait qu'il n'en n'est rien<sup>254</sup>. Les processus de socialisation façonnent pour tout un chacun d'imperceptibles lunettes qui, elles aussi, pré-codifient l'accès au réel. Disons que la médiation par les TIC en rajoute dans le sens d'une pré-construction au carré qui échappe, bien que de façon différente à la structuration par la socialisation, à la conscience des sujets.

Mais, en procédant de la sorte, soit, en accordant aux TIC une sorte de méta-détermination ou détermination en trompe l'œil, ne reprenons-nous pas à notre insu le type de raisonnement que nous avons qualifié de déterministe techniciste ? En effet, envisager repenser les thématiques devenues classiques de la sociologie sous prétexte d'envahissement des TIC dans le monde du travail ne revient-il pas à accorder à la technique un pouvoir surdéterminant, à faire d'elle la cause d'*inévitables* effets ? La réalité des expériences vécues par les agents nous permettra, on l'espère, d'apporter quelques éléments de réflexion supplémentaires à ce problème épineux.

---

<sup>250</sup> On parlera de pré-codification en extériorité ou de pré-codification hétéronormée pour insister sur le fait que les agents n'ont pas produit par eux-mêmes les outils numériques qu'ils se doivent d'utiliser dans le cadre de leur travail. Le fait que les agents puissent (ou pourraient) en être les créateurs fait disparaître cette dimension d'hétéronomie mais n'enlève rien à celle de pré-codification.

<sup>251</sup> Il ne s'agit bien évidemment pas de réduire le rapport des hommes au monde aux techniques qui en permettent l'accès. Mais le fait est qu'elles gagnent du terrain sur tous les terrains.

<sup>252</sup> Voici donc exposé de façon plus systématique le fil conducteur de ce chapitre, sorte de pense-bête des enchaînements causatifs : (N)TIC, outils par lequel le réel est arraisonné ; réel composé du travail et des autres ; l'application des TIC au réel produit de la réalité (territoires de réalité) ; ces réalités produites ont des répercussions sur les agents (répercussions qui touchent, au sens qu'ils donnent à leur métier, à leurs rapports à ces autres, à leur perception de leur contribution en tant qu'agent de la fonction publique, au sens de leur mission, etc.).

<sup>253</sup> Nous avons d'ailleurs proposé les grandes lignes d'un tel projet dès le début du chapitre intitulé *CAP 22, vers un État-plateforme...*

<sup>254</sup> On pourra se reporter à cet ouvrage classique de la sociologie, *La construction sociale de la réalité*, de Peter Berger et Thomas Luckmann.

Dans un souci de clarté et de discernement, nous avons choisi, dans un premier moment<sup>255</sup>, de nous pencher sur les restructurations qui ont modifié les environnements des métiers en mettant à l'écart celles que les TIC insufflent. Mais s'il est possible de ne pas articuler systématiquement TIC et restructurations, il est en revanche impossible de ne pas prendre en compte l'importance et le rôle que celles-là ont pu jouer et continuent de jouer dans la mise en œuvre de celles-ci. Nous allons donc à présent montrer comment les TIC ont transformé les environnements des métiers et les métiers eux-mêmes, mais aussi comment elles ont contribué à transformer les rapports aux autres, collègues, hiérarchiques, ou encore, usagers, l'ensemble de ces transformations jouant, inséparablement, sur le sens que les individus donnent à leur action et sur l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

### 3.2. Déterministe par la force des choses

Il va être ici question de l'inéluctable ! Et, en matière d'événements humains, l'inéluctable est nécessairement ancré dans les représentations. Non pas que ces représentations ne puissent pas ne pas s'appuyer ni s'édifier sur des faits et des expériences vécues, mais de là à en tirer des lois pour l'histoire à venir... à moins que les prédictions en question reposent sur des raisonnements irréfutables et que les acteurs (ici, les personnes que nous avons pu interroger) s'en inspirent... Gardons ces réflexions à l'esprit, et tâchons de les articuler à des thématiques concrètes.

L'inéluctable dont il s'agit ici concerne *les effets attendus* de la diffusion à grande échelle des TIC. Effets qui ne manqueront pas de se produire si raison est donnée au déterminisme technologique. Ainsi, le développement des TIC entraînera nécessairement avec lui son lot d'effets : injonction faite aux hommes de s'y adapter, suppression de postes, surcharge de travail et contrôle social. C'est en tout cas ce qu'affirment les personnes interrogées<sup>256</sup>. Mais, et sur la base du même raisonnement, on pourrait tout aussi bien parvenir à des conclusions opposées, et décrire ainsi par le menu des effets contraires à ceux qui relèvent de l'évidence pour les personnes que nous avons interrogées. Dans cette autre direction d'effets tout aussi inévitables, on repenserait alors l'adaptation des machines aux hommes, on verrait dans les TIC la cause de la création de nouveaux postes (création qui dépasserait en nombre celle que leur introduction pourrait détruire), on tendrait vers une diminution de la charge de travail et on userait du contrôle exclusivement en cas de besoins majeurs. Si les mêmes causes produisent des effets différents, c'est bien que la relation qui les unit n'est pas mécanique ; les représentations, désirs, craintes et fantasmes des acteurs interfèrent, qui font varier la palette d'effets possibles. Mais examinons maintenant le substrat d'expériences à partir duquel se profile pour les agents ce contre quoi on ne peut lutter, l'inéluctable ; le déterminisme techniciste y trouvera peut-être une forme de légitimité, au moins à leurs yeux...

L'idée d'un grand remplacement de l'homme par la machine est bel et bien présente, et ce de deux façons : les machines rendent l'homme superflu car on considère qu'elles parviennent à réaliser en moins de temps et au moindre coût économique ce que l'homme réalise ; certains agents

---

<sup>255</sup> Voir *Réalités vécues. Transformations de l'environnement des métiers*.

<sup>256</sup> Si l'on s'accorde sur le bien-fondé de ce type de raisonnement qu'est le déterminisme technologique, on voit d'ailleurs, entre parenthèses, que la flexibilité tant promue par le discours managérial relève plutôt d'une injonction à l'adaptation des hommes aux machines. « Celui qui ne maîtrise pas la « bécane » est rapidement mis sur la touche. [*La tension*] vient ensuite du renouvellement permanent des machines et des logiciels, qui rend très rapidement obsolètes les apprentissages précédents. Il faut se recycler constamment, renouveler le matériel, acquérir de nouveaux langages, mettre en place de nouvelles procédures, de nouvelles formes de traitement de l'information. (...) L'exigence d'adaptabilité et de flexibilité conduit donc à intérioriser l'idée que ces évolutions rapides sont normales et nécessaires, et que l'effort attendu pour les maîtriser fait partie du métier. » V. de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, op. cit., p. 269.

voient en elles les outils qui vont techniciser leur travail, ce qui pourrait conduire à faire d'eux des opérateurs sans qualité, sur ce second volet, c'est l'homme qui se fait machine.

Pour nombre de personnes interrogées, l'arrivée des TIC est en effet associée au spectre de la suppression de postes, mais aussi, conjointement, à une surcharge de travail. En définitive, les deux sont intimement liés, et cette articulation peut même se renforcer lorsque la suppression des emplois anticipe la mise en œuvre des projets ; on a là une actualisation particulièrement pernicieuse de la formule oxymorique « *faire mieux avec moins* ».

« **Enquêteur** : Et quand vous parlez de suppressions de postes, est-ce que ça se traduit par plus de travail pour les agents, et/ou par une diminution des missions de l'État ?

**Secrétaire général de la fédération** : Ça dépend d'où on parle et de qui on parle. Là, on nous dit que les réformes en cours vont produire moins de travail pour les agents, qu'il va y avoir une réduction des missions et qu'on anticipe, et qu'on va supprimer des emplois. Et de la même façon on vous dit : « Il y a la numérisation, les moyens modernes vont arriver, donc on n'a plus besoin de vous. ». Mais nous, on a bien compris que la numérisation pouvait avoir des effets positifs. Ce n'est pas parce qu'on est syndicaliste que... Mais le problème c'est qu'ils nous disent : « On va faire un projet informatique qui va vous permettre de libérer du temps. » mais alors qu'ils vous annoncent que le projet sera lancé pour dans deux ans, ils commencent d'ores et déjà à supprimer les emplois. Et ça se passe tout le temps, tout le temps, tout le temps comme ça. »

Pour d'autres, et de façon encore plus crue, le grand remplacement revêt des allures de troc. L'euphémisation du réel à l'œuvre dans les réformes qualifiées de modernisation des services publics se risquerait-elle à parler ici de relation gagnant-gagnant ?

« **Permanent syndical** : Je vais vous donner un exemple de l'application de Cap 2022 à météo France... Dans le contrat d'objectifs de météo France il est indiqué : « On vous finance le supercalculateur dans la mesure où vous supprimez 500 postes dans le quinquennat. ». Donc ce qui est clair, c'est que Bercy dit : « Moi je vous finance le supercalculateur si vous me supprimez tout de suite X postes par an. » donc pour les agents, la numérisation est perçue comme le facteur qui va supprimer mon poste. »

Les TIC, cela a été souligné à maintes reprises, raccourcissent les délais de fabrication des actes, des produits. Elles permettent de faire plus vite, mais elles n'empêchent pas de faire plus.

« **Enquêteur** : Quand le numérique est arrivé, il y avait aussi cette promesse qu'il allait pouvoir libérer du temps, du temps pour du hors travail, cette promesse a fait long feu.

**Chef du service participation citoyenne et usages numériques** : Mais on a aussi gagné en productivité. Ce qu'on faisait avant une heure, on le fait maintenant cinq minutes.

**Enquêteur** : Mais on fait beaucoup plus de choses...

**Chef du service** : Et effectivement, le temps qu'on a gagné, ce n'est pas du temps pour nous, c'est pour faire plus de choses. »

La promesse d'un temps libéré a fait long feu. Ce temps libéré, est aussitôt repris, happé par l'action, par l'injonction à faire, souvent, au plus vite. Le rythme du geste productif semble devoir se couler dans les potentialités contenues dans les TIC. Mais n'allons pas trop vite en besogne ! Sont-ce réellement les machines qui dictent aux hommes le rythme de leurs actions ? Quoi qu'il en soit, l'introduction de ces TIC et, plus encore, l'augmentation continue de leurs performances, ne modifient-elles pas uniquement le rapport au travail des individus, elles transforment aussi leur rapport au temps, et sans doute de façon plus souterraine, incrustent-elles dans les esprits une façon

de se rapporter au travail sur le mode d'un ratio temps/action. Ce ratio, qui résulte de l'application des TIC au réel du travail, compte ainsi parmi les éléments clés qui permettent d'accéder aux territoires de réalités à l'intérieur desquels circulent mentalement les agents.

« **Enquêteur** : Est-ce que, depuis que tu as commencé à travailler, pour toi, il y a des grandes choses qui ont transformé ton métier ?

**Chargé d'études** : J'en vois deux majeures. La première, c'est tout ce qui est lié au numérique, c'est-à-dire, comment les nouveaux outils du numérique ont littéralement modifié nos manières de travailler. Par exemple, quand j'ai pris mon premier poste dans l'Oise, pour produire un document technique, imaginons qu'il faut que je le communique à quelqu'un pour lui demander son avis. Comment je m'y prends ? Je prends mon bloc note, je fais taper le document par ma secrétaire, qui fait deux trois fautes, donc qui le retape, je le signe, je le mets sous enveloppe, elle l'envoie au destinataire, qui le lit, qui me donne son avis, qui me le renvoie, en écrivant par-dessus mon document, je le reçois, je corrige, je fais retaper à la secrétaire et on a le rapport final. Ça, en termes de temps, au mieux, c'est 15 jours. Le temps sur cette affaire-là, c'est 15 jours. La même chose aujourd'hui c'est : j'ouvre un fichier, je rédige moi-même le document, je fais de l'auto-validation (...), donc, c'est un envoi par mail, et si le type [le supérieur hiérarchique] a le temps, j'ai son retour en mode correction le soir même, donc, en une journée, c'est fait. Donc, en termes de productivité, c'est gigantesque ce qui s'est passé avec les outils numériques. »

Les TIC permettent une forme d'emballage ; il faut courir après le temps, le rattraper, et peut-être même le dépasser, par les pré-visions. L'expression devenue familière, « en temps réel », a quelque chose d'irréel ! Nous collons au flux du temps dans une succession d'immédiatetés. Cette boulimie de toujours plus dans un temps réduit à l'instantanéité, au plus près du réel, peut compter sur les potentialités contenues dans les TIC pour tenter de parvenir à ses fins. Mais elle entraîne alors les hommes à se comporter tels ces hamsters qui, tournant dans leur roue, en accentuent le rythme au risque de la fragilisation et de la déstabilisation personnelles ; à cette course, les technologies auront toujours des longueurs d'avance. Ainsi, cette vaine tentative de rattraper ce qui constamment se dérobe, a-t-elle des effets pratiques sur la pratique, transformant les métiers, dans leur contenu et leur rythme, elle transforme aussi, comme on va le voir, le rapport au travail et aux usagers.

« **Chef de pôle des filières agricoles et agro-alimentaires** : Pour nous, la dématérialisation, ce n'est pas une simplification. Après, c'est la course en avant, parce que, plus les outils sont puissants, plus on va leur faire faire de choses. Par exemple, à propos des photos satellites, dans la PAC (politique agricole commune) actuelle, on parle de faire des photos satellites tous les deux jours. C'est-à-dire qu'on pourra savoir en temps réel, s'il y a eu des évolutions dans la parcelle, et du coup, il y aura des alertes qui vont se déclencher. (...) Jusqu'à présent le corps de contrôle de la PAC dispose de quatre photos satellites par an. Mais ce ne sont que quatre photos. Mais là, c'est en temps réel, sur tout le monde, tout le temps. Si on fait ça, ça veut dire que ça va déclencher des alertes. C'est-à-dire qu'on va pouvoir voir qu'il y a des différences d'une photo à l'autre par rapport à ce qui a été déclaré par l'agriculteur. Donc ça va déclencher des alertes. Et les services instructeurs, de plus en plus, leur travail, c'est de déclencher des alertes, et c'est en ça aussi que le métier évolue. Parce que l'outil informatique nous permet tellement de choses maintenant. (...) Donc le numérique a ses intérêts pour les entreprises, mais dans la fonction publique on a des outils de plus en plus puissants, auxquels on demande de faire de plus en plus de choses. Et c'est ce qui fait que les agents n'ont pas le temps de s'y habituer, que déjà il y a une nouvelle évolution, et comme dans toute nouvelle évolution, il y a toujours des bugs... Et c'est en permanence. Et c'est dans ce sens-là que je parle de perte de sens du travail. Déjà, le travail, c'est de plus en plus sur l'écran, on rencontre de moins en moins les usagers,

on traite des informations, on saisit des alertes, on traite des données, et on a de moins en moins de rapport avec les usagers. Et on a le sentiment de plus en plus de perdre le contrôle par rapport au travail fini. Avant, on pouvait expliquer à l'agriculteur où en était son dossier, expliquer ce qui s'était passé. Maintenant c'est complètement impossible. Il reçoit ses relevés de paiement en ligne. Il reçoit une alerte sur son téléphone mobile pour lui dire qu'il peut aller sur le site pour voir où en est son dossier. Et c'est particulièrement problématique quand on sait qu'il y a une partie de la population qui est écartée plus ou moins de l'outil informatique. Les plus anciens parmi les agriculteurs sont complètement résignés. Et les plus anciens peuvent rapidement devenir violents, parce qu'ils se sentent de plus en plus dépossédés de tout ce qui fait la vie de leur exploitation. »

Les hommes, une fois encore, semblent sommés de se plier, de se fondre, de s'adapter à la mécanique des machines, à leur horlogerie interne. « On » (qui ?) leur demande toujours plus et elles nous demandent... encore davantage. Mais le sujet à l'initiative de cette quête de performances incessantes n'a pas de visage, il est inidentifiable. Les choses se font. Des technologies toujours plus performantes envahissent les modes de vie, les façons d'être, à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur du monde du travail, et ce simple constat favorise et accentue la croyance en une autonomisation de la performance technique.

Si les TIC, dans cette course effrénée, modifient notre rapport au temps, notamment par l'intensification de la diffusion de la logique du ratio temps passé/action accomplie, il y a fort à parier que cette diffusion s'accompagne d'une forme d'emprise (dictée par l'impératif du rendement et l'injonction aux comptes à rendre) sur celui qui accomplit le travail ; il y aurait là une logique. Et, avec l'emprise, la voie est alors grande ouverte au contrôle social, contrôle potentiellement proportionnel à l'importance prise par les TIC dans l'accomplissement du travail. Pourtant, rares sont ceux qui, dans notre échantillon, ont évoqué l'existence, pourtant réelle, de la possibilité du contrôle par les TIC dans leur travail au quotidien. Intégré aux machines le contrôle semble l'être aussi par les esprits. La contrainte a été intériorisée et n'apparaît plus en tant que telle. Fait notoire, seuls les plus avancés en âge l'ont mentionné. Il y a certainement là un effet de génération. La question d'un contrôle social par les TIC ne se pose donc pas dans les mêmes termes d'un individu à l'autre. Pour certains, elle ne semble même pas se poser, peut-être parce que la réponse est évidente, mais nous extrapolons... Pour d'autres, en revanche, elle se pose, et la réponse ne souffre pas longtemps l'hésitation ; « *on peut* », « *on va* » être contrôlés ».

« **Enquêteur** : Vous, personnellement, qu'est-ce que vous entendez par réforme des services publics ? Qu'est-ce que vous entendez par modernisation des services publics ?

**Formatrice en soins** : Moi, comme j'ai fait plusieurs administrations, quand j'étais à la Poste, pendant les années quatre-vingt, à Paris, une des raisons pour lesquelles je me suis arrêtée, c'est qu'à l'époque je travaillais sur un nouveau programme. C'est-à-dire qu'en fait, le travail que je faisais avant a été informatisé, et le service s'appelait du nom évocateur de Multi claviers. Donc en fait, j'ai participé sans arrêt à des mises en œuvre de l'informatique. Moi, j'ai un très bon souvenir de l'ambiance, parce que c'était un service de pointe, sauf que moi je ne m'y retrouvais pas du tout, et là, les chiffres ça tombait directement.

**Enquêteur** : Qu'est-ce que ça veut dire, que vous ne vous y retrouviez pas du tout ?

**Formatrice en soins infirmiers** : Donc pour moi, la modernisation, c'est synonyme de contrôle social en fait. C'est-à-dire qu'à partir du moment où on emploie un outil numérique on peut être contrôlés. Enfin, on va être contrôlés ! Ce n'est pas simplement qu'on peut. C'est du contrôle social. Et moi, si je parle de cette première expérience-là, en fait, on a perdu la dimension conviviale, on a aussi perdu des espaces informels de la communication, y compris avec la hiérarchie. Il y avait beaucoup moins de contrôle hiérarchique en apparence, mais en fait on savait très bien que le mouchard allait

donner les chiffres de notre rendement professionnel par le biais de cet outil informatique. Là, j'ai vécu l'aspect contraignant de l'outil. (...)

*Enquêteur* : Mais, est-ce que pour les jeunes générations, l'informatique c'est encore perçu, comme cela a été le cas pour vous, comme un contrôle social ?

*Formatrice en soins* : Moi, je vais vous le dire comme je le ressens. En fait, ils ont une aisance avec l'outil. Il n'y a pas le type de résistance que nous on a pu avoir. (...) Ils ne voient pas le numérique comme un contrôle social, non pas du tout. Sauf quand ils sont victimes eux-mêmes de quelque chose qui leur a échappé. Donc ils n'en font pas un problème, sauf quand ça leur porte préjudice. »

Le fragment qui suit retrace, comme en accéléré, les grandes étapes de l'arrivée des TIC au travail. On peut y voir des tendances, rien d'autre, mais des tendances instructives. Cette intrusion commence par toucher en premier les métiers les plus techniques. Mais progressivement, la logique des TIC se déploie, et rares sont alors les métiers qui échappent à son expansion, expansion qui prend alors pour objet des facettes toujours plus étendues des modalités d'exécution qui sont spécifiques à chacun d'eux. Et alors ? Les TIC apparaîtront à certains comme un outil qui pourrait permettre d'améliorer la qualité même du travail en s'appuyant sur les potentialités qu'elles contiennent. Mais, nombre de ces potentialités restent inexploitées. Et l'on va même assister à une sorte de rétrécissement du champ des usages potentiels. L'accent est mis sur la recherche de quantification. Aptés à produire du chiffre, à arraisonner le réel sous l'angle — non exclusif — de la quantification, les TIC sont mises au service de la gestion qui sert la logique de la comptabilité financière. On assiste à un détournement de finalités possibles par focalisation d'intérêt sur la logique comptable.

« *Infirmier en addictologie* : J'essaie de me rappeler quand j'ai vu l'ordinateur arriver au travail. En 2001, l'ordinateur, il y en avait un pour l'organisation syndicale, mais ça servait à écrire des courriers. Et ça ne servait qu'à cela. Donc, l'ordinateur ne servait pas à la pratique de soins. Il servait aux pratiques de secrétariat, aux pratiques de gestion de plannings, mais il ne faisait pas encore partie du quotidien du soignant. Donc, on n'avait pas encore de dossier de soins informatisé. Cela ne servait que pour des tâches annexes. Je suis arrivé ici en 2003. Et je vois donc arriver les ordinateurs pour la pratique professionnelle à cette époque-là. Et quand ils arrivent on est plutôt contents. (...) Donc un hôpital de jour, c'est le patient dans la cité, il vient deux ou trois fois en activité en hôpital de jour et, les ordinateurs commençant à faire partie de la vie des gens, il devenait normal que les ordinateurs soient utilisés dans le cadre de la pratique dans l'hôpital de jour puisqu'on accompagne les gens vers une forme d'autonomie. Et là, il y avait beaucoup de discussions autour de cela justement. Parce que là c'était le début du dossier de soins informatisé. Donc il y avait des questions autour de la sécurité. (...) C'était le début de Youtube et de tout ça... et quand avec des patients, on essaye de travailler sur des souvenirs anciens... tiens, on se souvient de Michel Delpêche, donc on va regarder sur Youtube et ça devient support à l'échange. C'était formidable cet outil-là. En addicto, ces outils numériques peuvent devenir des outils d'accompagnement de soins. Donc il y avait des empoignades autour de cela. Et nous on disait : « Ce n'est pas normal qu'on ne puisse pas se servir de ces ordinateurs avec les patients. (...) Et donc je me souviens quand on est allé demander à notre hiérarchie : « Mettez-nous des outils d'aujourd'hui à notre disposition. (...) »

*Enquêteur* : Donc le dossier de soins informatisé ça arrive en 2003 ?

*Infirmier en addictologie* : Oui, ça commence à être quelque chose qu'on utilise et qui nous permet de suivre les prises en charge. À l'époque on avait un outil qui s'appelait Psydoc qui était un logiciel de gestion dossier patient. Avec le suivi, les notes, les comptes-rendus, les suivis d'activité etc. Alors, auprès du manager, ce qui compte, c'est comment on coche et on cote les activités, parce que c'est la dimension quantitative qui va intéresser le financier, mais d'un point de vue soignant ce qui nous intéressait c'était : est-ce qu'on a un outil qui nous permet d'écrire, qui nous permet d'écrire des



comptes-rendus ? Parce que, écrire avec un clavier, ou écrire avec un stylo, finalement c'est pareil. Ce qui compte c'est écrire, c'est nos comptes-rendus d'observation. Et de ce point de vue-là, et c'est toujours le cas, c'était un outil très pratique. C'est un outil qui permet d'avoir accès à la trace de ce qui a été rédigé, cela nous permet d'avoir accès à l'historique de la prise en charge d'une personne. (...) Au début, moi je n'ai aucune résistance à utiliser ces outils-là, en tant que nouveau moyen de pratiquer le soin, et puis ça permet de ne pas perdre ses papiers, moi je n'ai jamais su tenir un agenda, mais un agenda électronique, j'y arrive. Donc, ça rend de grands services. (...) Mais en gros, à travers les stats, en cochant nos activités, on allait pouvoir établir des stats et on allait pouvoir faire des groupes homogènes de patients, et ces groupes homogènes de patients permettraient d'avoir un mode de tarification standardisé, en fonction d'un type de pathologie, en fonction des types de difficultés rencontrées par les personnes que l'on accueille, etc. et à partir de là, déterminer les financements des hôpitaux à l'arrivée. Et là, on a été très vite mis en alerte sur ces sujets-là. Ce n'était pas cette dimension-là qui intéressait les soignants, la dimension comptable. Et donc il y avait très vite un danger finalement, et le danger on l'a vu venir par ce biais-là. Si on regarde en parallèle l'évolution de l'hôpital dans son ensemble, et l'évolution des réformes hospitalières, on voit bien qu'on va de plus en plus rationaliser les prises en charge sous l'angle budgétaire, sous l'angle du coût. (...) C'est finalement par cette volonté de rationaliser que l'ordinateur s'impose. C'est pour son intérêt pour le soin, qu'il devient acceptable pour les pratiques, mais en fait, il ne rentre pas par là. En fait, il rentre par une volonté de compter. Puisque ces outils statistiques peuvent mesurer le coût, standardiser et homogénéiser des pathologies. »

L'ambiguïté des techniques se révèle ici au grand jour. Mais cette formulation a des relents d'anthropomorphisme. Disons plutôt que les potentialités qu'elles contiennent débordent de beaucoup les usages effectifs. Le fait que, dans la pratique, certains usages soient privilégiés ne relève pas de leurs propriétés intrinsèques. Les TIC ne peuvent endosser à elles seules cette réduction-crispation d'intérêt que met en avant le fragment ci-dessus. Celle-ci tient au fait de leur insertion dans un cadre de rationalité spécifique, le néolibéralisme. Mais, étant à même de satisfaire aux exigences comptables de la direction, on peut imaginer que ceux qui ont la charge et la possibilité d'œuvrer à leur déploiement dans le monde du travail privilégient *certaines* des propriétés qui sont les leurs. La croyance en la capacité accordée aux TIC de traduire le réel en chiffre (traduction indispensable pour qui entreprend vivifier la logique de la comptabilité financière) offre ainsi, en retour, un substrat favorable au succès du déterminisme techniciste ; en fait, cette focalisation d'intérêt semble justifiée à l'intérieur de ce cadre de rationalité, elle semble s'imposer d'elle-même. Et les personnes que nous avons interrogées semblent elles aussi traversées par ce type de raisonnement. Le déterminisme techniciste prend forme dans les esprits là où certains usages, et ceux-ci seulement, semblent *systématiquement* privilégiés. La croyance (consciente ou inconsciente) dans le bien-fondé de ce mode de pensée conduit ainsi à des espaces mentaux d'opinions partagées. Dans ces territoires de réalité, les conclusions s'imposent d'elles-mêmes quelle que soit la position qu'on occupe. Dans un sous-chapitre consacré à *La Modernisation de l'action publique*<sup>257</sup>, nous nous demandions si les conditions n'étaient pas en passe d'être réunies, qui pourraient conférer une légitimité à ce mode de pensée ; les propos qui précèdent conduisent à répondre par l'affirmative. Mais le cadre de notre recherche empêche, ici aussi, toute généralisation ou affirmation tranchée sur ce sujet.

---

<sup>257</sup> Voir *De la légitimité du déterminisme techniciste*.



### 3.3. Fragmentation, dispersion, morcellement, l'identité dans tous ses états

Nous le disions en commençant ce chapitre, les TIC détiennent le pouvoir de dissoudre variables spatiales et temporelles dans l'immédiateté. Pendant de cette propriété, le travail se « déspatialise ». Grâce aux TIC le travail peut se déplacer ; ce qui est fait ici peut être réalisé ailleurs. Le travail n'est plus incrusté ni inséré dans un ici et maintenant. Les TIC maximisent sa mobilité, elles l'allègent en quelque sorte. On va voir que cette déspatialisation a des effets sur les identités de métier, identités dont les contours se brouillent, simultanément, sous les effets d'une polyactivité (rendue nécessaire par la suppression de postes) et d'un encouragement à la numérisation. Cette numérisation démultiplie les échanges. Les flux communicationnels ne peuvent pas ne pas transiter par elle. Les identités professionnelles, les relations aux autres et au métier sont ainsi appelées à se recomposer à l'intérieur des territoires de réalités que dessinent et ouvrent pour les agents les TIC.

Nombreuses sont les personnes interrogées qui articulent cette déspatialisation du travail à un processus de découpage de l'activité<sup>258</sup>. La démarche fonctionne en deux temps : premier temps, le procès de travail est découpé en tronçons, en parcelles, il devient alors possible, dans un second temps, de délocaliser chacune de ces parcelles. Mais alors, les compétences nécessaires à la réalisation de l'ensemble des phases du procès de travail deviennent du même coup superflues ; à la déspatialisation du travail correspond la spécialisation des tâches. Ce phénomène ternit l'image que les individus peuvent avoir d'eux-mêmes.

« **Inspecteur des finances publiques** : Mais en découpant les tâches, il est tout à fait possible de recréer des cellules à un échelon interrégional, par exemple, pour faire cette tâche-là. Ça fait partie des discussions qu'on peut avoir au niveau syndical. Parce qu'il y a aussi une volonté de faire sortir des services de Paris et de les mettre dans des zones à revitaliser. Donc par exemple, il est tout à fait possible de créer un service dans la Creuse qui traitera des dossiers qui sont pour l'instant traités en Loire-Atlantique (...), mais si on fait ça, ça éloigne de la vision des problématiques de terrain. »

\*\*\*

« **Chef de pôle** : La numérisation a entraîné certaines suppressions de postes et aussi un transfert de missions. Et cela a transformé aussi les compétences, puisque maintenant toute la donnée est intégrée dans l'outil informatique, n'importe qui peut instruire un permis de construire, dans une communauté de communes, par exemple, mais aussi des gens qui travaillent pour le Maghreb, qui peuvent faire le même travail mais à distance. En tout cas, potentiellement, c'est faisable. À partir du moment où l'outil est bien alimenté, c'est possible. »

\*\*\*

« **Permanent syndical** : Et aujourd'hui on a le sentiment que c'est l'outil informatique qui décide de l'organisation du service public. On a vraiment l'impression que ce sont les techniques qui déterminent l'organisation du travail. Avec Chorus, un nouveau logiciel, on a parcellisé les tâches. Donc les tâches sont découpées, et des cellules sont dédiées à l'accomplissement d'une parcelle d'activité et tout cela est envoyé sur des plateformes et on peut très bien imaginer que ça ne soit plus l'État qui le fasse. Donc chez les agents ça se traduit de la façon suivante : à quoi sert mon boulot ? Et en plus, je perds le lien avec le bénéficiaire, je ne le vois plus. Je suis juste un maillon dans la chaîne. »

Du « *potentiellement faisable* » on glisse vers le « *possible* », « *l'outil informatique décide* », « *détermine* » les transformations en cours, enfin, on en a « *le sentiment* », « *l'impression* » ; ces

---

<sup>258</sup> Nous reviendrons dans le sous-chapitre suivant, *Matière à panser*, sur ce processus de tronçonnage de l'activité travail.

expressions permettent d'illustrer, une fois encore, l'importance que revêt dans les esprits le déterminisme technologique. Mais ici, les choses ne semblent pas définitivement tranchées... Quoiqu'il en soit, cette volatilisisation en cours de l'activité travail ne va pas sans suggérer l'apparition d'un État-plateforme ou plutôt, l'extension d'une délocalisation (jusqu'où ?) qui avance masquée, mais les deux ne sont sans doute pas incompatibles. Pourquoi l'État prendrait-il à sa charge la réalisation de parcelles d'activités qui peuvent être effectuées au moindre coût économique par des personnes peu qualifiées ? Question de la plus haute importance pour un gouvernement néolibéral.

Mais le processus, déjà enclenché, s'accompagne de son lot de répercussions subjectives. Avec cette déspatialisation de l'activité se pose la question du destinataire du service, liens et relations se brouillent entre l'agent et le bénéficiaire. Découpage et déspatialisation de l'activité portent ainsi atteinte au sens du métier et jettent une ombre menaçante sur l'utilité même de *mon* travail et le caractère indispensable et vital de *mes* compétences. Le découpage qui favorise la déspatialisation est aussi annonciateur de l'émergence d'un sentiment d'interchangeabilité, et les individus, dans certaines circonstances, d'œuvrer à la suppression de leur poste. Cette machine, il faut bien l'alimenter. Difficile d'imaginer dans quel état psychique se retrouvent ceux qui se voient contraints de scier la branche sur laquelle ils sont assis.

« **Inspectrice du travail** : Le ministère a mobilisé avec beaucoup d'insistance les agents de ce service dans toute la France pour mettre en place un code de travail numérique, je crois que ça va être en vigueur à partir d'aujourd'hui. Donc on va faire un essai. [*L'inspectrice consulte le site*] Donc vous êtes usager, et vous avez besoin d'informations, vous voulez savoir dans votre entreprise si, par exemple, vous avez le droit à une prime d'ancienneté. Bon, déjà, là vous voyez, ça bloque. Donc voilà ce sont nos collègues des renseignements qui ont été fortement mobilisés, et quand je dis fortement mobilisés, ça veut dire qu'on leur a mis la pression pour le faire, donc, on les mobilise, dans la pression, pour qu'ils renseignent un outil numérique qui, à terme, va supprimer leur fonction, pour beaucoup d'entre eux, ou justifier que leurs services soient en diminution. »

En facilitant les transferts d'activité, les TIC contribuent à une recomposition en extériorité du travail, mais elles participent aussi, et localement cette fois, à une recomposition de l'activité dans la proximité. On a vu, dans *Transformations de l'environnement des métiers*, que les suppressions de postes pouvaient entraîner une recomposition des tâches, recomposition souvent synonyme de polyvalence. Mais on n'a pas mis en évidence le rôle que pouvaient jouer les TIC en tant qu'agent facilitateur de cette dernière. Nous allons donc à présent tâcher de préciser ce point.

Ce qui est qualifié par les agents interrogés de *fonction support* désigne l'ensemble des activités nécessaires à l'accomplissement de leur métier, mais qui ne relèvent pas, selon eux, de ce dernier. La secrétaire ayant disparu, ils doivent la remplacer, et le temps du travail se remplit de ces activités souterraines, de seconde main, activités satellites dont ils ont la charge et qu'ils se doivent de mener à bien. Et c'est là qu'interviennent — aussi — les TIC en tant qu'agent facilitateur d'une polyvalence rendue techniquement possible par la mise à disposition des agents d'une large palette d'applications dédiées. Tout y rentre ! Notons, qu'une fois encore, le succès de l'entreprise n'a été possible que par une sollicitation des facultés d'adaptation des hommes à ces nouvelles manières d'accomplir le(ur) travail. Passons ! Ce qu'il importe aussi ici de remarquer est la chose suivante : cette recomposition des tâches est vécue par les agents comme une contrainte à laquelle ils ne peuvent déroger<sup>259</sup> et qui les éloigne de ce qui, toujours selon eux, désigne leur cœur de métier. Ces activités, satellites, en tout cas, vécues comme telles, parasitent le travail. On passe ainsi de *mon* travail, qui renvoie à l'exercice d'un métier, à *du* travail qui passe par l'accomplissement de tâches annexes. La polyvalence, facilitée par le déploiement des TIC, a des répercussions sur

---

<sup>259</sup> Injonction réelle qui n'empêche pas certains, comme on le verra plus loin, de mettre en place des stratégies de contournement ; voir en particulier le récit qui va suivre d'une inspectrice du travail.

l'identité professionnelle. Elle affecte aussi, et conjointement, les contours des groupes de métiers dans les organisations.

« **Chargée de mission** : Donc tout est dématérialisé. La gestion RH et dématérialisée. Nous on doit indiquer ce qu'on a fait dans la journée et combien de temps on a passé pour chaque tâche, mais moi quand je dois nettoyer ma boîte mail, tout ce temps que je passe à faire de l'administratif, il est où dans le logiciel ? Il n'est pas comptabilisé, jamais ! C'est un travail invisible. C'est un travail fictif. (...) Par exemple, on a un super logiciel pour nos frais de déplacements. C'est tellement compliqué que les gens cochent dans leur agenda : « Aujourd'hui je fais les frais de déplacement ». On met la journée pour le faire. Moi j'ai demandé qu'on mette une case qui nous permettrait de remplir combien de temps on met à remplir les logiciels. Donc il y a plusieurs logiciels, les frais de déplacements, la gestion du temps, etc. Moi, je sais que je remplis trois agendas. Mais il peut m'arriver d'oublier de remplir un agenda et ensuite on me dit : « Ah, tu n'étais pas là ? » « Si, mais c'était sur les deux autres logiciels ». Donc, tout cela demande une organisation mentale importante. Tous ces logiciels sont conçus à la demande du ministère, je ne sais pas par qui. Tout cela est très opaque. »

\*\*\*

« **Chargé d'études** : Ça prend du temps de remplir les tableaux, et je n'ai pas encore parlé des fonctions support. Par exemple, réserver un billet de train, réserver une voiture, un hôtel, faire ses états de frais. Quand j'ai commencé, il y avait quelqu'un qui s'en occupait, une secrétaire, et puis quelqu'un qui s'occupait des voitures. Maintenant, c'est une application informatique. Au début, ça me stressait un peu tout ça. (...)

*Enquêteur* : Tu considères qu'il y a ton cœur de métier et autour toutes ces choses... de gestion.

**Chargé d'études** : Je considère que c'est du parasitage, parce que quand je fais ça, je ne considère pas que je travaille. Je ne fais pas le truc sur lequel on m'attend. Sur ma fiche de poste, il n'y a pas marqué... ce n'est pas marqué... parce que c'est sous-entendu, et l'encadrement dit : « Tu verras, c'est tout simple. » C'est tout simple, OK. On nous dit que c'est des micros-temps, mais quand les micros-temps s'ajoutent tu arrives à du temps. Moi je me prends une demi-journée par semaine où je gère ces merdes-là. »

Ce qui est vécu par de nombreux agents comme une forme de pollution, de « parasitage » de ce qu'est à leurs yeux le noyau dur de leur travail, relève pourtant bel et bien de ce qu'ils se doivent de réaliser, et qui, désormais, englobe donc l'accomplissement de ces nouvelles tâches ; ne pas les réaliser conduit à ne pouvoir effectuer le travail qu'on attend d'eux.

Nombre des activités dévolues aux fonctions support passent par un traitement numérique. Ces nouvelles tâches, il faut donc y participer pleinement, les alimenter, recevoir et distribuer des contenus, ce qui, on l'a vu, n'est pas sans générer un surplus de travail ; d'aucuns diraient un travail en plus du vrai travail. Dans certains cas ce surplus est tel qu'il empêche littéralement la réalisation de ce qu'est, toujours pour les agents, le cœur de leur métier. Mais alors, c'est le sens même qu'ils donnent à leur métier qui s'en trouve affecté. Les missions ne peuvent plus être remplies. Que peut bien signifier la notion de service public quand le surplus de travail généré par les TIC absorbe le temps nécessaire à la réalisation de *ma* mission ?

« **Inspectrice du travail** : On a un autre outil informatique qui est depuis quelques temps notre outil quotidien, que j'avais boycotté, mais il a fallu malheureusement que je m'y mette. Ça s'appelle Wiki't. Allez savoir pourquoi ça s'appelle comme ça ? (...) Donc nous, jusqu'à présent on avait un dossier par entreprise avec des informations entrantes et des informations sortantes. En fait, maintenant, avec ce nouveau système, il y a une énorme perte d'informations. (...) Donc il faudrait un temps infini pour numériser tous les documents pour pouvoir les mettre sur le logiciel. (...)

*Enquêteur* : Et ça devrait être aux secrétaires de rentrer les données et numériser les documents ?

**Inspectrice du travail** : Oui, mais comme il y en a de moins en moins... Et maintenant, on me dit que tout est dans Wiki't. Donc en fait, on inverse complètement. Ce n'est plus l'information qui nous arrive... On est ensevelis sous des informations et aujourd'hui, en étant ensevelis sous des informations, en plus, on doit aller chercher l'information. Donc il faut maintenant qu'on aille à la recherche de l'information alors qu'avant l'information vous venait, et ça depuis qu'on a cette numérisation. À vos yeux cela peut paraître anodin. Mais vu le volume d'entreprises que l'on a, vu le volume d'interventions qu'on est susceptible de faire dans une entreprise, on ne peut pas passer une matinée chaque jour où chaque semaine à aller chercher et récolter les informations qui me sont pourtant nécessaires pour mon contrôle. »

Dans ce mouvement d'extension des fonctions support, les mails occupent une place privilégiée. Ils sont en effet la contrepartie de la généralisation de l'application des TIC à des facettes toujours plus variées et étendues du travail. C'est par les mails que nombre de ces activités sont réalisées. Servant la prolifération et la diversité des activités, les mails participent silencieusement au brouillage des identités professionnelles ; dispersion et éparpillement identitaires sont le pendant d'une prolifération d'activités disparates.

« **Enquêteur** : Et comment ça modifie, comment ça impacte les réalités de votre travail l'introduction de ces nouvelles technologies ?

**Chargée de mission** : Les choses n'ont plus de concret. Vous n'avez plus de réalité des choses. Moi, quand j'ai commencé à travailler, vous receviez du courrier. Donc on avait un dossier, avec un papier, une réalisation, un bordereau d'envoi pour envoyer la réponse. Donc il y avait une structure, c'était palpable et c'était partagé au niveau du service. Donc il y avait une communauté de travail au niveau des services. Maintenant, vous recevez tout par mail sur une boîte individuelle. Donc vous êtes noyé dans les transferts, les renvois, les machins qu'il faut diffuser à tout le monde, et tout le monde vous renvoie des réponses. Du coup, c'est déstabilisant. On papillonne. On n'est pas centré sur une activité. On est sans arrêt à faire tout en même temps et n'importe comment. »

Rares sont les agents qui ne doivent pas faire face à l'incessant flot des mails, que certains d'entre eux assimilent à une sorte d'envahissement du travail<sup>260</sup>. Ce flot incessant, il faut donc mettre en place des stratégies pour y faire face. Mais tous les agents ne disposent pas des marges de manœuvre identiques pour mettre en place ces stratégies, stratégies du faire face, du faire avec, stratégies d'évitement ou d'opposition. Car les moyens dont ils disposent pour les édifier sont, déjà et avant tout, surdéterminés par le temps qui leur est concédé pour traiter et, plus particulièrement, pour répondre auxdits mails. Ainsi, le différentiel de temps concédé se fait-il vecteur d'inégalité face aux effets potentiellement délétères de l'envahissement des mails dans le quotidien. On sait en effet que le flot incessant de mails peut être générateur de stress, l'endiguer relève de la survie, le ralentir est en soi promesse d'apaisement<sup>261</sup>.

« **Enquêteur** : Quand tu articules, comme tu l'as fait tout à l'heure, ces réorganisations aux NTIC, ces NTIC toi, du coup, tu les vois d'un mauvais œil ? Tu les vois comme coupables de quelque chose ?

**Chargé d'études** : En fait, il y a deux choses. Premièrement, je dis qu'il y a un gain de temps considérable, et donc en termes de productivité, c'est un point positif. Mais il y a aussi la tyrannie de

---

<sup>260</sup> Ce phénomène n'est pas nouveau. On pourra se reporter à une étude qui montre, cette fois dans le privé, différentes manières de s'y rapporter. Voir É. Roussel, *Figures de cadres*, Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, 2007, 119 p.

<sup>261</sup> Le traitement des mails peut ouvrir à une large palette d'effets subjectifs : frustration, jouissance, plaisir, sentiment d'ensevelissement, etc. Voir É. Roussel et V. Tassy, « Le terreau de l'adoption » in *Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales*, Partie 3, op. cit., pp. 5-6.

la boîte mail... En tout cas, j'ai observé que lorsque ma boîte mail n'est pas traitée, donc quand les mails s'accumulent, ce qui va se passer lundi matin quand je vais rentrer, je vais avoir 150-200 mails. Je sais que quand je vais ouvrir ma boîte, je sais que je vais être en stress, et je vais être beaucoup mieux à midi quand j'en aurai purgé, supprimé, lu, classé peut-être la moitié, et je serai parfaitement soulagé quand, le lendemain ou le sur lendemain, je les aurai traités, je serai à jour. (...) Ça met les gens en situation d'angoisse. Ça génère un sentiment d'angoisse, de stress, et finalement d'apaisement quand la boîte mail est vide. Donc l'usage et le mauvais usage des mails, ça crée du stress individuel. Tu peux te faire engueuler quand tu n'as pas répondu rapidement à un mail.

**Enquêteur :** *Donc, ça crée une possibilité de pression permanente ?*

**Chargé d'études :** Oui, et donc il y a une sorte de culpabilité à ne pas avoir traité ses<sup>262</sup> mails. Donc, tu as cette espèce d'angoisse permanente. (...) Je pense que la boîte mail, mais aussi tous les outils bureautiques... J'observe cette espèce de tyrannie, et ça peut devenir un outil de pressurisation en terme de management. Quand tu charges quelqu'un de mails, et que tu sais qu'il ne va être bien que quand il sera à jour, du fait de sa culpabilité, si tu le bombardes, le mec ne sera jamais à jour, et ça peut devenir une technique de harcèlement. »

Notons que l'expression « être à jour » mériterait d'être approfondie. Si on admet qu'elle signifie ne pas avoir de retard, être informé des dernières données connues et si on prend en considération le caractère ininterrompu du flux des mails, on peut en déduire que l'apaisement recherché ne peut être que remis aux calendes grecques, et le sentiment d'une pression diffuse de se répandre. Les agents élaborent des stratégies pour diminuer la charge de travail induite par l'expansion des mails. Mais encore une fois, les moyens dont ils disposent pour ce faire sont inégalement distribués. Les contraintes sont plurielles : place dans l'organisation, temps de réponse autorisé, compétences techniques...

Les mails, supports et vecteurs de l'activité travail, produisent pour les agents des territoires de réalité. Traitant la matière même du travail, devenant un des moyens devenu incontournable par lequel il s'accomplit, ils contribuent aussi à refaçonner le contenu, la texture des relations qui s'établissent entre les individus. Via les mails, on assiste à une recomposition du lien social. Les rapports aux autres, en interne et en externe, se déploient suivant de nouvelles modalités. Échange à distance, échange dans la distance, le mail introduit des formes variées de distanciations permettant, ici, l'évitement, l'économie du face-à-face, là, la sollicitation à répétition et à moindre coût physique, etc. L'éventail des relations est inépuisable. Mais force est de constater que les relations interindividuelles qui gagnent en importance quantitative via les mails ne jouent pas en faveur des regroupements collectifs et physiques entre agents. La conscience collective d'appartenir à une organisation s'en trouve probablement émoussée.

« **Enquêteur :** *Et est-ce que les mails vous prennent beaucoup de temps ?*

**Inspectrice du travail :** Maintenant, toutes les informations passent par mail, tout ce qui vient de la hiérarchie passe aussi par mail, et que par mail, et il y a aussi les mails des usagers, et il y a les mails notamment des instances syndicales où vous êtes mis en copie de tous, et les réponses des employeurs. Donc, quand on revient de vacances, maintenant on passe plus de temps à dépouiller nos mails qu'à dépouiller nos courriers papiers. *Grosso modo* tout ça, ça doit pouvoir tourner autour d'une heure par jour de traitement de mails. »

\*\*\*

« **Enquêteur :** *Et le traitement des mails, vous pouvez m'en parler ?*

---

<sup>262</sup> La retranscription littérale de l'enregistrement de l'entretien ne permet pas de savoir s'il s'agit ici de *ses* mails ou de *ces* mails...



**Formatrice en soins infirmiers** : Tout le monde répond à tout le monde. On peut être aspergés de mails. (...) Mais nous, on passe du temps à lire des trucs qui n'ont rien à voir avec notre cœur de métier. Et puis, d'un bureau qui se trouve à côté de l'autre, ma collègue elle m'envoie un mail plutôt que de venir me voir. Mais il y a aussi des fois où on préfère envoyer un mail, parce qu'il y a aussi des gens avec lesquels on a pas du tout envie d'être convivial. (...) Et nous, le temps que l'on passe à répondre à des mails, c'est fou, il faut arrêter ! Moi j'ai dit que je ne voulais plus être en copie des mails qui concernent des ressentis personnels sur des travaux dirigés, donc j'ai dit que je refusais d'être mise dans la boucle des mails, de ces mails-là. »

\*\*\*

« **Enseignant d'anglais** : En 2002, l'administration ne nous envoie pas de mails comme c'est aujourd'hui le cas. On a une salle dans laquelle on a des casiers et on reçoit des petits papiers qui nous disent qu'il y a des conseils de classe, qu'il y a ceci, qu'il y a cela, etc. Donc, on a une communication qui est encore physique. La bascule vers le tout numérique elle date d'à peu près deux ou trois ans. Mais par contre, ça s'accélère. Avant 2016, sur l'année, on devait peut-être recevoir 200 ou 300 e-mails. Mais maintenant, ça devient complètement délirant, complètement délirant ! Tout le monde communique par mail. L'administration de l'établissement dans lequel tu es affecté, le ministère auquel tu es attaché, les syndicats, les collègues, les familles qui sont confrontées à une multitude de plateformes sur lesquelles il faudrait pouvoir se connecter avec différents mots de passe. (...) À un moment donné, ça va, c'est trop ! Donc moi, j'essaie de limiter au maximum tous ces trucs chronophages. Et on a un seul type qui s'occupe de tous les ordinateurs du Lycée. Il doit y avoir à peu près 300 ou 400 ordinateurs, pour les lycéens, les enseignants, l'administration, et le type il est tout seul pour gérer tout ça. Dans une entreprise ça n'arrive pas. Dans une entreprise privée, il n'y a pas un seul mec pour autant d'ordinateurs. »

L'importance prise par les mails, leur volume, leur fréquence d'apparition, contribuent à alimenter un flot d'informations. Dire que certains agents sont littéralement submergés par ce flot d'informations n'est pas exagéré. La nécessité d'opérer des tris croît proportionnellement à l'importance du flux. Et ce geste salvateur conduit — comme on l'a déjà dit dans *Rendre compte des écarts* — immanquablement à jeter aux orties la notion de transparence ; disons, moins brutalement, qu'on peut imaginer garder la notion tout en l'ayant démystifiée.

Mais la cadence avec laquelle parvient aux agents l'information via les mails affecte aussi la capacité à se souvenir ; une information en chassant une autre à la vitesse d'un clic, on peut avancer que ce flot ininterrompu participe à « l'organisation » de l'oubli. Et cet oubli n'est pas propice à l'identification de ce qui relève du même dans la durée. Nous pensons donc que la quantité d'informations entrave la capacité — qu'ont les agents — d'identifier les fils rouges et leitmotivs qui parcourent et ponctuent les politiques gouvernementales qui se succèdent en matière de modernisation des services publics. C'est un élément qui peut sembler mineur, voire anecdotique, mais songeons à ce que notre capacité de mémoire constamment irriguée par ce flux est capable de retenir dans la durée.

Ces remarques peuvent avoir une résonance toute particulière pour les représentants syndicaux, car le flot d'informations brouille l'identification, la lisibilité et la mémorisation des messages. Il leur faut alors déployer des stratégies susceptibles de leur permettre d'atteindre leurs buts. Les fragments d'entretiens qui suivent donnent à voir, sous un autre jour, comment s'actualise cette disposition contenue dans les TIC à dissoudre dimensions spatiales et temporelles dans l'immédiateté ; des messages — syndicaux — peuvent être envoyés n'importe quand et — depuis — n'importe où à une liste de destinataires. Pendant de ces propriétés, la déspatialisation est à l'œuvre, l'implantation locale n'est plus nécessaire et la « présence » est plus attachée au support qu'à un lieu circonscrit d'émission. On voit, par un effet miroir, que la déspatialisation met à mal la notion même de présence. Mais pour exister, il faut apparaître, être présent ; présent sans

présence effective, sans présence physique ! Il faut donc occuper du terrain au risque de disparaître, et l'effort de mise en visibilité augmente à son tour le flot d'informations. Notons qu'on retrouve ici un argument semblable à celui qu'invoquent ceux qui promeuvent l'ouverture des données publiques au motif que les GAFAM occupent déjà de façon proéminente le terrain.

« **Permanent syndical** : Je voudrais dire quelque chose sur l'aspect numérique par rapport à l'action syndicale : ça a largement impacté le mode de communication syndical vis-à-vis des agents. Les syndicats pour s'adresser à leur base avaient, par le lien local, les bonnes vieilles réunions, les assemblées générales, et il y avait aussi le niveau national avec des listes. Maintenant c'est l'administration qui met à disposition des listes de diffusion de tous les agents. Maintenant, on est dans la diarrhée de communication. Maintenant, même les organisations syndicales qui n'existent pas... Parce qu'avant, pour exister, il fallait avoir, soit une implantation locale, soit la force d'un réseau national pour avoir la capacité à irriguer jusqu'à la personne qui était intéressée par la formation, mais là, même une organisation syndicale qui n'existe nulle part... en fait, en période d'élections, elle peut récupérer la liste des gens du ministère pour pouvoir exister. Donc pour les organisations syndicales, le problème est de savoir comment on peut éviter la diarrhée d'informations. Parce qu'au bout d'un moment, trop d'informations tue l'information. Et nous, on a affaire à un public qui est très attaché à avoir des documents sur trois pages, alors que la génération d'après a juste besoin d'un dessin pour rigoler. Donc cela nous impose d'être présents et de manières différentes, sur différents supports et de différentes manières. »

\*\*\*

« **Permanent syndical** : Nous on défend les salariés, on défend les services. On fait le boulot. Sauf que, on nous pousse à être dans des logiques de marketing où il faut absolument apparaître, apparaître, apparaître. C'est une course à la présence. Parce qu'il faut être présent pour exister, mais si on n'est pas assez présent, les autres le sont plus, ils prennent la place. Et nous, une des façons que l'on a trouvé pour résoudre cette contradiction, c'est que, quoi qu'il arrive, on ne lâchera jamais le fond au profit de la forme. Nous, on se focalise sur le fond. Et après, il y a un écrémage qui se fait. »

\*\*\*

« **Chargé d'études** : Les organisations syndicales informent les agents par des mails. Et nous, on a des informations syndicales à plusieurs niveaux, espaces ou instances, donc, plusieurs couches d'informations possibles. Donc, il y a autant de mails qu'il y a d'instances syndicales, ce qui fait que les gens sont abreuvés d'informations syndicales, et beaucoup me disent qu'ils ne les lisent pas. Beaucoup me disent : « J'en ai tellement, je ne sais pas à quoi ça sert, de quoi ils parlent, donc, je les supprime. » Donc moi j'en suis arrivé à faire des tracts papiers que j'affiche. J'en reviens aux années 90. En fait, je fais de l'anti-mail. Et si j'écris, c'est court. Je vais au fait. Le dernier tract que j'ai fait, c'est juste un dessin. (...) Mais moi, je fais pareil avec les mails, je trie, toujours être dans l'actu pour ne jamais être déconnecté. »

### **3.4. Matière à panser**

Nous allons à présent prendre pour objet la matière même du travail. Il ne va pourtant pas s'agir de rentrer dans une analyse ou description fine des spécificités propres au contenu du travail réel effectué par les personnes que nous avons interrogées, mais plutôt de donner à comprendre, à partir de la restitution de leurs expériences vécues, en quoi la numérisation de leur travail affecte ce dernier et, inséparablement, celui qui l'accomplit. Présenter les choses de la sorte peut prêter à confusion. En effet, travail et numérisation ne sont pas de même nature, l'un est matière, l'autre

outil, et le traitement qu'opère la numérisation sur la matière transforme le travail. Afin de saisir pleinement ce qui va suivre, il nous faut avoir à l'esprit deux composants : une figure mythique et un schéma causatif<sup>263</sup>.

Commençons par le second de ces éléments. Ce schéma n'est autre que le pense-bête des enchaînements causatifs que l'on a décrit plus haut<sup>264</sup> ; le réel arraisonné par les TIC (par la numérisation) produit des territoires de réalité qui ont des répercussions sur les agents. La figure elle, est mythique. Il s'agit de Procuste<sup>265</sup> et de son fameux lit, qui va nous permettre de rappeler et de préciser ce que nous entendons par arraisonnement du réel. Au premier abord, Procuste est accueillant avec ses hôtes. Mais ceux-ci vont subir une forme de violence bien particulière : ils vont être triturés, transformés, rétrécis ou agrandis, jusqu'à ce qu'ils rentrent pleinement dans le lit qui leur est proposé, ou plutôt, auquel on les soumet. La matière est contrainte de se fondre dans le lit qui l'accueille. La matière, violente, mutilée, se transforme.

Au fil du texte nous avons ici et là mobilisé des notions, des concepts et des formulations qui ne sont pas sans évoquer ce que contient de significations ce mythe de Procuste. Embrassons-les du regard. Nous avons ainsi été conduits à parler de fausse neutralité des techniques, de contribution des outils dans la production des données (« la donnée n'est pas un donné »), de pouvoir accordé au chiffre de refléter le réel, à en rendre compte, de suprématie galopante de la mathématisation du réel, de transsubstantiation, une chose étant transformée en une autre, d'une autre nature, notions auxquelles nous avons ajouté une touche personnelle avec les territoires de réalité. Procuste est bel et bien là. Dans chacune de ces notions et concepts sa présence s'exprime et se fait sentir. Dans le monde du travail (mais pas seulement) son pouvoir s'exerce au quotidien, à la fois diffus et omniprésent. Comptable et gestionnaire, Procuste triture la matière première du travail, il la passe à sa moulinette, la somme de s'exprimer en ses termes (l'arraisonne), la transforme (transsubstantiation) et produit des territoires de réalité, et les TIC prennent une place toujours plus importante à l'intérieur de ces différents processus qui s'interposent entre l'homme et le travail.

Une fois produits, ces territoires de réalité déploient leurs effets sur les agents car, y séjournant, ils les vivent de l'intérieur. Mais quelques questions lancinantes reviennent, dont on va voir quelles ne sont pas sans produire d'effets sur ces derniers. En quoi les indicateurs sont-ils aptes à rendre compte du réel du travail ? Que reste-t-il du réel du travail une fois que celui-ci a été sommé de s'exprimer dans le langage des indicateurs ? Les territoires de réalités produits de cet arraisonnement permettent-ils d'apprécier la qualité de *ma* contribution ? Quelle réalité ont ces territoires de réalité ? Arraisonnement et transsubstantiation du réel du travail par la numérisation produisent une explosion d'effets. On va voir concrètement à présent comment Procuste agit lorsqu'il est aux manettes.

---

<sup>263</sup> Une fois que le lecteur se sera familiarisé avec le contenu de chacun de ces composants l'écriture pourra faire l'économie de la répétition qui risque d'alourdir le texte.

<sup>264</sup> Voir *Construction de l'objet. Plan de l'exposition*

<sup>265</sup> Nous y avons déjà fait allusion dans *La diffusion des logiques du privé. Focus sur l'hôpital public*. L'heure est maintenant venue de préciser, ou de rappeler ce que contient ce mythe. « Dans sa vie de Thésée, Apollodore rapporte la légende suivante : « Son sixième exploit fut le meurtre de Damastès que certains appellent Polypémon. Celui-là habitait au bord de la route. Il possédait deux lits, l'un très petit et l'autre très grand ; et tous ceux qui passaient par là, il leur proposait d'être ses hôtes. Mais, ensuite, ceux qui étaient petits de taille il les allongeait dans le grand lit et il leur déboîtait toutes les articulations jusqu'à les faire devenir aussi grands que le lit ; et les grands, par contre, il les mettait dans le petit lit, et il sciait les membres de leur corps, qui dépassaient. » Un seul lit, toutefois, est mentionné dans la version classique, telle que la rapporte Diodore de Sicile : « Après cela, Thésée tua Procruste, qui demeurait à Corydalle, dans l'Attique. Procruste contraignait les voyageurs de se jeter sur un lit ; il leur coupait les membres trop grands et qui dépassaient le lit, et étirait les pieds de ceux qui étaient trop petits. C'est pour cette raison qu'on l'appelait Procruste. (...) D'abord symbole de la violence faite aux étrangers, selon le commentaire que Xénophon met dans la bouche de Socrate. La légende de Procuste est devenue l'illustration de la tendance au conformisme et à l'uniformisation. On parle couramment de « lit de Procuste » pour désigner toute tentative de réduire les individus à un seul modèle, une seule façon de penser ou d'agir. » Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Procuste>



On vient de voir, dans le sous-chapitre précédent, l'importance qu'ont pris les tableaux de bord dans le quotidien de nombreux agents. Ces tableaux de bord<sup>266</sup> (outils de pilotage) qui quantifient l'activité (aux niveaux, de l'individu, du service et de l'entreprise) incarnent de façon archétypale l'outil — aujourd'hui, pour l'essentiel, numérique — par lequel le penser gestionnaire procède à l'arraisonnement du réel du travail.

Ces tableaux de bord opèrent des découpages dans *le* travail. Celui-ci est divisé en activités. Ces activités peuvent être mesurées sur la base de nombreux indicateurs, chacun d'eux l'arraisonnant à *sa* manière. À chacune de ces activités peut être alloué un temps d'exécution, une somme (une enveloppe financière, à ne pas dépasser), et cette somme équivaloir à une durée. Ces tableaux de bord, il faut les alimenter, les renseigner. C'est aux agents, premiers concernés, qu'incombera cette tâche. Une fois renseignés ces tableaux produisent des données. L'essentiel du processus de transsubstantiation est alors accompli !

Ainsi produites, les données communiquent entre elles. Elles seront malaxées, assemblées, triturées en tous sens par divers procédés de quantification, procédés qui déboucheront sur la production de documents de synthèse, de comptes-rendus d'activité, etc., qui, le cas échéant, donneront lieu à des mises en scène des chiffres à travers des restitutions, et ces restitutions permettront, à leur tour, et entre autres choses, de *savoir* si ces activités ont été réalisées (ou pas), dans les délais alloués (ou pas), en respectant (ou pas) les enveloppes budgétaires prévues, et ce, à un niveau individuel et collectif. Notons, que la plupart du temps, les tableaux de bord permettent à chaque instant aux agents de connaître leur « position » (leur état d'avancement) à l'intérieur d'une durée et d'une enveloppe budgétaire prédéfinies. Mais quantifier, à travers une batterie d'indicateurs, les activités réalisées, et même, chercher à les décrire, si tant est que le programme informatique utilisé le permette, ne dit rien du réel du travail fourni pour les accomplir, et renseigne encore moins sur ce qui est mobilisé par les individus dans cette recherche d'accomplissement. Les TIC amplifient en degré et en nature (du fait de l'étendue des facettes du travail qui deviennent objet pour la numérisation et de l'accélération des traitements des données ainsi produites) ce processus de transsubstantiation à l'œuvre dans l'esprit du capitalisme. Mais laissons à présent s'exprimer les intéressés sur ces questions délicates.

« **Chargé d'études** : Ah, les tableaux on en a ! On a que des tableaux à remplir, le temps qu'on passe par activité, etc. (...) Donc maintenant, je consacre le lundi matin à ce que j'appelle la gestion des merdes, donc, gérer tout le matériel, l'organisation, voir si je suis à jour pour mes badges, etc. il y a une quantité phénoménale d'applications informatiques pour gérer ton travail. Enfin, ton travail... Ce n'est pas du travail. Mais tout ce qui est connexe à ton activité professionnelle. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Il faut passer du temps à remplir ce tableau d'indicateurs du temps passé par activité ?

**Enseignant-chercheur** : Oui. Il y a des gens qui le faisaient tous les jours, soit tous les trimestres, ça dépendait des gens. Il y avait un tableau de suivi pour rendre compte du remplissage du tableau de suivi. Il y a des gars qui pouvaient être dans le rouge parce qu'ils étaient en haut dans le rouge vis-à-vis de la tenue du remplissage de tableau de suivi.

**Enquêteur** : Donc c'est le tableau de suivi du tableau de suivi ?

**Enseignant-chercheur** : Oui.

---

<sup>266</sup> « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention du responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance. (...) Le reporting, quant à lui, est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit *a posteriori*, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité. Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels. En bref, Le tableau de bord est un outil de pilotage, le reporting est un outil de contrôle. Les deux fonctionnent ensemble et se complètent. » Ferial Belcadhi, Tableau de bord et reporting : instruments de pilotage des managers, 14/10/2015. Disponible sur : <https://www.usinenouvelle.com/expo/guides-d-achat/tableau-de-bord-et-reporting-223>

*Enquêteur* : Ça peut aller loin comme ça.

*Enseignant-chercheur* : Donc, quand on était dans le rouge et bien on se disait : « Merde il faut que je remplisse ce machin ! ». On choisissait dans un menu déroulant les activités que l'on pouvait mettre. Donc, on n'avait rien à rédiger. Mais pour qu'une activité puisse apparaître dans le menu déroulant, il fallait qu'elle ait été renseignée par ailleurs, donc, qu'elle soit créée dans le logiciel, il fallait la créer, la faire valider, la faire rentrer dans le machin. Et ça, ça prenait du temps. »

L'injonction qui conduit les agents à alimenter les tableaux d'activités les transforme en d'involontaires Procuste ; le lit est déjà prêt. Dans ce geste, ils œuvrent à la transformation de leur travail, il devient *une* donnée. Ce sont en effet les individus qui, en renseignant la machine, donnent à leur travail une existence officielle au regard de la pensée gestionnaire. Et l'opération de la transsubstantiation demandant du temps, il faut, ou il faudrait, car cela n'est pas généralisé, une activité dédiée qui rende compte du temps passé pour cette opération, sorte de tableau de suivi du tableau de suivi, du tableau de suivi, du tableau de suivi...

« *Enquêteur* : Je pense à Alain Supiot qui dit que l'État a en charge l'incalculable.

*Inspectrice du travail* : Oui c'est ça.

*Enquêteur* : Mais pour une pensée gestionnaire qui quantifie tout, ce périmètre de l'incalculable est grappillé par tous les bouts. Qu'est-ce qui pour le penser gestionnaire pourrait ne pas tomber dans la sphère du calculable ?

*Inspectrice du travail* : Ça, c'est la LOLF. Aujourd'hui nos actions sont quantifiées. C'est-à-dire qu'on nous dit : « Vous faites 50 % de vos interventions sur des priorités nationales et 50 % sur le reste ». Donc si je prends l'exemple de l'amiante. L'amiante est à la fois une priorité nationale et une action de contrôle plus classique. Et pour vous montrer le ridicule par rapport à cette notion de l'incalculable, je vais vous montrer le programme national d'action (PNA) de l'inspection du travail pour 2020, pour vous montrer jusqu'où on est capable d'aller dans le ridicule. [*L'inspectrice ouvre un site numérique*] Donc, dans le PNA il faut qu'on fasse 50 000 interventions sur les chutes de hauteur, de risque amiante 20 000... et ça ce sont les objectifs nationaux. Ensuite, il y a la déclinaison, le niveau départemental, et nous, on est 9 agents et il nous est demandé de faire 1273 interventions. Alors que pourtant nous, à l'inspection du travail, on est vraiment dans le domaine de l'incalculable. Si vous faites une enquête accident mortel, ça va vous compter comme une intervention, mais vous ne savez pas combien d'heures vous allez passer sur une enquête accident mortel, et si vous faites une enquête harcèlement moral, vous ne savez pas combien d'heures non plus vous allez passer dessus, mais à chaque fois ce sera une intervention parmi les 1273 qu'on doit faire. Donc là, par exemple, vous voyez il faut qu'on fasse 400 interventions amiante dans le département, du travail illégal, 497, le PSI 374, égalité professionnelle 339. Donc ça, par exemple, ce sont des objectifs pour le département. Donc ça, c'est la LOLF, la logique comptable pur jus. On est dans une matière éminemment compliquée – et ce que je vais vous dire, des médecins vous diraient la même chose –, complexe, et l'outil est ultra simplificateur. Et cette quantification ne rend pas compte de la réalité ni de notre activité. Donc tout cela est très simplificateur, alors que nous sommes sur les champs intervention publique extrêmement compliqués et multiformes. C'est une perte de sens, et quelque part une perte de qualité d'information pour l'usager, et pour nous, une diminution des sources d'informations et, bien entendu, un argument supplémentaire pour réduire les effectifs. »

\*\*\*

« *Formatrice en soins infirmiers* : Moi ce que je voulais dire, c'est que l'informatique ça devrait nous faire gagner du temps. On se rend compte en fait que tout devient très procédural, très chronophage. Et que quand on rentre des données, il y a une partie de la qualité des informations qui s'en va. Et en rentrant ces données-là, on a l'impression que tout se vaut. Tout se vaut et son contraire. C'est intéressant d'avoir des données quantitatives, mais ça ne nous dira jamais pourquoi

telle personne a eu telle maladie, ou pourquoi telle personne a eu tel comportement, ou telle conduite à risque. Et avec l'informatisation des choses on est sur le retour de la pensée binaire. C'est-à-dire que, soit ça rentre dans la case, soit ça ne rentre pas dans la case. »

\*\*\*

« **Infirmier en addictologie** : Je voudrais revenir un instant sur l'évaluation, enfin, sur la mesure. L'évaluation et la mesure ce sont bien deux choses différentes. Nous, pour nous opposer à ça cette évaluation tous azimuts, ou plutôt, à cette mesure systématique, on a beaucoup utilisé Christophe Dejours. Mais le rouleau compresseur est fort, il ne lâche pas, le désir de tout quantifier est bien là. Et dans cette mesure tous azimuts ce qui est aussi important c'est de savoir ce qui disparaît dans la mesure. Le nom quantifiable disparaît, et c'est bien dans le non quantifiable que se passe le soin. (...) Nous n'avons pas perdu de vue le fait que la quantification laisse de côté ce qui est pour nous important. Le management nous pourrit la vie, clairement ! »

Du sens à l'absence de sens. L'arraisonnement du réel par la logique du chiffre est d'une grande violence ! Aplanissement, écrasement, réduction... simplification. Tout ce qui fait la richesse du travail vécu, sa densité, sa complexité, est littéralement écrasé, anéanti par l'opération de la quantification. Et la matière ainsi transfigurée va devenir objet d'échanges communicationnels ; pas sûr que d'un territoire de réalité à l'autre les agents parviennent à se comprendre.

« **Permanent syndical** (ancien chef d'établissement d'un EHPAD) : Et moi, ce qui me semblerait le plus intéressant, c'est d'en finir avec cette mode du reporting acharné.

**Enquêteur** : *Mais tout cela est aussi lié à la numérisation ?*

**Permanent syndical** : Oui, on a de plus en plus d'ordinateurs, on a de plus en plus de logiciels. Mais d'une certaine façon, et là je vais sortir des gros mots et des caricatures, d'une certaine façon donc, on a du travail à la soviétique. On fait de l'activité. Enfin, il y a de l'activité, mais ce n'est pas du vrai travail. On va produire de la donnée. Et on produit énormément de données, et les directeurs d'établissements, et les directeurs d'organismes sociaux remplissent des tableaux de données, et ces données sont envoyées à l'ARS, et c'est compilé, ou ce n'est pas compilé, on n'en sait rien. C'est-à-dire que, ça nous prend un temps fou, et on n'en voit pas les résultats. Ou alors, les résultats qu'on voit sont des réformes sur lesquelles on est debout sur les freins. Donc, il y a un côté désespérant là-dedans. »

Ce qu'on qualifie de remontée d'informations traduit en fait une compilation de données produites pour chaque territoire de réalité. Ainsi, à chaque étage, le réel dont on est censé parler, dont on est censé rendre compte, subit des mutations. L'addition ultime des mutations alimentant les décisions politiques.

Comment les agents pourraient-ils se reconnaître dans ce qui résulte de ce processus d'arraisonnement du réel de leur travail ? Le processus de quantification du qualitatif produit de la connaissance. Mais en quoi rend-elle compte de ce qu'elle prend pour objet ? Il y a fort à parier que les fruits de cette transsubstantiation heurtent de plein fouet l'expérience que les agents ont et se font du travail<sup>267</sup>. Car ce qui est évincé dans ce processus de production-conversion de données n'est autre que le réel du travail lui-même et, avec lui, ce que sont les hommes au travail et ce qu'ils introjectent dans le(ur) travail, règles, représentations et sens associés au métier, principes,

---

<sup>267</sup> Isabelle Gernet et Florence Spira Chekroun tiennent des propos identiques sur la base d'une recherche qu'elles ont menée dans un service de réanimation. « La description de la réalité qu'elle [la normalisation des pratiques de soin] impose ne correspond plus en rien à l'expérience des soignants. » I. Gernet et F. Spira Chekroun, « La normalisation du soin. Le travail dans un service de réanimation » in C. Dejours, *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, op. cit., p. 35.

éthiques, valeurs, sens de la mission, sens qu'a pour eux le service public. Les distorsions qu'introduisent ces processus de conversion de matière en données éloignent de l'expérience vécue du travail. On pourrait presque y voir une forme de rapt. Ce que les agents vivent n'étant pas retenu leur est aussi ôté ; ici, transsubstantiation rime avec sentiment de dépossession.

Mais, cette absence d'identification aux territoires de réalité produits par les tableaux d'activité peut ne pas être synonyme d'un désinvestissement au travail. Quelle que soit la position qu'ils occupent au sein d'une organisation, les agents peuvent même trouver un intérêt psychique à s'investir pleinement dans cette tâche qui consiste à alimenter lesdits tableaux, et requiert leur contribution. « Dès lors, beaucoup s'engagent avec frénésie dans l'activité<sup>268</sup> (...). La surcharge sature en effet le fonctionnement psychique de telle manière qu'elle permet de faire l'économie de l'angoisse qui étroit l'individu lorsqu'il réfléchit au sens et à la finalité des pratiques auxquelles il apporte sa contribution.<sup>269</sup> »

S'il peut sembler bien hasardeux d'avancer que les distorsions entre travail vécu et travail arraisonné affaibliront presque mécaniquement l'investissement temporel (quantitatif) au travail, il est en revanche moins risqué d'émettre l'hypothèse que ces mêmes distorsions contribueront à limiter l'engagement subjectif des agents. On va à présent essayer d'étayer cette proposition. Chemin faisant, on verra que d'autres formes d'arraisonnement sont en mesure d'affecter cet engagement subjectif et, plus généralement, de produire bien d'autres effets.

Les deux extraits qui suivent vont nous permettre d'apprécier en quelle mesure ces processus de conversion à l'œuvre dans le travail peuvent jouer sur le tandem expertise-reconnaissance. Un supérieur hiérarchique (n+1) reçoit, via le codage du réel, du travail transfiguré, qui devient alors *sa* réalité du travail accompli par celui, n, qui occupe une position immédiatement inférieure à la sienne. On peut imaginer qu'il (n+1) puisse se contenter de cela, qu'il puisse faire *comme si* ce dont il hérite permettait de rendre compte du réel du travail de n. Une focalisation d'intérêt sur le respect des délais et des enveloppes budgétaires suffit à l'accomplissement de son (n+1) travail en direction de n. Mais alors, la capacité à apprécier le travail réel, l'expertise, devient superflue. Ce qui, en retour, pose problème pour n : au nom de quoi peut-il (n+1) évaluer la qualité de *mon* (n) travail ? Et ce phénomène de se perpétuer d'un niveau à l'autre à l'intérieur d'une même ligne hiérarchique. Nous reviendrons plus loin<sup>270</sup>, sous d'autres aspects, sur la notion d'éloignement de la hiérarchie du métier des agents. Pour l'heure, il nous importe d'essayer de faire ressortir ce que peut produire comme effets sur les agents, *et ce quelle que soit la position qu'ils occupent dans une ligne hiérarchique*, la situation dans laquelle ils peuvent se trouver d'être évalués par un supérieur dépourvu des capacités techniques qui pourraient lui (n+1) permettre d'apprécier leur (n) travail à sa juste valeur.

« **Secrétaire générale adjointe de la fédération** : L'objectif pour les managers c'est de se dire : il faut que le contrôle soit fait par les agents vérificateurs. Il y a un indicateur. Il faut respecter l'indicateur. **Secrétaire général de la fédération** : C'est comme les agents de police. Il faut déposer plainte et comme ça, ça leur fait un bâton en plus.

**Secrétaire générale adjointe de la fédération** : Le nombre des indicateurs sur ces dernières années a énormément augmenté. Même si depuis peu ça s'est quand même un peu calmé. Avec Sarkozy, c'était la politique des indicateurs. Sur la DGFIP objectivement ils ont diminué le nombre d'indicateurs depuis quelques temps. Mais les chefs de poste me disaient qu'ils n'avaient pas le temps de faire autre chose que de remplir les tableaux d'indicateurs. En fait, ils passent plus de temps à faire ça qu'à faire leur travail.

---

<sup>268</sup> Il s'agit ici des impératifs liés aux tâches de gestion et de comptabilité.

<sup>269</sup> I. Gernet et F. Spira Chekroun, « La normalisation du soin », *Idem*, p. 39.

<sup>270</sup> Voir, dans le sous-chapitre, *Les autres, horizontalement, verticalement, ailleurs*, la partie qui concerne la dimension verticale.

**Enquêteur** : Mais c'est devenu leur travail.

**Secrétaire générale adjointe de la fédération** : Oui, on est passé de cadres experts – avant, quand on avait un problème, on allait voir le cadre pour savoir comment s'en sortir – à des cadres managers qui sont là pour atteindre des objectifs. Sur la DGFIP, le retour que j'ai des agents, c'est qu'ils nous disent qu'il y a une perte de l'expertise des cadres. Quand ils ont un problème technique, ils ne savent pas à qui s'adresser. Alors que nos cadres avant, c'était ça. Quand on allait les voir si on avait un problème, on savait qu'ils pouvaient nous répondre, et si lui n'avait pas la réponse, il avait un réseau qui lui permettait de la trouver, la réponse. Maintenant on envoie une question par un système d'assistance utilisateur. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : À voir l'importance que vous accordez au respect des temps, d'avoir bien rempli les cases avec le temps des activités, finalement je me demande, mais qui évalue la qualité de votre travail ? Est-ce que les tableaux informatiques dans lesquels tu dois rentrer tes données viennent apporter une caution sur la qualité du travail que tu viens de réaliser ?

**Chargé d'études** : Aucune.

**Enquêteur** : Mais est-ce qu'il y a des pairs qui évaluent la qualité de ton travail ?

**Chargé d'études** : Mais en fait, j'ai un entretien d'évaluation tous les ans, mais j'ai la prétention de penser que la responsable de groupe qui m'évalue ne sait pas sur quoi. Elle vérifie simplement que j'ai bien fait ce qu'il était prévu que je fasse et dans les temps.

**Enquêteur** : Mais il n'y a pas une évaluation par les pairs ? C'est important d'être reconnu par ceux qui connaissent le métier.

**Chargé d'études** : On a chez nous la possibilité de recevoir une qualification par rapport à la spécialité dans laquelle on est, et on passe devant un comité de domaine. Donc, ce sont des pairs qui se réunissent et auxquels tu viens présenter ce que tu fais, un ou deux dossiers que tu as portés. J'ai eu trois fois la possibilité de me présenter devant ce comité de domaine pour me faire labelliser. La troisième fois j'ai été labellisé expert. Et c'est à ma demande. Mais ça n'apporte pas grand-chose en termes de rémunération, c'est juste une reconnaissance par les pairs. (...)

**Enquêteur** : Tes n+1 de ta structure ne sont pas en mesure d'apprécier la qualité de ton travail ?

**Chargé d'études** : Non.

**Enquêteur** : Donc, il n'y a pas de reconnaissance par les pairs dans ta structure, hormis cette possibilité qui t'est offerte en dehors de ta structure ?

**Chargé d'études** : C'est ça.

**Enquêteur** : C'est étonnant, non ?

**Chargé d'études** : Ça a fini de m'énerver. »

Sur quoi repose la légitimité de la hiérarchie dès lors qu'est devenue superflue l'expertise ? Sur quoi repose la légitimité de l'évaluation ? Le réductionnisme à l'œuvre dans la transsubstantiation est-il à même de satisfaire la reconnaissance du travail accompli ? Là où fait défaut la reconnaissance par les pairs, la question de la juste valeur du travail doit trouver des modes détournés de validation (de confirmation) à moins d'échouer dans l'autoréférentialité et le non-sens. La voie empruntée par ce chargé d'études est celle du renoncement. Mais d'autres effets subjectifs sont possibles : éloignement, recroquevillement, repli, défiance, ou, si le temps le permet, tentative d'administrer à l'autre, celui (n+1) qui est en charge de l'évaluation de mon (n) travail, les preuves de ma valeur, etc. Les décalages et incompréhensions entre individus qui naviguent dans des territoires de réalité différents sont proportionnels à l'importance de ce qui aura été laissé de côté du réel en passant d'un espace à l'autre.



Si Procuste entraîne dans son lit le réel du travail, et, avec lui, tout le procès de l'activité, il n'en reste pas là. Le processus de rationalisation du travail poursuit son extension, encore et toujours. Le réel à transformer est segmenté, découpé, tronçonné en parcelles d'activités. Du lit dans lequel sont sommés de se plier les hommes, on passe à une juxtaposition de couchettes dans un grand dortoir. Ce phénomène n'est pas récent, il porte un nom, le taylorisme, et s'incarne dans des principes scientifiques du management, principes sur lesquels est censée reposer l'efficacité des organisations industrielles<sup>271</sup>. Procuste, organisateur du travail poursuit son œuvre de rationalisation du geste productif au nom de la recherche d'efficacité. Ce promoteur de l'organisation scientifique du travail industriel (du travail à la chaîne) qu'est Frederick Winslow Taylor incarne à lui seul cet état d'esprit, Procuste est son allié en ère capitaliste ; « la direction de la firme capitaliste (...) veut dépendre des machines, non des hommes.<sup>272</sup> », et les TIC permettent l'accentuation de ce trait saillant, elles œuvrent à son déploiement et à son raffinement.

On a vu dans *Fragmentation, dispersion, morcellement, l'identité dans tous ses états* comment on pouvait articuler déspatialisation et découpage de l'activité, et on a aussi mis le doigt sur quelques-uns des effets subjectifs induits par ce tronçonnage (brouillage du lien agent bénéficiaire, sentiment d'interchangeabilité et caractère superflu des compétences acquises). Il nous faut à présent décrire avec plus de précisions les formes prises par cette parcellisation, on sera alors en mesure d'en comprendre l'étendue des effets possibles. Le fragment qui va suivre n'est pas anecdotique. On retrouve ce processus de taylorisation du travail dans d'autres secteurs d'activité. Non seulement il s'étend, mais il gravit des échelons.

« *Enquêteur* : On va donc maintenant aborder les grandes transformations que vous avez pu connaître dans votre travail.

*Inspecteur des finances publiques* : Des transformations, on n'en a eu beaucoup. Et à un rythme assez soutenu. Le contrôle fiscal a évolué. Donc j'ai eu un moment de cinq ans d'interruption et avant, donc, j'étais au contrôle fiscal, et après j'y suis revenu, donc cinq ans après. Et le métier avait beaucoup changé. Et les 5 ans que j'ai passés en SIE, service des impôts aux entreprises, je me suis aperçu que l'informatique prenait de plus en plus de place. Certaines tâches devenaient presque industrialisées, ce qui fait que c'est aussi devenu une variable d'ajustement pour supprimer des effectifs. Et pour ceux qui sont restés en poste, moi je trouve que ça nous a plus complexifié le travail que ça nous l'a simplifié. Je vais vous donner des exemples. Au niveau de l'informatique, quand j'étais en SIE, on avait une organisation qui fait que chaque personne gérait un dossier de A à Z. On traitait toutes les étapes de la vie d'une entreprise, et ça allait même jusqu'au recouvrement. Et progressivement on a mis en place des cellules dédiées. Par exemple, des cellules pour le recouvrement, mais aussi des cellules pour les problématiques d'assiette. En fait, il y avait une cellule dédiée pour chaque parcelle du dossier. Et le recouvrement, c'était la tâche la plus importante dans le service, enfin, beaucoup de collègues le ressentaient comme ça, ça sortait un petit peu de la routine. Et en fait, que ce soit parti à une cellule dédiée, on l'a bien ressenti comme un attrait du métier qui partait. (...)

---

<sup>271</sup> Rappelons-en brièvement les grandes lignes : conception du travail séparée de son exécution, sélection des travailleurs, exécution du geste du travail rigoureusement contrôlée, rémunération dépendant de la conformité des tâches prescrites par la hiérarchie. Et, avec Henry Ford, dans la continuité de Taylor, accentuation de la parcellisation des tâches, intensification de la division horizontale du travail, division inscrite dans la disposition des postes de travail. F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, 1909, traduction Luc Maury (1957).

<sup>272</sup> Cette citation est tirée du fragment suivant : « Le fait est que, très tôt, l'évolution de la technologie capitaliste et son application dans la production se sont orientées dans une direction bien définie : supprimer le rôle humain de l'homme dans la production, éliminer le plus possible les producteurs du processus de production. (...) la direction de la firme capitaliste (...) veut dépendre des machines, non des hommes. » C. Castoriadis, « Technique », Paris, Encyclopédie Universalis, Corpus 22, 2002, p. 208.

*Enquêteur* : Quand vous me parliez de découpage tout à l'heure, et d'activité dédiée, de cellule dédiée, c'est un peu le même système que le taylorisme qui s'applique ?

*Inspecteur des finances publiques* : Oui on y vient. Du coup, effectivement, les tâches sont très spécialisées. Et c'est d'autant plus spécialisé que les services sont importants, et quand les gens nous appellent, ils ne comprennent pas qu'ils n'ont pas à faire au bon interlocuteur, étant donné que c'est toujours plus spécialisé. (...) Le travail a été découpé et éclaté. »

On va passer, grâce à la numérisation, du traitement d'un dossier dans son intégralité par une seule personne à un découpage du dossier en segments d'activités. Chacune de ces activités est alors prise en charge par une cellule, qualifiée de cellule dédiée. L'informatisation participe ainsi à une forme d'industrialisation des tâches. L'intérêt pour le métier va décroissant à mesure que le découpage du procès de l'activité travail s'intensifie. En effet, si le procès, le traitement d'un dossier a de la valeur, c'est parce qu'il est accompli dans son intégralité. C'est le tout qui confère à l'activité sa richesse. L'investissement dans une parcelle d'activité ne permet pas de voir, ou alors difficilement, en quoi consiste la nature de *ma* contribution à un service final ; avec le découpage, la perte de sens du travail. En outre, et de la même façon que dans les espaces d'organisations historiquement dédiés à la taylorisation du travail, se pose la question de *ma* responsabilité au service — final — à destination de l'utilisateur dès lors que *je* n'ai accompli, par mon geste, qu'un segment d'activité. Sentiment de déqualification, de possession de compétences devenues superflues, de sentiment diffus que la taylorisation gravite des échelons, et, avec elle, les individus d'hériter de tout l'imaginaire qui l'accompagne, perte du sens du métier, perte du sens du travail, voilà, pour l'essentiel, les effets subjectifs majeurs que l'on constate et que l'on peut attendre de ces découpages — de l'activité travail — que permettent d'intensifier les TIC<sup>273</sup>.

Il n'est pas rare de voir cette taylorisation à l'œuvre s'accompagner d'une subordination de l'homme à la machine ; en fait, celle-ci n'est qu'une expression, une modalité, une manifestation de celle-là. Là où les NTIC permettent d'exacerber la rationalisation de l'accomplissement du travail, l'inversion du rapport homme-machine risque aussi d'être à son apogée, l'un devient l'outil de l'autre ; « *le capitalisme veut dépendre des machines...* ». Il devient alors envisageable — souhaitable ? — de ne pas s'appuyer ni parier sur l'expérience de l'individu afin que *s'accomplisse* le travail.

« *Secrétaire générale adjointe de la fédération* : Et à la DGFIP, ils nous ont créé des outils pour prioriser. Par exemple, tout ce qui est secteur public local, on doit normalement viser toutes les dépenses et les recettes, et on faisait un contrôle exhaustif. Mais comme on n'a plus le personnel pour le faire ils nous ont créé un logiciel qui s'appelle le contrôle hiérarchisé de la dépense qui nous dit quel mandat et quelles recettes on doit vérifier. Donc on n'a plus le droit de vérifier que ce qui est marqué sur ce logiciel et donc ça a complètement changé la donne. Les anciens avaient l'habitude de faire un contrôle exhaustif sur tous les mandats. Et maintenant on leur dit : « Non ceux-là, vous n'avez pas le droit de les voir, vous n'avez le droit de voir que ceux qui sont désignés par l'applicatif ».

\*\*\*

« *Secrétaire général de la fédération* : Autre exemple, cette fois pour la douane. Vous avez un écran, la déclaration en douane arrive avec le camion entier, et c'est la machine qui vous dit, oui ou non si vous devez le contrôler. Il y a le feu vert, le feu rouge, et le feu orange. C'est la machine qui dit au contrôleur ce qu'il doit contrôler. Dans la machine sont intégrés les éléments de ciblage, par exemple s'il vient de Colombie, ou s'il est passé par tel pays, il y a plus de chances que... et vous n'avez le feu

---

<sup>273</sup> On remarquera que l'on retrouve dans les propos de cet inspecteur des finances cette proposition qui apparaît une fois encore, tel un leitmotiv, l'association numérisation-rationalisation-suppression des effectifs.

rouge qu'une fois sur 10, il ne faut pas se leurrer. Et de toute manière, on n'aurait pas les moyens de contrôler davantage.

**Enquêteur** : *Donc les douaniers ont moins de marge dans ce qu'ils peuvent contrôler ?*

**Secrétaire général de la fédération** : *Oui de moins en moins. Maintenant, la part de la recherche et de l'expérience compte beaucoup moins. »*

Encore une fois, les TIC ne sont ni les causes ni les « coupables » d'un tel renversement qui peut conduire à l'assujettissement des hommes aux machines, elles ne font qu'en renforcer la possibilité. Mais, on le voit, ce n'est pas rien !

Ces remaniements des procès du travail suivent des logiques. Visant la rationalisation du geste productif mise au service de la recherche de l'efficacité, ces logiques ordonnent les pièces du puzzle travail selon des schémas spécifiques propres aux sciences de l'ingénieur<sup>274</sup>. Cette intrusion ne date pas d'hier, F. W. Taylor en est la preuve. Mais les TIC permettent d'accentuer le caractère invasif de cette pénétration. À travers elles, le monde de l'organisation continue d'être (re)pensé suivant des schémas d'ordonnancement précis qui véhiculent tout une épistémologie propre aux sciences dites dures ; le compliqué chasse le complexe<sup>275</sup>. Et les preuves manifestes de cette efficacité, de provoquer en retour un renforcement de la croyance qui voit dans ces sciences-là le moyen de satisfaire des finalités pratiques érigées en idéaux. « Le positivisme est cette façon d'hypostasier la science au point d'en faire comme l'équivalent d'une nouvelle foi, donnant réponse à tout. Le technicisme aboutit à faire en quelque sorte fonctionner le savoir scientifique et plus encore la technique, qui en est l'application, *en tant qu'idéologie* et à en attendre des solutions pour la totalité des problèmes qui se posent à nous.<sup>276</sup> » Le penser gestionnaire incarné par Procuste se déploie au nom d'un positivisme paré de toutes les vertus. Les territoires de réalité qui résultent de l'arraisonnement du réel (de la matière première du travail) par la main de Procuste deviennent des réalités en soi, absolues. Pourtant, il semblerait bien que cet élogieux tableau suscite quelques réprobations, incompréhensions, rejets et résistances. Les aspérités du réel, lissées, aplanies, voire, écrasées par le penser gestionnaire, refont parfois surface. Le réel du travail se laisserait-il si aisément enfermer dans le lit de Procuste ?

« **Permanent syndical** (ancien chef d'établissement d'un EHPAD) : Il y a un truc qui m'énerve profondément, c'est le PowerPoint ! Il n'y a plus une réunion sans PowerPoint, et ces réunions sont des degrés zéro de réflexion. Et la grande hypocrisie est de faire croire qu'on a compris le sujet parce qu'on a assisté au PowerPoint. Mais, on est passé à côté de toutes les subtilités, à côté de tous les détails qui font le fond de l'affaire. Je lis beaucoup la presse et les revues aéronautiques, il y a une revue remarquable qui s'appelle DSI défense stratégique internationale, et il y a eu un article, que j'ai gardé pendant des années, article dans lequel on expliquait pourquoi au Pentagone il était désormais interdit d'utiliser des PowerPoint.

**Enquêteur** : *Et les motifs invoqués ?*

---

<sup>274</sup> Sur cette idée d'une application de la pensée de l'ingénieur au social, on pourra se référer à l'ouvrage de Dominique Pécaud, *Risques et précautions. L'interminable rationalisation du social*, Paris, La Dispute, 2005, 313 p.

<sup>275</sup> « Un système complexe est composé d'un grand nombre de constituants qui interagissent entre eux selon des règles locales et non linéaires et dont aucun sous-ensemble ne réalise de fonction pouvant se comprendre comme une sous-fonction particulière du système global : tous les constituants concourent simultanément au comportement du système. (...) Une caractéristique essentielle est donc que, contrairement aux systèmes compliqués, il est impossible de découper un système complexe en sous-systèmes théoriquement plus simples pour étudier leur comportement et ensuite rassembler le tout. » H. P. Zwirn, *Les systèmes complexes. Mathématiques et biologie*, Odile Jacob, Paris, 2006, p. 23 cité par L. Couloubaritsis, *La philosophie face à la question de la complexité. Le défi majeur du 21<sup>e</sup> siècle. Tome 1. Complexités intuitive, archaïque et historique*, Sitaras, Éditions Ousia, 2014, p. 52.

<sup>276</sup> Jean-René Ladmiral, Préface in J. Habermas, *La technique et la science comme « idéologie »*, Paris, Gallimard, 1968, p. VII.



**Permanent syndical** : On met de la complication à la place de la complexité. Ce sont des notions voisines, mais pas complètement homothétiques. Et avec le PowerPoint, il y avait une sorte de mise en abîme de ce travers qui consiste à ne plus voir le réel qu'à travers des indicateurs, que traduisent les PowerPoint. Et ils se sont aperçus, notamment à travers les guerres d'Irak et d'Afghanistan, que ça ne laissait aucune marge de manœuvre aux opérateurs et que ça simplifiait beaucoup la réalité. Donc, on arrête les conneries de PowerPoint.

**Enquêteur** : *Et quand vous avez distingué le compliqué du complexe, est-ce que vous pourriez illustrer cette distinction, à travers des exemples, dans le secteur cette fois hospitalier ?*

**Permanent syndical** : Pour expliquer un petit peu mon propos... Par exemple, on a plein d'items, et on essaye de voir tous les cas de figures possibles, donc, on complique. Mais on ne reste qu'à la surface des choses. On n'essaye pas de voir la matière qu'il y a derrière, et donc, la complexité. Ce n'est que du traitement de surface. (...) Et puis je crois que vous avez parlé du choc de simplification. Alors le choc de simplification, moi je m'en méfie très, très fort ! Officiellement on fait de la simplification, mais en fait, on fait un traitement de surface, on perd tout ce qui fait le substrat et la complexité des situations individuelles, qui devrait être normalement notre fil à plomb. »

Ces résistances du réel à cette rationalisation du travail facilitée par la numérisation se manifestent sous différentes formes. L'humain n'est jamais loin dans ces cas-là, le travail ne se fait pas tout seul, car la numérisation galopante a — encore — besoin — des hommes. Ces résistances sont perceptibles à qui les entend. Aussi, trouvent-elles chez certains agents un écho, certains s'en font les porte-paroles. Dans certains cas, on fera violence au réel pour qu'il rentre coûte que coûte dans les cases, dans d'autres, on tâchera de l'en sortir par des voies détournées, cachées ; contournements, travestissements, falsifications en tous genre se font jour à l'abri des regards.

La triche, envers et/ou effet pervers de la normalisation galopante, du poids grandissant des procédures, résistance face à l'arrondissement du réel par le penser gestionnaire... pied de nez à Procuste. À travers elle se laissent entrevoir des stratégies du faire avec, stratégies d'évitement, d'arrangements avec soi, arrangements entre soi et le travail. L'histoire du contournement du travail prescrit est aussi longue que la prescription elle-même, et ses modalités varient avec elle. Pour l'exemple, en voici quelques illustrations :

*Tricher pour ne pas ternir son honneur. Mais si le sens de l'honneur est sauf, la crainte et le stress ne sont pas absents ; le contournement a un coût psychologique.*

« **Chargée de mission** : Moi, je fais en sorte que, nous, on ne soit pas alignés par le ministère ou pas l'Europe. Donc on essaye d'arranger les dossiers pour que ça coûte le moins cher possible à celui qui va devoir de l'argent, l'agriculteur.

**Enquêteur** : *Donc, les gens sont obligés de trafiquer pour que ça se passe le mieux possible ?*

**Chargée de mission** : Oui. On ne fait que ça, trafiquer. On trafique. Et mon boulot c'est de faire en sorte que le trafic ne se voit pas trop. C'est aberrant. C'est kafkaïen. Donc pour faire notre travail, on est obligé de contourner les règles. Mais toute cette contorsion mentale est épuisante. »

\*\*\*

*Tricher pour sauver sa peau ou celle de son activité, sur fond de diminution des dépenses publiques et de modernisation qui se traduisent toutes deux par une diminution des effectifs.*

« **Enquêteur** : *Et vous passez du temps à remplir ce logiciel pour dire ce que vous faites ?*

**Chargée de mission** : Oui, ça prend un petit peu de temps mais surtout, je triche. Quand ce logiciel de comptage de temps a été mis en place, il y a eu une fronde. Beaucoup de gens ont refusé de le remplir, et je crois que dans le sud-ouest de la France, ils refusent toujours. On a fini par comprendre que ce truc servait à savoir quelles tâches... Enfin, comment expliquer cela ? En fait, il faut raisonner

en termes de répartition de temps de travail par tâche de façon à ce que, quand, en face, on dit qu'il faut supprimer cette mission pour faire une réduction d'ETP sur ce truc-là, eh bien on voit tout de suite l'activité sur laquelle vous avez passé moins de temps. Donc du coup, les gens qu'est-ce qu'ils font ? Ils trichent ! Donc moi je vais dire que je ne fais que de l'agroforesterie, même si ce n'est pas vrai, parce que je n'ai pas envie que mon activité soit transférée. On a vu que ça pouvait permettre d'externaliser du travail. Donc les gens ils trichent. Et chacun triche à son niveau. Et on passe notre temps à tricher. »

\*\*\*

*Tricher par crainte de ne pas être à la hauteur des exigences financières, ce qui témoigne de l'introjection de la logique des ratios et, conjointement, de la difficulté à incarner l'homo œconomicus.*

« **Enseignant-chercheur** : On avait un outil, qui avait un nom débile, Prozac je ne sais pas quoi... donc, un outil de gestion de temps passé, où là, il fallait remplir par quart de journée ce qu'on avait fait. Et là il fallait dire par exemple qu'on avait travaillé pour telle ou telle étude et ça c'était directement à mettre en lien avec le logiciel dans lequel il y avait le temps prévu pour l'étude. Donc, par exemple, si l'étude a été financée 10 000 € et bien vous avez 10 jours. Si on mettait plus de 10 jours sur cette étude, à la fin ça allait mettre un truc dans le rouge. Ça veut dire que si vous avez travaillé plus que 10 jours, ce n'est pas bien.

**Enquêteur** : Est-ce que ça n'oblige pas les gens à tricher ?

**Enseignant-chercheur** : Si, bien sûr. Mais on peut tricher, mais pas indéfiniment. C'est le contraire de l'existentialisme. Ce n'est pas : je suis là et j'ai de la valeur. Non, il faut être productif pour avoir le droit d'exister. (...) La bonne nouvelle c'est : oui on peut tricher avec. La mauvaise nouvelle c'est : il y a quand même un coût en termes de temps passé, et il y a quand même un coût psychologique à tricher. Parce que les gens ne sont pas tricheurs par nature, et quand on se rend compte qu'on est en train de tricher, il y a un coût psychologique. »

\*\*\*

*Tricher, en se servant des TIC, en prenant à son propre piège l'injonction à rendre compte de l'activité dans ses moindres détails.*

« **Infirmier en addictologie** : Avant, je faisais de la liaison. La liaison, c'est aller au-devant. Et c'est là qu'on est amené à croiser des collègues des hôpitaux généraux. Et moi je me souviens quand j'arrivais à l'hôpital, dans un hôpital en soins généraux, je me souviens voir l'infirmière derrière un chariot sur lequel il y a un portable posé, et qui est face à un écran d'ordinateur, avant et après les soins dans la chambre au chevet du patient. Mais moi ce truc, je le trouvais fou ! Et d'autant plus fou que moi je partais sans *a priori* sur l'ordinateur, sur l'intrusion des technologies dans le travail. Et du coup, ça change véritablement l'homme, ça change véritablement la personne. C'est complètement dingue ! Derrière ça, il y a de bonnes intentions. Ça supprime des sources d'erreurs notamment dans les traductions entre ce qu'écrivait le médecin et ce que reproduisait l'infirmière. Donc maintenant, grâce à l'informatique on a plus besoin de recopier, parce qu'avec son identifiant on a accès à un écrit unique. Mais ça veut dire qu'on ne peut plus pénétrer dans une chambre sans lire ce qu'il y a d'écrit sur l'écran immédiatement avant d'y aller. Donc les infirmières ressortent et elles ont fait quelque chose, et elles notent ce qu'elles ont fait car il n'est plus concevable de ne plus le mettre sur l'ordinateur. Et il est probablement plus important de noter qu'on a fait quelque chose que de l'avoir fait pour de vrai.

**Enquêteur** : Donc les tricheries par rapport à ce qu'on demande de faire ?

**Infirmier en addictologie** : Oui. »

La triche réintroduit de la réalité dans des territoires de réalité qui trahissent et travestissent la complexité du réel du travail. Avec la triche, on fait un mouvement inverse, on fait demi-tour, car il s'agit de contraindre l'irréel à revenir dans le réel. Ce qui peut, si le besoin s'en fait sentir, permettre au sujet de réparer quelque chose, de colmater des brèches, des clivages psychiques, de réintroduire de la cohérence. Il s'agit de reprendre pied dans la réalité. Avec la triche, on cherche aussi à se préserver, à se ménager, ou, à ménager l'autre, l'usager ou le collègue, à s'octroyer des marges de manœuvre, ou encore, à administrer la preuve du bien-fondé de l'action qu'on mène, de sa mission, de son poste, de son utilité sociale. Bien sûr, on ne prétend pas ici épuiser la palette de significations que peut recouvrir le contournement du travail prescrit, pas plus qu'on se risquerait à généraliser ces propos. Il conviendrait cependant d'interroger de près certaines phrases lourdes de sens, « *Je ne me reconnais pas dans mon travail* », ou encore, « *Je n'y crois plus* ». Le sentiment d'irréalité du et au travail peut submerger ceux qui ne se re-connaissent plus dans ce qu'ils font parce que ce qu'ils font n'est pas re-connu ni n'a de sens pour eux.

### **3.5. Les autres, horizontalement, verticalement, ailleurs**

Mais comment les TIC transforment-elles, affectent-elles les rapports aux autres ? Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question éminemment complexe, il faut partir de l'individu (l'agent utilisateur des TIC) et, en transitant par ces dits autres, y revenir. Ces « autres », commençons par les définir. Ils seront pour nous collègues, hiérarchiques, usagers. C'est en effet à travers ces TIC que nombre de relations se nouent, s'établissent, et les formes prises par ces dernières de jouer, en retour, sur les individus. Là aussi, dans le registre du rapport à l'autre, les TIC gagnent du terrain, grapillent du réel ; que de médiations possibles n'offrent-elles pas ? À même de dissoudre variables spatiales et temporelles dans l'immédiateté, elles affectent conjointement les catégories classiques à travers lesquelles on a coutume de penser les relations entre les êtres, mais ces dimensions que sont le temps et l'espace continuent, à l'ombre des machines, de structurer ceux qui les habitent, leur offrant, conjointement, les conditions existentielles à travers lesquelles ils agissent. Cette propriété caractéristique des TIC ne fait donc pas disparaître pour les hommes ces dimensions.

Ainsi, et pour nous permettre d'ordonner notre présentation, avons-nous dû (ré)introduire ces catégories, en mettant l'accent sur la dimension spatiale. On traitera la question de l'influence des TIC sur les rapports aux autres dans l'horizontalité, la verticalité et l'ailleurs. Dans le registre de l'horizontalité il sera question des rapports aux collègues, dans celui de la verticalité, des rapports à la hiérarchie<sup>277</sup>, dans le registre flou de l'ailleurs, des rapports à l'usager, et, de proche en proche, des rapports au service public. Nous tâcherons alors de renouer le tout pour donner à comprendre comment les transformations de ces relations affectent le rapport à soi. Ici et là, dans chacun de ces registres, nous ponctuerons notre analyse descriptive de questions (plus que de réponses<sup>278</sup>) : qu'est-ce qui soude un collectif ? ; en quoi les TIC contribuent-elles à transformer le lien social ? ; quel rôle jouent-elles dans la transmission des savoir-faire liés au métier ?

Commençons donc notre périple dans le registre de « l'horizontalité » en nous penchant sur les relations à ces autres que sont les collègues. Pas simple, lorsqu'on est interrogé, de répondre à ce type de question qui vous propose de vous pencher sur les effets des TIC sur les relations qu'on entretient avec les autres. En quoi affectent-elles la substance même du lien social ? On peut,

---

<sup>277</sup> Tirant le fil de l'ambiguïté de l'évanescence-présence de la catégorie de l'espace nous montrerons comment l'éloignement (du métier) dans la virtuelle proximité (du contrôle) peut affecter la nature des relations entre agents inscrits dans une relation hiérarchique.

<sup>278</sup> Malheureusement le matériau que nous avons recueilli au cours des entretiens sur ces sujets-là est bien maigre étant donné que nous n'avons pas choisi, pour des questions de temps, de privilégier ces thématiques.

malgré tout, et sans trop de difficultés, faire le constat des variations des temps passés en commun, du temps passé avec l'autre, dans le face-à-face direct. Écoutons à présent ce qu'ont à nous dire sur ce sujet les personnes interrogées.

« **Formatrice en soins infirmiers** : Pour moi si on parle de la modernisation, et des outils de l'informatique, c'est du contrôle social<sup>279</sup>. »

**Enquêteur** : À la poste, ça s'est traduit comment concrètement ?

**Formatrice** : On contrôlait des chèques.

**Enquêteur** : Et en quoi ce type d'outil a pu modifier vos relations avec les collègues ? Vous avez parlé de convivialité ?

**Formatrice** : Parce qu'on ne pouvait plus se permettre d'être convivial, parce qu'on savait que le chiffre allait tomber sur notre rendement et qu'en fonction du rendement que l'on allait faire, on pouvait être convoqué chez le chef, perdre une prime, etc.

**Enquêteur** : Et ça introduisait de la concurrence entre les individus aussi ?

**Formatrice** : Plus ou moins. Plus ou moins, parce que comme c'était le début de cette histoire-là, les gens n'ont pas saisi au début tous les enjeux. Mais moi qui étais très politisée à l'époque, j'ai très vite saisi le truc. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Et si on revient aux nouvelles technologies, vous m'avez montré comment ça modifiait votre travail, mais est-ce que ça modifie aussi le rapport à vos collègues ?

**Chargée de mission** : Oui, complètement ! On s'écrit. Il y a beaucoup moins de contacts. Avant, on allait au café, traditionnellement, à 10h, on se prenait un café.

**Enquêteur** : Donc, cette notion de partage dont vous parliez tout à l'heure, vous ne l'avez même plus entre vous ?

**Chargée de mission** : Non. Et on n'a plus de cohésion, parce que désormais, à force de réduire les effectifs, on est tous tout seul à faire une tâche. On n'a pas de tâches communes. Chacun a son boulot, et s'il n'est pas là, personne ne le fait à sa place. C'est compliqué de partager quelque chose finalement, parce qu'on n'a pas le travail commun qui permet de faire un lien. Chacun a sa tâche précise, et personne d'autre ne fait le même boulot que moi. Et finalement, entre nous, on parle d'événements extérieurs, les choses de notre vie personnelle, mais on n'a pas de thématique commune sur le travail. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Et en quoi le numérique a modifié les relations entre les collègues ?

**Permanent syndical** : Ça les a modifiées beaucoup. Maintenant d'un bureau à l'autre on communique par mails. Alors que moi je trouvais que l'intelligence collective ça se déployait surtout autour du café. On ne construit pas du collectif par mails. Il y a eu aussi le développement du télétravail. Et le télétravail, si on ne fait pas attention, ça peut être la rupture du lien professionnel. Si on a plus que des échanges dématérialisés, par mails, on s'appauvrit beaucoup en construction d'une intelligence collective. »

Pour certains, les TIC empêchent la convivialité, le partage, l'expérience commune, expérience du commun, la cohésion, finalement, tout ce qui permet de faire lien, de tisser, de souder des individus en collectif. La communication par mails a remplacé les relations en face-à-face ; mais « on ne construit pas du collectif par mails ». Mais prenons garde de ne pas succomber aux charmes simplificateurs du déterminisme technologique : c'est parce qu'elles ont été adossées à une logique

---

<sup>279</sup> Cette formatrice en soins infirmiers fait ici référence à une expérience professionnelle à la Poste au cours de laquelle elle a ressenti, au cours des années quatre-vingt, les effets de l'introduction des NTIC.

du chiffre, du rendement et qu'elles ont contribué à la suppression des effectifs et à la spécialisation et à la déslocalisation des tâches que les TIC peuvent produire les effets qu'elles produisent. C'est donc bien plutôt la crispation sur la logique du rendement — dont la mise en œuvre et le déploiement sont *favorisés* par les TIC — qui risque de dissoudre le lien social, et ce d'autant plus qu'elles accompagnent l'instauration systémique d'une logique de la concurrence à tous les niveaux. Encore une fois, il ne s'agit pas de minimiser ou, à l'inverse, d'exacerber le pouvoir des TIC, mais bien plutôt d'admettre qu'on ne peut comprendre l'intensité du pouvoir réel qu'elles exercent qu'une fois qu'on les a réintroduites à l'intérieur du cadre de rationalité politique dans lequel elles s'insèrent. En procédant de la sorte on se met en position d'apprécier à quel point ce contexte bien particulier — qu'est le néolibéralisme — est, en l'occurrence, à même d'accentuer le pouvoir potentiel qu'elles détiennent de contribuer<sup>280</sup> au délitement des collectifs.

Mais force est de constater que les TIC permettent de lier autrement. Comme en écho à cette caractéristique intrinsèque aux TIC (dissolution des variables spatiales et temporelles), des relations se nouent avec d'autres (collègues ?) sans limitations spatiales ni temporelles. On peut accomplir le même travail, appartenir à la même discipline, s'investir sur des projets semblables, et peut-être sur le même projet, exercer un métier, une profession identiques, peut-être même au sein de la même entreprise sans que cela implique une relation en réel face-à-face.

« **Enseignant-chercheur** : Donc là, au CNRS, il y a zéro management et zéro limite, et ça, ça peut créer une fatigue psychique. Pour moi, concernant le numérique, il y a l'utilisation quasi quotidienne de Skype. Skype et Dropbox. Skype, c'est quand même remarquable, l'idée qu'on peut se faire des réunions n'importe quand, avec n'importe qui, depuis n'importe où. Mais en fait là, vous voyez je suis à Nantes et je suis censé travailler à Paris et si j'avais un chef un petit peu obtus, il pourrait m'imposer d'être au bureau. Mais si on m'embêtait là-dessus, moi je pourrais dire que je suis joignable sur Skype tout le temps. Et moi, si je ne travaillais pas, les gens le verraient, parce que je ne serais pas connecté. En fait, c'est plutôt la preuve que je suis connecté, pas forcément la preuve que je travaille, mais ça peut être la même chose dans un bureau, on peut faire du présentiel, donc, c'est la preuve qu'on est devant l'ordi. Avec Dropbox on peut avoir des fichiers qui sont sauvegardés sur le Cloud, et les fichiers sont synchronisés, donc on peut travailler en commun. Et pour tous mes projets j'ai un truc dans Dropbox. Donc moi, par exemple, en ce moment, je suis en train de travailler sur un projet, et j'ai des notifications en permanence, et donc je vois mon collègue de Milan qui est en train de travailler sur ce projet qu'on a en commun. Et moi j'ai entendu dire des gens qui disaient : « Machin, il se remet à travailler sur tel projet » alors que moi, ces gens je ne les ai pas vus, et ils ont eu les notifications qui montrent que le gars était en train de transformer le projet. »

Ici, la visibilité passe par la connexion, pas de connexion, pas de relation à l'autre. L'isolement possible est compensé par le toujours relié potentiellement. Mais de quelle nature est-ce lien social ? Qu'est-ce qui dans ces réseaux de connexion tisse, relie, soude ? Il est aisé de couper ces fils, un clic suffit, tout aussi facile de les rétablir. Cette liberté de mettre fin ou d'entamer des échanges grâce aux TIC rapproche, de façon inattendue, des racines de la notion de collègue. En effet, si on se réfère à l'étymologie du mot, on peut constater que ce terme, qui vient du latin *collega*, lui-même dérivé de *colligere*, est composé de *con-*(« avec ») et de *lego* (« élire, choisir »). Les TIC permettent de renouer avec cette notion de choix de l'autre. Nonobstant, la question de savoir ce qu'est un collectif à l'ère des TIC reste entière ; sans doute faudrait-il la penser en de nouveaux termes. Il conviendrait alors de repenser ces questions qui ont trait au lien social, aux

---

<sup>280</sup> La prolifération des mesures qui vont dans le sens d'une individualisation de la relation salariale (pour ne reprendre qu'un exemple mentionné plus haut, les primes à la Poste) ne compte pas pour peu, elle non plus, dans la dissolution des solidarités.

solidarités, à l'émergence d'une conscience collective, en insérant les TIC dans les propriétés du social qui déterminent pour partie l'expression des potentialités qu'elles contiennent.

Disons-le tout net, notre recherche ne nous donne que peu d'éléments pour répondre à ces questions. Nous pouvons malgré tout faire le constat que la catégorie de l'horizontalité ne suffit plus (comme en témoigne le fragment précédent) pour penser le rapport aux collègues, et qu'il en va probablement de même pour la temporalité, lesdits collègues étant susceptibles d'être mis en relation à n'importe quel moment. Pourtant, si l'on veut penser l'influence que peuvent exercer les TIC dans les relations qui s'établissent, ou pas, entre collègues, il nous semble que temps et espaces n'ont pas encore dit (et pour le plus grand nombre des agents) leur dernier mot. La (ré)introduction de la — longue — durée peut même s'avérer féconde. À ce titre, l'extrait d'entretien qui va suivre suggère, plus qu'il ne l'évoque, la question de la transmission des savoirs dans les organisations.

« *Enquêteur* : Et en quoi l'arrivée de cette informatique a modifié le rapport que les infirmiers et infirmières avaient à leur travail ?

*Formatrice en soins infirmiers* : Déjà par rapport à la transmission. Là, on n'était plus sur du linéaire, mais sur des cases. On doit répondre à des critères préétablis, à des colonnes préétablies, à des indicateurs préétablis. Et à l'époque, forcément, c'était générateur d'appréhensions. Il y avait des inquiétudes et des résistances. »

La transmission s'inscrit de fait dans la durée. Mais là où le caractère hétéronormé du travail, la normalisation des procédures et la segmentation des activités gagnent du terrain, l'accomplissement avec succès du travail semble pouvoir faire l'économie de l'expérience accumulée dans les savoir-faire. Dès lors que savoir-faire et transmission semblent superflus, les rapports entre collègues se transforment dans le présent. Cette remarque permet de comprendre pourquoi le travail *pourrait* ne pas occuper une place privilégiée dans les discussions entre collègues ; « *on n'a pas de thématique commune sur le travail* ».

Dans la dimension verticale, celle qui pour nous replace les relations interindividuelles dans une échelle hiérarchique, il est probablement plus aisé de comprendre en quoi les TIC transforment les rapports à ces autres-là. Bien entendu, et dans ce registre particulier de relations, nous n'avons pas pour prétention de réduire l'influence des TIC à ce que nous allons tâcher de mettre en avant. Cependant, la récurrence du type de propos qui va suivre nous laisse à penser qu'il y a là un trait prédominant concernant les relations entre agents qui s'inscrivent dans un rapport hiérarchique<sup>281</sup>. L'articulation d'une notion principale à une caractéristique essentielle nous permettra de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les transformations de ce type de relation.

La notion n'est autre que celle de territoire de réalité qui nous a déjà permis de comprendre comment l'application au réel de dispositifs gestionnaires produisait de la réalité, réalité qui pouvait être alors reprise à son compte par un supérieur hiérarchique, notamment ; du n au n+1 on passe, grâce aux NTIC (mais pas seulement), du réel à la réalité, ce processus relevant davantage de la conversion et de la transsubstantiation que de la fidèle traduction. La caractéristique essentielle à laquelle on pense ici est celle que nous avons déjà désignée comme une propriété fondamentale et distinctive des TIC, leur capacité à dissoudre variables spatiales et temporelles dans l'immédiateté. Propriété des machines et non des hommes ! Mais lorsque les hommes utilisent les machines ; le caractère limité de l'un est interpellé par l'illimitation des autres. Le travail *peut* être réalisé n'importe quand et n'importe où et/mais son accomplissement est limité par le droit et la nature (résistances humaines), sans parler du consentement... De même, on peut très bien imaginer qu'un contrôle sur le travail puisse s'exercer à tout moment et depuis n'importe quelle position dans l'espace ; le contrôle est présent dans l'absence, il est là sans être ici, et cette présence-absence de

---

<sup>281</sup> Proposition qu'il faudrait soumettre quantitativement à l'épreuve du réel.



produire des effets sur les agents. L'articulation des territoires de réalité à cette propriété fondamentale des TIC va nous permettre de comprendre de quelles manières et avec quels effets l'éloignement (du métier) dans la virtuelle proximité affecte les relations inscrites dans la « verticalité ». Écoutons à présent les agents concernés.

« **Permanent syndical** (1) : En 20 ans, avec l'arrivée du numérique, l'organisation du travail de la fonction publique a complètement été chamboulée. C'est farmineux ! L'encadrement s'est, entre autres choses, retrouvé à tout traiter via les échanges numériques. La charge de travail pour les cadres intermédiaires a beaucoup augmenté. Donc, il y a eu un appauvrissement des missions intéressantes pour les catégories C, et pour l'encadrement, un transfert de charge, notamment parce qu'il fallait rentrer énormément de données dans le logiciel. »

\*\*\*

« **Permanent syndical** (2) : Je voudrais revenir sur la numérisation et son impact sur l'organisation du travail. Ça a cloisonné davantage les tâches et donné plus de poids aux hiérarchies. Nous, on voit le mouvement vers plus de bureaucratisation dans nos services de l'administration. Auparavant, un agent de la fonction publique avait un espace de liberté très important. Mais plus ça avance, plus son espace de liberté se restreint, et plus le poids de la hiérarchie devient présent. Ça dépend de ce qu'on met dans les NTIC. En tout cas, paradoxalement, cela donne moins de liberté aux agents du service public. »

Un premier constat, somme toute banal mais essentiel : les TIC gagnent du terrain, et transforment organisation et nature travail, au risque d'en augmenter la charge. Le tandem spécialisation-cloisonnement s'accompagne d'une réduction des marges de manœuvre pour les uns et d'une concentration de pouvoir pour les autres. Poursuivons !

Dans le chapitre précédent (*Matière à panser*) on a montré pourquoi les processus de conversion à l'œuvre dans le travail pouvaient empêcher la reconnaissance du réel du travail, et donc, conjointement, celle de celui qui l'accomplit. On va à présent essayer de comprendre comment ces processus — dont l'impact augmente grâce aux performances grandissantes des TIC<sup>282</sup> — peuvent affecter les relations entre les agents et leur hiérarchie, *et ce quelle que soit la position occupée par l'un et l'autre*. Cette précision est capitale ! Lorsqu'une personne interrogée parle de son supérieur hiérarchique, il arrive souvent qu'elle le désigne par cette appellation indigène de n+1, ce qui fait d'elle un n. Mais, ce n+1 pour elle (n) a lui aussi un supérieur hiérarchique qui se trouve être le n+2 de n, et ainsi de suite. Ce que l'on va dire de ces processus de transsubstantiation du travail est valable d'un étage à l'autre ; n habite et navigue dans un territoire de réalité qui diffère de celui de son n+1, qui diffère à son tour de celui de son n+1, qui est le n+2 du premier, et ainsi de suite.

Le fragment d'entretien qui va suivre montre comment la transformation des profils recherchés conduit, sur des positions managériales, à l'arrivée de personnes qui ne disposent pas nécessairement de savoirs conséquents concernant les métiers de ceux qu'ils ont la charge de manager. Ce phénomène, souvent mentionné dans les témoignages recueillis, est essentiel ! Essentiel car il introduit de l'éloignement. L'appui technique disparaît, qui n'évince pas l'exercice du contrôle. Mais alors, ceux qui se trouvent en position de n+1 vont pratiquement être dans l'obligation de focaliser leur attention sur ce que les dispositifs d'arrondissement du travail réel leur fournissent comme matière. Ils sont comme portés par cette nécessité. Ne disposant pas des compétences requises pour apprécier le réel du travail, ils se recroquevillent sur ce que les outils de la transsubstantiation mettent à leur disposition, et ont même tout intérêt à en rester là, intérêt à s'en contenter<sup>283</sup>.

---

<sup>282</sup> On pense notamment ici aux tableaux d'activité et aux outils de *reporting*.

<sup>283</sup> L'extrait qui suit peut être lu dans le prolongement de ce que dit le même chargé d'études dans *Matière à panser* au sujet de la faible connaissance qu'ont du réel de son travail ses supérieurs hiérarchiques.

« **Chargé d'études** : En 2001 quand j'arrive, j'ai un chef de département qui consacre 98 % de son temps à de la production, à du travail. Il produisait. Celui qui est arrivé après on lui a dit : « Non, non. Il ne faut pas que tu consacres autant de temps de ton travail à la production. Tu dois consacrer 50% de ton temps au management. »

**Enquêteur** : *Et ça, c'est en quelle année à peu près ?*

**Chargé d'études** : 2008-2009. Et c'est là que ça bascule. On s'aperçoit que dans le recrutement, des nouveaux n+2 pour moi, on prend des mecs qui n'ont pas forcément la culture technique, mais qui sont là pour gérer, gérer en tableaux de bord, gérer, manager, organiser, harmoniser tous les processus de réorganisation. (...) C'est à partir de ce moment-là, 2008-2009, où on a commencé à voir des restructurations successives et permanentes. On est toujours en situation de réorganisation. C'est une espèce de constante. Et, en effet, les gens qui sont recrutés sont là pour accompagner ces nouveaux projets de réorganisation. On leur demande de travailler sur des fiches de postes, on leur demande de voir comment on pourrait supprimer tel ou tel type d'activité. Je situe cette bascule entre 2008 et 2009. Avant cela, ils faisaient de la technique, et là aujourd'hui, le chef de département que j'ai n'est présent sur absolument aucun dossier. Elle est là pour s'assurer que l'organisation est en place, pour s'assurer que le changement qu'on lui demande d'accompagner se fait bien, gérer les affaires, gérer les enveloppes financières, remplir les logiciels de reporting, s'assurer que chacun a bien rempli le temps passé pour telle ou telle activité, de savoir pourquoi il peut y avoir un écart par rapport à ce qui a été prévu, de demander des comptes. Par contre, dès qu'il s'agit d'apporter un appui technique sur quelque chose que nous on produit, zéro. »

Dans le fragment suivant on va voir comment le resserrement d'intérêt des n+1 sur les territoires de réalité — produits par la captation qu'opèrent les TIC sur le réel du travail — conduit à transformer la manière dont ils s'adressent à ceux qu'ils managent et, conjointement, on peut le penser, modifie la manière dont les perçoivent ces derniers. Une fois encore on peut être enclin à penser que ce resserrement d'intérêt peut s'expliquer, au moins de façon mécanique, par le fait que nombre de personnes en position hiérarchique peuvent n'avoir qu'une faible connaissance du réel du métier de ceux qu'ils managent ; découle de cela un possible développement d'un « pilotage par le ratio ». Les territoires de réalité pouvant être perçus comme un moyen de contrôle de l'activité, les agents peuvent alors être portés à voir dans leurs hiérarchiques immédiats les agents d'un contrôle présent-distant qui s'exerce sur eux.

« **Enquêteur** : *Et vous trouvez que les nouvelles technologies ont individualisé les tâches ?*

**Permanent syndical** : Oui. C'est plus facile, Notamment quand on est sur des tâches d'instruction, c'est plus facile maintenant avec nos outils informatiques d'instruction d'avoir des ratios, et de pouvoir dire : « Tiens-toi au fait tu es à 30 dossiers par semaine, alors que ton collègue est à 35, comment ça se fait ? » c'est beaucoup plus facile d'avoir un pilotage par le ratio. (...) Maintenant, comme c'est souvent le cas, si on a un cadre supérieur qui n'est pas issu de chez nous... Maintenant on a de plus en plus de cadres supérieurs qui managent qui ne sont pas du tout issus du métier. Jusqu'à très récemment, à la finance, les cadres supérieurs étaient issus de la maison. »

Si, d'un côté de la relation hiérarchique, le recroquevillement (on pourrait tout aussi bien parler de repli ou de crispation) derrière l'œuvre de Procuste peut être synonyme de minimisation de la prise de risque, d'économie d'énergie (par réduction des échanges verbaux), de mise à l'abri et de confort, de l'autre côté, cette réduction d'intérêt sur le travail arraisonné peut avoir une tout autre résonance.

« **Infirmier en addictologie** : Le management nous pourrit la vie, clairement ! »

**Enquêteur** : *Mais qu'est-ce que vous entendez par management ?*



**Infirmier en addictologie** : Déjà c'est le néo-management. Pourquoi mettre un mot anglais là-dedans ? Un mot anglais pour désigner des pratiques, des pratiques de contrôle, des pratiques de mesure, des pratiques d'épier les gens, des pratiques où la qualité ce n'est plus le sentiment de bien faire, la satisfaction de soi, de son travail, d'avoir bien fait son travail, d'avoir partagé avec les autres, etc. Aujourd'hui ce sont des services qualité qui viennent nous balancer des tableurs Excel qui sont complètement déconnectés de tout cela. »

Le pilotage, parfois automatique, pouvant aussi, dans certains cas, s'effectuer dans la distance la plus absolue, celle de la fermeture à l'autre.

« **Enseignant d'anglais** : Avec la mise en œuvre de la réforme Blanquer en septembre 2019, on a vu dans beaucoup d'établissements scolaires, collèges et lycées, de nouveaux chefs d'établissements arriver, ce qui les a mis dans une espèce d'état de fragilité personnelle, car ils sont nouveaux dans cet établissement qu'ils ne connaissent pas, dans un type d'établissement qu'ils n'ont jamais géré auparavant. Par exemple, dans mon établissement le type était principal de collège, il arrive proviseur de lycée, un gros lycée, plus de 1 100 élèves, donc le mec il arrive, prise de nouvelles fonctions, nouvelle réforme, c'est énorme ! Comment il gère le mec ? C'est simple : sa porte est toujours fermée. Il ne monte jamais dans la salle des profs, très rarement. Et l'autre matin ils étaient devant la porte d'entrée de l'établissement, et on est tellement des étrangers maintenant que je ne suis même pas allé vers eux pour les saluer. Donc le mec, il s'enferme dans son bureau, dans sa tour d'ivoire, il gère les choses par e-mails. »

Ce qu'il faut conserver à l'esprit, c'est que ces processus de transsubstantiation à l'œuvre dans le travail agissent d'un étage à l'autre des positions occupées dans une relation hiérarchique, et ce, quelles que soient les positions occupées, dès lors, donc, qu'elles sont séparées par — au moins — *un étage, un échelon*. Du coup, on peut aussi considérer, que le cumul de traductions successives du réel du travail s'accompagne, presque mécaniquement, d'écarts, d'incompréhensions entre  $n$  et  $n+x$  ; écarts et  $x$  croissant simultanément. Ajoutons à cela que si les agents se doivent d'atteindre des objectifs, et ce quelle que soit la position qu'ils occupent, il va de soi que la nature de ces objectifs varie, elle, d'une position à l'autre. La représentation que se font les  $n$  de ce que sont ces objectifs pour leurs  $n+x$  s'inscrit elle aussi dans cette logique de l'éloignement ; la connaissance qu'ils en ont est inversement proportionnelle à l'importance des écarts. Si l'on rajoute à cela que l'air du temps est plutôt empreint de suspicion<sup>284</sup> à l'égard des formes réelles prises par la modernisation des services publics, on comprend mieux sur quelles bases et mécanismes se façonnent les représentations que les  $n$  se font de leurs supérieurs à mesure que ceux-ci s'éloignent de *leur* expérience du travail.

« **Enquêteur** : C'est-à-dire que ce genre de dispositif [de politique du chiffre] pousse à ce genre de comportement [chercher à atteindre les objectifs, quelles qu'en soient les conséquences] chez les fonctionnaires ?

**Inspecteur des finances publiques** : Oui ! Mais aussi sous la pression de la hiérarchie qui nous y incite, car à un niveau supérieur, si les quotas ne sont pas atteints, ce n'est pas bon pour l'avancement de notre supérieur hiérarchique, car les très hauts fonctionnaires ont des primes aux objectifs, donc ils nous donnent des instructions en ce sens. Donc ça, c'est le visage actuel du contrôle fiscal. Donc c'est une des raisons qui m'a fait vouloir partir de ce service-là, parce que j'ai vu que ça ne bougeait pas, ça fait des années que c'est comme ça et ça ne change pas. »

\*\*\*

---

<sup>284</sup> C'est ce que l'on verra dans le dernier chapitre.

« **Chargé d'études en infrastructures de transport** : On leur [les responsables au-dessus de moi] demande seulement de savoir où en est le projet, si les partenaires sont satisfaits, où en est-on au point de vue de l'enveloppe financière, est-ce qu'on ne dépasse pas trop le temps qu'on avait prévu d'y consacrer, etc. ? Ils sont attendus là-dessus, par leurs supérieurs, sur la bonne gestion, donc, des délais et du respect des enveloppes. Donc, c'est le fameux management d'aujourd'hui, donc la vision du travail par le reporting et les tableaux de bord. (...) Les petits perroquets<sup>285</sup> répètent le verbiage, mettent en œuvre les décisions qu'on leur demande de mettre en place, même s'ils savent que cela va conduire à des situations personnelles et organisationnelles extrêmement dures, mais ils savent qu'en exécutant la tâche qui leur est confiée, ils pourront être promus.

**Enquêteur** : *Tout cela semble très éloigné de l'idée de service public.*

**Chargé d'études** : Eux, ils ne sont plus là-dedans. Moi, j'en vois très, très peu qui sont encore animés par cette idée de service public. Ils sont dans des questions d'animation de service personnel, et ce n'est plus du service public. Ils ont un jeu personnel. C'est-à-dire que s'ils font bien ce qui leur est demandé, s'ils n'emploient pas des gros mots comme baisse des moyens, baisse des effectifs, s'ils parlent robustesse, transversalité, efficience, plan marketing, s'ils emploient tous ces mots à la con, ils sont justes dedans, et après ils sont proposés sur des listes d'attente pour être promus. Et ce sont des gens qui sont plutôt très bien payés. Mon directeur, mon n+2, se fait peut-être 10 000 € par mois, et ceux qui sont en dessous de lui entre 4 et 7 000.

**Enquêteur** : *À t'écouter, j'ai l'impression que l'idée de service public diminue plus on monte dans la hiérarchie.*

**Chargé d'études** : Je trouve. C'est mon appréciation. Me confrontant à eux j'en suis quand même de plus en plus persuadé. »

Poursuivons notre périple des effets que peuvent produire les TIC sur les relations aux autres, cette fois, en empruntant le chemin de l'ailleurs, chemin qui va nous conduire ici vers l'utilisateur et nous permettre de revenir vers l'agent. L'ailleurs que nous avons retenu n'est pas archétypal des transformations induites par les TIC dans le registre du rapport à l'autre. Il a pourtant le mérite de mettre en avant, et même d'accentuer, peut-être jusqu'à la caricature, certains de ces effets.

De la même façon que nous avons fait un focus sur l'hôpital public, nous voudrions à présent porter notre attention sur le monde agricole ; autre modalité essentielle du maintien du vivant. La catégorie monde ne rend pas compte de l'hétérogénéité de ce secteur d'activité. En effet, des mondes, pour le coup bien réels, séparent les plus petites des plus grandes exploitations agricoles. Il va être ici question de demande d'aide financière, aide publique dont on pourra sentir, et avec quels effets, pourquoi elle peut déroger au principe d'égalité.

### ***Focus sur le monde agricole***

#### ***Du papier au numérique, il faut !***

*La demande d'aide (la déclaration) va passer du papier au numérique. Cette injonction produit des effets en chaîne. Elle change l'une des facettes du métier d'agriculteur, mais a aussi des répercussions en interne sur les métiers ; l'accent est mis sur le soutien, soutien nécessaire car nombre d'agriculteurs peuvent se trouver démunis face à l'outil informatique.*

« **Chef de pôle des filières agricoles et agro-alimentaires** : Ensuite je suis rentré dans un service d'économie agricole, comme adjoint au chef de service d'économie agricole jusqu'en 2016. Et là j'étais dans la PAC, la politique agricole commune. Et, on a vécu une période charnière en termes

<sup>285</sup> Il s'agit toujours de ces mêmes responsables.

de numérique et de la donnée parce que jusqu'à présent l'agriculteur il remplissait un dossier papier pour demander ses aides, il décrivait son exploitation, et on est passé à l'application TÉLÉPAC où on demandait directement à l'agriculteur de rentrer ses données par Internet, et on lui demande, notamment, à partir d'une photo satellite, de dessiner les contours de ses parcelles, et pour chaque parcelle d'indiquer quelle culture il met. Ce chantier a commencé réellement en 2013. Au début ils avaient la possibilité des deux, ils pouvaient conserver le papier ou passer par TÉLÉPAC. En fait, quand ils le faisaient encore par papier, c'est nous qui rentrions leurs données avec TÉLÉPAC. Les agriculteurs ont commencé à le faire tout doucement par TÉLÉPAC, et il y a même des prestataires extérieurs qui peuvent venir chez eux pour les aider à remplir le dossier, ça peut être quelqu'un de la chambre d'agriculture. Mais ce n'est pas évident, parce que dans le monde agricole il y avait encore beaucoup de gens qui ne savaient pas se servir d'un ordinateur, et puis la complexité de l'outil, et puis l'enjeu financier derrière, parce que s'ils se trompent, c'est tant pis pour eux pour leur demande d'aide, ou s'ils font des erreurs qui peuvent entraîner des pénalités, c'est tant pis pour eux. Donc rapidement, ce sont des prestataires qui ont aidé les agriculteurs à remplir leur dossier. Et puis petit à petit c'est devenu obligatoire. Depuis 2016. Il y a encore des DDT qui peuvent aider les agriculteurs, ceux qui ont le plus de difficultés, quelqu'un peut encore les aider. Mais il y a eu toute une phase où on a accueilli les agriculteurs par centaines et même par milliers pour leur déclaration PAC, pour les aider à faire leur déclaration. On avait recruté des agents vacataires pour aider ces agriculteurs à faire leur déclaration. Petit à petit, on a resserré, et c'est très occasionnel. Ils sont tous obligés de passer par l'outil numérique. Ils peuvent aussi passer par des prestataires, mais alors, c'est payant pour eux. »

### *Insatiable toujours plus*

*Pouvoir et performances contenus dans les outils numériques augmentent. Le souci, légitime, d'exactitude du versement des aides trouvera alors dans les potentialités contenues dans les TIC de précieuses alliées. On peut toujours leur demander plus, ce qui, mécaniquement, entraîne un supplément de travail et d'investissement pour ceux qui sont enjoins de les utiliser, alors que le succès des opérations requiert toujours plus, là aussi, de compétences techniques. Quid de la promesse de simplification ? La dépossession apparaît comme la face sombre du succès remporté par la figure de l'expert.*

« **Chef de pôle** : On a simplifié d'un côté, mais on a aussi complexifié d'un autre. Le support est devenu de plus en plus complexe, car l'Europe nous a imposé de plus en plus de choses en matière de qualité, c'est devenu un gros bazar avec plein de choses à saisir. Plus on a un outil puissant, plus on lui demande de faire de choses. Là, on a un outil informatique et on a cartographié la France entière, mais on a aussi demandé d'être plus fin. Par exemple, l'Europe nous a dit : « Vous avez des aides, mais à cet endroit, il y a des haies ou des arbres », et ce n'est pas de la production agricole. Donc, il a fallu dessiner toutes les haies et tous les arbres, tous les cours d'eau de façon à pouvoir déduire toutes ces surfaces, donc pour pouvoir mesurer la surface réellement éligible. Donc, on a recruté des armées de vacataires, et en plus, on les payait au lance pierre. Donc, on a dessiné des arbres. Là, on n'a pas simplifié la vie de l'utilisateur. On a transféré sur l'utilisateur le travail qu'on faisait avant, et en plus, on a développé un outil tellement puissant que ça entraîne plein de choses à faire. Donc là où avant il y avait des agriculteurs qui pouvaient faire leurs demandes d'aide tout seul, maintenant ils sont obligés de faire appel à un prestataire qu'ils payent. Ils nous ont dit qu'on les avait exclus. Donc, ils sont complètement dépossédés de leur déclaration, parce que c'est tellement compliqué que c'est devenu quelque chose de réservé aux experts. Et il y a tellement d'enjeux financiers derrière s'ils se trompent. »

### *L'adaptation par la maîtrise de la technique*

*L'entrée à marche forcée dans l'ère de la modernité numérique ressemble à une forme de darwinisme techniciste ; l'adaptation passera par la maîtrise. Mais tous ne parviennent pas à s'adapter ! Service public identique pour tous... Un dossier mal instruit porte à conséquences, le détail oublié se transforme en événement majeur. Et les effets en retour se font sentir, aussi, sur les agents qui, bien involontairement, participent à ce processus d'allocations d'aides financières.*

« **Enquêteur** : Et vous, comment vous vivez ce retour d'expérience des agriculteurs qui disent d'eux qu'ils sont dépossédés ?

**Chef de pôle** : Moi, je partage complètement cet avis. Mais je me dis qu'on est rentré dans une autre ère de l'agriculture. Maintenant, ce sont des chefs d'entreprise. Même s'ils se sentent dépossédés, j'ai bien conscience qu'il faut qu'ils rentrent dans l'ère moderne et l'ère moderne, c'est le numérique. Et toutes les données qui sont rentrées sont aussi utilisées pour d'autres utilisations dans l'exploitation, et ils peuvent y avoir accès, s'ils savent l'utiliser. (...) Et là, on est toujours sur l'outil informatique, l'outil sur la PAC. Et, à cause de la complexité de l'outil, on a eu beaucoup de retard sur les aides, des retards parfois de deux années. Donc, le déploiement des outils informatiques, c'est quand même un souci. Globalement, ça s'est traduit par des retards de paiements importants pour les agriculteurs. Le dessin de toutes ces surfaces non agricoles a pris beaucoup de temps, et la vérification a entraîné plein de bugs. L'État a fait faire par d'autres, un peu partout, des centrales qui n'avaient pas les mêmes règles, il y a eu une dizaine de prestataires différents. Beaucoup de retards donc. Du coup, ça a entraîné des tensions importantes dans le monde agricole. C'est-à-dire qu'il y a des gens qui ne s'en sont pas remis de devoir attendre deux ans des aides dans une situation déjà tendue, ce n'était pas possible. Moi, je l'ai mal vécu, mais c'était aussi insupportable pour les agents, en tant qu'agents des services publics. On a pu se sentir responsable de mettre en difficulté des gens qui ne recevaient pas les aides auxquelles ils avaient droit, parce qu'il y avait l'outil informatique qui ne permettait pas de le faire. Et nous, tout ce qu'on pouvait leur dire c'était : « On n'est pas prêts pour vous payer vos aides, parce que l'outil informatique... » (...) Quand j'étais en direction départementale, la détresse des gens je la voyais tous les jours, des gens qui pleuraient, des gens qui étaient en détresse, qui parlaient de se suicider au téléphone. Quand une exploitation ne va pas bien, c'est toute la famille qui ne va pas bien.

**Enquêteur** : Et les taux de suicide pour les agriculteurs c'est important.

**Chef de pôle** : Un par jour. Et en plus, c'était une période de crise pour le monde agricole. C'était en 2015-2016.

**Enquêteur** : Mais dans cette période-là, vous, vous vous sentez une part de responsabilité dans ce système ?

**Chef de pôle** : Oui complètement. Le sentiment d'impuissance. Le dossier pouvait être bien instruit, mais il était bloqué quelque part sans possibilité de le débloquent. Donc, il y avait beaucoup de gens en souffrance, beaucoup de gens en *burn out*. Et des gens qui sont partis. Ce sont des postes sur lesquels on a du mal à recruter. Ça a éprouvé beaucoup les agents. Maintenant ça va mieux. Mais ce sont aussi les agents qui, derrière, ont dû mettre les bouchées doubles, pour rattraper le retard. On a réquisitionné des armées de vacataires pour faire le boulot, pour faire du travail à la chaîne, pour pouvoir payer les agriculteurs au plus vite. »

### *L'adaptation par le capital économique*

*Les effets d'un dossier insuffisamment instruit ne produisent pas les mêmes enchaînements de conséquences. Pouvoir de résister et possibilité de faire face ne sont pas également distribués. Le principe d'une égalité d'accès au service public pour tous les usagers est alors mis à mal. Le mythe*

*de la transparence masque les inégalités dans le pouvoir de traiter l'information. Invoquer la transparence revient ainsi à contrevenir au principe d'égalité<sup>286</sup>.*

« **Chef de pôle** : L'agriculteur, lui, il a déjà payé sa facture, parce qu'il ne peut pas demander l'aide tant qu'il n'a pas reçu sa facture, il faut qu'il justifie d'une dépense pour avoir l'aide. Il faut qu'il ait déjà sa facture donc, qu'il ait déjà payé quelque chose pour faire une demande d'aide. (...) Donc ce qui fait que cela me gêne un petit peu par rapport à la notion de service public. En fait, il y a un petit peu une aberration dans le système parce que les délais sont très longs, c'est que finalement, on ne peut aider que des gens qui ont déjà des marges de trésorerie. Si la subvention tarde à arriver, il faut que l'agriculteur ait déjà les reins assez solides, ou qu'il ait un banquier qui lui prête l'argent pas trop cher. Hélas, c'est un peu les limites de notre système. Donc en tant qu'agent du service public, on est quand même gênés par ça. Parce qu'il va y avoir des gens qui vont renoncer à leurs projets, ou parce qu'il va y avoir des gens qui vont se mettre en difficulté parce qu'on n'est pas capables de les payer dans les délais. À moi, et à tous mes collègues, c'est quand même quelque chose qui me pose problème au quotidien. Et puis, comme je vous le disais tout à l'heure, il y a les agriculteurs qui appellent, qui peuvent être violents, déprimés. En tant qu'agent des services publics, c'est quand même gênant de devoir mettre en place un système comme ça dans lequel on n'assure pas notre objectif d'apporter l'aide dans les bons délais. »

### *Vivre les contradictions*

*Les agents vivent donc de plein fouet, comme en retour, les effets que génèrent sur les usagers les tâches qui leur incombent ; leur action les inscrit nécessairement dans des boucles causales. Qu'ils essaient d'en minimiser les conséquences, de les atténuer, voire, pour certains, de les occulter, ils sont pris dans ces circularités. Sentiment de contradiction, de mal-être se mêlent à la fonction. Comment s'arranger de ces et ses contradictions ? Du ces au ses on mesure toute la difficulté à penser la question de la responsabilité. Pour ceux qui sont en première ligne, pas moyen d'échapper au retour du réel. Mais peut-on voir dans la distance que peuvent offrir les TIC le moyen de soulager les consciences ?*

« **Chargée de mission au pôle politiques agro-environnementales** : On a aussi des amendes par rapport au contrôle des aides surfaciques, parce que les aides du deuxième pilier sont tellement en retard au niveau du paiement, car il a fallu tout refondre pour être conforme à la réglementation, et ce que notre ministère pensait faire en six mois, il l'a fait en cinq ans. Donc, ça veut dire du retard pour les aides, on peut avoir quatre ans de retard pour les demandes d'aide, et même pour l'inscription des demandes d'aide. Mais comment expliquer cela à un agriculteur qui a fait sa

---

<sup>286</sup> On retrouverait, cette fois dans le champ du contrôle fiscal auprès des entreprises, des enchaînements identiques à ceux qu'on va lire maintenant. À titre d'exemple, et pour une lecture comparée, voici les propos recueillis auprès d'un inspecteur des finances publiques : « Inspecteur des finances publiques : L'autre transformation aussi que j'ai pu voir, c'est que quand je suis arrivé, seules les très grosses sociétés avaient l'obligation de rentrer leurs données par Internet, et puis, petit à petit, ça s'est généralisé, et tout professionnel a l'obligation de passer par Internet, de rentrer ses données par Internet. (...) Mais par contre, l'informatique c'est très verrouillé, et quand on avait un dossier qui avait un paramétrage qui n'était pas bon, ça avait des conséquences très lourdes sur tout le dossier de la vie de l'entreprise. Ça avait des conséquences sur ses obligations de paiement, et par exemple, si l'entreprise ne faisait pas sa déclaration de TVA dans les délais, automatiquement il y avait des pénalités qui étaient mises, et parfois, la difficulté venait d'un mauvais paramétrage informatique, donc il fallait revenir dessus, et revenir sur les pénalités. (...) Mais maintenant, étant donné que les entreprises se trouvent un peu démunies... Enfin, il n'y a pas de problème avec les grosses sociétés qui ont des structures comptables, mais le petit entrepreneur qui ne sait pas, il va oublier quelque chose, ou il va mal créer son espace sur le site impots.gouv.fr, ou alors il va cocher la case TVA et nous on attend les déclarations etc. Donc s'il fait mal quelque chose, ça va générer des pénalités, et donc ça va déclencher des salves de poursuites pour cette personne. »



demande déjà depuis trois ou quatre ans ? Comment lui dire qu'il y avait une petite subtilité qui n'était pas vraiment expliquée, et qui fait qu'il n'est pas éligible, et qu'il doit rembourser toutes les avances de trésorerie qu'il a perçues depuis parce que finalement il n'est pas dans les clous ? Eh bien je peux vous dire que c'est l'enfer !

**Enquêteur :** *Et vous, les agriculteurs vous les avez en face de vous ?*

**Chargée de mission :** Moi, j'ai la chance de ne pas les avoir en face de moi, mais les services instructeurs au niveau des départements, ils n'en peuvent plus. Eux ils les ont en direct, ils ont les gens qui les appellent en permanence, et des agriculteurs qui leur disent : « Vous ne comprenez pas, je vais devoir mettre la clé sous la porte. Je vais devoir abattre mes bêtes. Je suis en cessation de paiement. Je vais me suicider. La banque refuse de me faire un prêt ». Donc c'est aberrant ! Et à côté de ça, on a un ministère qui affiche en 2018 qu'il faut défendre l'exploitation familiale. Mais derrière, il met en place comment démolir l'exploitation familiale. On n'a jamais eu autant de cessations d'activités. (...)

**Enquêteur :** *Et est-ce que les grandes exploitations agricoles s'en tirent mieux que les petites ?*

**Chargée de mission :** Ah bah oui. Ah bah oui ! Oui, eux ils ont des marges de manœuvre, eux ils ne s'enquiquinent pas, ils prennent un avocat. Ils font un recours, et ils ont les moyens de l'attendre le résultat du recours. Et l'État paie à coup sûr. Mais les petits n'ont pas les moyens de se payer un avocat. »

Si on essaie à présent de nouer ensemble les grandes tendances (propres à notre échantillon) apparues ici et là au cours de ce chapitre, qu'observons-nous ? Dans le registre de l'horizontalité, délitement des collectifs, individualisation, atomisation, dans celui de la verticalité, distance, éloignement, méconnaissance du réel du travail de la part de la hiérarchie et déficience de la reconnaissance et, dans le registre de l'ailleurs, en direction cette fois de l'usager, distance et éloignement également, mais aussi anonymisation. Mis ensemble ces traits saillants ne peuvent pas ne pas jouer sur le sens que les agents confèrent au service public et, conjointement et inséparablement, sur l'image qu'ils ont d'eux-mêmes *en tant* qu'agent de la fonction publique. Ce sens, bien évidemment, varie d'un individu à l'autre, de même que différent pour chacun d'eux les répercussions de ces tendances sur le sens qu'il a pour eux. À ce stade nous ne pouvons que, mais nous nous devons de, raisonner à un certain niveau de généralité. Certaines conclusions s'imposent alors. Le sens est desservi. La mise en pratique de l'idée qu'on s'en fait empêchée. Le sens de *ma* contribution mis en doute.

Quelques témoignages significatifs parmi ceux que nous avons recueillis nous permettront d'illustrer ces résultats, où l'on verra se croiser TIC, rapport aux autres et sens du service public. Une fois encore, il ne s'agit pas pour nous de penser de façon isolée le pouvoir de détermination des techniques. Les techniques transforment les rapports aux autres (collègues, hiérarchiques et usagers), mais elles les transforment *de ces façons-là* du fait de leur insertion dans un cadre de rationalité bien spécifique, diffus et englobant, le néolibéralisme.

À titre d'exemple, la quantification tous azimuts au service du rendement, plus communément nommée politique du chiffre, a eu des impacts dans toutes les directions. Conduisant les agents à hiérarchiser leurs priorités, elle a heurté de plein fouet le sens qu'ils donnent à leur mission ; merveilleuse illustration de l'impossible réduction du sens au chiffre.

« **Inspecteur des finances publiques :** On a toujours fonctionné avec des objectifs chiffrés, des quotas. Et donc, on est allé à la facilité, parce que c'est plus facile de contrôler le garagiste du coin qui s'est trompé dans une déclaration, que de contrôler quelqu'un qui fraude vraiment, car c'est beaucoup plus caché, camouflé, et ça demande du temps et de la recherche. Donc, pour atteindre les objectifs chiffrés on a eu tendance à aller vers la facilité. (...) Et moi si je suis rentré aux impôts, c'est pour lutter contre la fraude fiscale, et quand on faisait des contrôles qui étaient plus sur des erreurs que

sur de la fraude, moi je n'étais pas satisfait parce que ce n'est pas pour ça que j'étais rentré aux impôts. Moi, je voulais rechercher le fraudeur plutôt que celui qui s'est trompé. Donc on nous a tellement mis d'objectifs, qu'on a été poussé à la facilité. Et si vous discutez avec un policier il vous dira la même chose. Il vous dira qu'il va arrêter 10 fois le même dealer parce que ça lui fait 10 dossiers, 10 bâtons, il préfère faire ça plutôt que de résoudre une affaire complexe de trafic parce que la hiérarchie n'attend pas ça. Nous, on est dans le même cas que le policier, on nous pousse à faire du chiffre. La politique du chiffre, c'était les années Sarkozy. Cette politique du chiffre on l'a vécue, et on la vit toujours. Alors, non seulement lesdits objectifs sont difficiles à atteindre, mais on a poussé le vice jusqu'à aller chercher la petite erreur qui va nous rapporter autant de points qu'une grosse affaire.

**Enquêteur :** *Mais en fin de compte, cette politique du chiffre, à vous écouter, elle ne sert pas non plus le service public ?*

**Inspecteur des finances publiques :** Ah non, elle le dessert ! »

Le fragment qui suit articule plus explicitement TIC et service public<sup>287</sup>. Il résume à lui seul toute la difficulté qui consiste à penser le pouvoir de détermination des techniques. Une de leurs spécificités, la dissolution de la variable spatiale, suggère que la relation de proximité physique entre l'agent et l'utilisateur n'est plus de mise, portant ainsi atteinte à l'idée même de service — au — public. Mais pourtant un doute subsiste, si TIC et service public « *peuvent être antagonistes* », ils peuvent aussi ne pas l'être. La direction donnée aux potentialités contenues dans l'outil dépend d'autres facteurs, que ce chargé d'étude n'omet pas de considérer.

« **Enquêteur :** *Les transformations que tu m'as décrites, qui arrivent par les NTIC, est-ce qu'elles affectent l'idée que tu te fais de ce qu'est ou de ce que devrait être selon toi le service public ?*

**Chargé d'études :** En fait, pour moi, la question est presque un oxymore : service public et NTIC sont deux notions qui peuvent être antagonistes. C'est-à-dire qu'une des idées sur lesquelles repose le service public, c'est bien cette idée de présence humaine, de relation sociale. Et étant donné que les réformes aboutissent à la réduction d'effectifs, et qu'on remplace progressivement la présence humaine par des outils, par de la technologie, donc ça, ça dégrade, à mon avis, les conditions du service public. Quand on a des gens qui sont en fracture numérique et qui n'ont pas accès à tout ça, eh bien ils sont complètement désœuvrés. Ça se traduit par une dégradation du service public, une dégradation du service au public. »

Le contact se perd, l'autre s'éloigne, collègue, mais aussi usager. Les TIC permettent une forme d'inaccessibilité physique, la densité de la relation s'effiloche, elle s'amenuise. Ce qui fait la richesse du lien social, qui lui confère toute sa densité, à l'intérieur, mais aussi en direction de l'extérieur, s'appauvrit. Les métamorphoses des relations sociales auxquelles prennent une part importante les TIC entachent la notion de service rendu à l'autre, et *je* devient pour cet autre qui s'éloigne un anonyme.

« **Enquêteur :** *Et comment cette numérisation de votre activité affecte-t-elle la notion de service public, de service rendu au public ? Est-ce que ça l'affecte ?*

**Chargée de mission :** Oui complètement, parce qu'on n'est plus au service des autres. On n'est plus en contact avec les extérieurs. Moi, je téléphone de moins en moins à mes collègues, parce que je sais qu'ils sont aussi noyés de boulot. J'écris même des mails à mes voisins de bureau. Il n'y a plus de communauté de travail. On est tous tout seul dans notre truc et on s'envoie des mails.

**Enquêteur :** *Il y a de moins en moins de notion de communauté à l'intérieur et à l'extérieur du service public ?*

---

<sup>287</sup> Précisions que si elles ne sont pas explicitement mentionnées dans le fragment d'entretien qui précède, les TIC sont bel et bien là, qui facilitent la mise en œuvre de cette logique du chiffre.

**Chargée de mission** : Oui et vis-à-vis de l'extérieur, parce que les gens ne nous contactent pas, ils nous écrivent. Tout est dématérialisé. Soit, ils ne peuvent pas nous contacter, parce qu'ils n'ont pas nos coordonnées, et la plupart du temps si vous voulez contacter quelqu'un à la DDT eh bien, vous avez une adresse mail. Moi, je pense que c'est fait *pour*<sup>288</sup>... Parce que, dans toutes les études qui ont été faites, malgré les réductions d'effectifs, les gens ont toujours à cœur de faire leur boulot. Donc c'est fait pour casser ça. Donc, pour que les gens n'aient plus à cœur de faire leur boulot. Une fois qu'on aura atteint cet objectif-là, on pourra démanteler le service public sans problème. Et on y est. Les gens ne se battent plus pour leurs droits. »

De là à en déduire que *ce qui arrive* aux services publics est le fruit d'une volonté qui cherche à atteindre *ces effets-là*, il y a un pas épistémologique que nous ne pouvons franchir, puisque nous nous sommes interdits d'analyser *ce qui se passe* en rentrant par la porte de l'intentionnalité. Quoi qu'il en soit pour nous, c'est bien sur la base de leurs expériences vécues que se façonne chez les agents le sens qu'ils donnent à la modernisation des services publics. Mais en quels termes l'évoquent-ils ? Que signifie-t-elle à leurs yeux ? Comment envisagent-ils leur avenir et l'avenir de la fonction publique ? C'est à ces questions que nous allons à présent essayer d'apporter des éléments de réponses.

---

<sup>288</sup> *Souligné par nous.*



## CHAPITRE 4

### *Le mien, le sien, le nôtre*

« Trois jours après mon arrivée, je reçus l'ordre d'aller au travail. L'impression qui m'est restée de ce jour est encore très nette, bien qu'elle n'ait rien présenté de particulier, si l'on ne prend pas en considération ce que ma position avait en elle-même d'extraordinaire. Mais c'étaient les premières sensations : à ce moment encore, je regardais tout avec curiosité. Ces trois premières journées furent certainement les plus pénibles de ma réclusion. — « Mes pérégrinations sont finies, me disais-je à chaque instant ; me voici arrivé au bagne, mon port pour de longues années. C'est ici le coin où je dois vivre ; j'y entre le cœur navré et plein de défiance... Qui sait ? quand il me faudra le quitter, peut-être le regretterai-je sincèrement », ajoutai-je, poussé par cette maligne jouissance qui vous excite à fouiller votre plaie, comme pour en savourer les souffrances ; on trouve quelques fois une jouissance aiguë dans la conscience de l'immensité de son propre malheur. La pensée que je pourrais regretter ce séjour m'effrayait moi-même. Déjà alors je pressentais à quel degré incroyable l'homme est un animal d'accoutumance. Mais ce n'était que l'avenir, tandis que le présent qui m'entourait était hostile et terrible. Il me semblait du moins qu'il en était ainsi. »

*Souvenirs de la maison des morts. Fiodor Dostoïevski*

Ce court chapitre se présente, dans la logique de notre rédaction, comme une sorte d'épilogue au cours duquel nous lierons, en prenant appui sur le récit des agents, passé, présent et avenir. Nous tâcherons en effet d'articuler causalement nature de l'attachement au service public, sens donné à la modernisation et perception de l'avenir, le leur, mais aussi, et toujours selon eux, le sien, celui de la fonction publique. La logique de notre écriture se trouve toute entière dans ce fragment d'entretien : « **Permanent syndical** : La plupart des agents de la fonction publique, quand ils rentrent dans la fonction publique ce n'est pas simplement pour la sécurité de l'emploi, c'est aussi pour porter des valeurs. Et il y a certaines études qui montrent que la souffrance au travail est plus importante dans le secteur public que dans le secteur privé, parce qu'effectivement, quand on rentre dans une administration pour y porter du sens, et que cette administration essaye de vous dégoûter, au bout d'un moment ça devient de la souffrance. Et dans nos ministères, ce qu'on a attaqué, c'est l'identité professionnelle. La fonction publique globalement a attaqué tout ce qui pouvait ressembler à une identité professionnelle. »

Ces thématiques ne seront pas abordées sous l'angle des représentations des agents, mais bien plutôt en termes de significations qui s'ancrent dans *leurs réalités vécues*. On sait tout le soin qu'on a pris d'éviter de raisonner en termes de représentations, voyant dans celles-ci la matière même dont pourraient se saisir les politiques, notamment, afin de les modeler, dans le sens des objectifs qu'ils poursuivent et de ce qu'est le réel à leurs yeux<sup>289</sup>. Ce que vont nous dire les agents de ce que signifie pour eux la modernisation des services publics germe dans leurs pratiques, dans ce qu'ils vivent.

---

<sup>289</sup> On a parlé à plusieurs reprises du succès remporté par la figure du politique éducateur qui, pour convaincre, explique encore et encore jusqu'à ce que son désir finisse par occuper la place prise par les représentations de son interlocuteur.

Par ailleurs, nous avons montré l'importance quantitative et qualitative prise par ces processus psychiques qui peuvent conduire les agents à vivre leur quotidien comme par abstraction, au moyen de ce que nous avons appelé une logique du *comme si* ; comme si les choses n'étaient pas ce qu'elles sont. Le moment au cours duquel nous les avons interrogés sur ce que signifie à leurs yeux la modernisation des services publics est donc crucial si l'on veut pouvoir apprécier la nature de leurs réponses. Modernisation des services mais aussi avenir de la fonction publique et manière dont ils envisagent leur propre avenir forment un ensemble de thématiques qui ont été abordées sur la fin de l'entretien. Ce qu'ils nous disent sur ces sujets ne peut pas ne pas porter la marque des propos qu'ils ont tenus tout au long de l'entretien. Et les réalités vécues, les leurs, celles qu'ils nous ont décrites auront fini, progressivement, par introduire des coins dans cette logique du *comme si*, logique de recouvrement d'une partie parfois escamotée du réel. Il serait abusé de dire que celle-ci ait volé en éclat. Mais ces coins introduits ouvrent la porte à des ressentis enfouis. Ce qui ressurgit alors, étouffé (nié, refoulé) dans le quotidien, est libéré par la logique de l'entretien<sup>290</sup>.

#### 4.1. Germes de l'attachement

Cet attachement, il nous a semblé judicieux d'essayer d'en percevoir la nature en interrogeant les personnes interrogées sur les motifs qui les ont portées à se diriger vers la fonction publique<sup>291</sup>. Mais il n'est pas si simple de répondre à cette question. Et plus le temps passe, plus s'impose le délicat exercice du retour sur soi, du regard qu'on pose sur sa vie écoulée, effort de reconstruction *a posteriori* qui pousse à trouver de la cohérence<sup>292</sup>.

Les entretiens font apparaître quelques registres clés des motifs : la recherche de sécurité, la diversité des métiers, le service aux autres, le souhait de prendre soin, la volonté de privilégier le qualitatif par rejet de la logique du profit, la volonté de transmettre et de partager, mais aussi quelque chose de plus flou qui ressemblerait plutôt à une logique du chemin faisant, ou à celle non moins floue d'un « il se trouve que », le hasard... peu de vocations dans notre échantillon, ce qui ne signifie pas que les personnes interrogées ne soient pas attachées au service public.

« *Enquêteur* : Donc, quand vous étiez ingénieur, vous aviez déjà cette idée de travailler dans la fonction publique ?

*Chef de pôle des filières agricoles et agro-alimentaires* : Oui.

*Enquêteur* : Et pour vous, à ce moment-là, travailler dans la fonction publique, ça signifie quoi ?

*Chef de pôle* : C'était clairement une sécurité de l'emploi. Et c'était aussi la possibilité de changer, tout en ayant cette sécurité. Et la diversité des métiers m'intéressait. Donc, c'était vraiment un choix de rentrer dans la fonction publique. J'ai des amis ingénieurs qui sont partis dans le privé, mais moi j'ai fait le choix de rester dans la fonction publique, parce que cette diversité et cette sécurité, ce n'était pas donné dans le privé. »

---

<sup>290</sup> Nous laissons au lecteur le soin de tisser les relations que lui évoque le fragment mis en exergue de ce chapitre avec ce qui va suivre. Bien entendu, il ne s'agit pas de comparer la fonction publique à un camp de travaux forcés.

<sup>291</sup> Il nous faut rappeler, une fois encore, que notre échantillon n'est en rien représentatif, ni en nombre, ni en qualité, des motifs qui peuvent porter des individus dans cette voie.

<sup>292</sup> Toutes les tentatives individuelles qui participent de la structuration de la parole qui s'énonce au cours d'un entretien – qu'elles visent à donner une image moralement acceptable de soi-même, qu'elles s'évertuent à fabriquer *a posteriori* le sentiment d'une cohérence sur sa vie, passée, et à venir qu'elles considèrent devoir répondre *en tant qu'*agent de la fonction publique, ou, en s'éloignant de la représentation qu'on s'en fait, qu'elles énoncent des principes de justification d'actes, qu'elles conjurent des craintes, qu'elles exhortent des souhaits – doivent être rapportées à cet *acte de reconstruction* qu'imposent la logique et les conditions de passation de l'entretien. On pourra ici se reporter à deux écrits : J.-C. Passeron, « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue Française de Sociologie*, 1990, XXXI-1, p. 10, et P. Bourdieu, « L'illusion biographique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N° 62-63- Juin 1986, pp. 69-72.

\*\*\*

« **Enquêteur** : Est-ce que d'appartenir à la fonction publique était quelque chose de primordial pour vous ?

**Inspecteur des finances publiques** : Non, pour moi c'était surtout la matière. Moi, appartenir à la fonction publique, c'était pas un objectif plus que ça. Mais ça m'intéressait aussi d'avoir la sécurité de l'emploi. (...)

**Enquêteur** : Mais est-ce que cette fibre du service public que vous n'aviez pas au début, est-ce qu'elle s'est constituée au fil de vos expériences professionnelles ?

**Inspecteur des finances publiques** : Moi, j'ai toujours pris plaisir à renseigner les usagers. Il y a toujours une demande. Quand je faisais les contrôles fiscaux, les gens voulaient savoir aussi pourquoi ils payaient, pourquoi ils avaient mal rempli un document. »

\*\*\*

« **Permanent syndical** (ancien chef d'établissement d'un EHPAD) : À un moment, on a eu un grand mouvement de désertion de l'hôpital public par les infirmières. J'ai la prétention de croire que quand on choisit ce secteur d'activité, l'hôpital public, on ne le choisit pas complètement par hasard. Quand on va à l'hôpital public, et surtout sur le métier d'infirmière, on a envie de soigner, on a envie de s'occuper de l'autre, de soulager la misère humaine, etc. »

\*\*\*

« **Infirmière** : Pour moi c'est le service aux autres, je suis très attachée au service public. (...) Mais disons que mon désir de servir les autres s'emboîtait bien avec le service public. Mais dans mon milieu familial, ce qui importait c'était d'avoir un CDI. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Est-ce que pour vous à ce moment-là, je ne sais pas si vous en souvenez, ça représentait quelque chose de travailler dans la fonction publique ?

**Infirmier en addictologie** : Ah si, ça représentait quelque chose pour moi ! C'était déjà une façon de pouvoir aborder le travail sous un autre angle que celui de la rentabilité. C'était la notion de soins, d'accompagnement des personnes. J'aurais pu travailler en associatif, parce qu'il y a beaucoup d'associations, notamment en addicto, qui portent des valeurs semblables, mais la question ne s'est pas posée. Donc dans le public, c'était la psychiatrie, et notamment la pédopsychiatrie. Moi je relie ces choix à un parcours militant, à des tâtonnements, des recherches, à des regroupements, soit un peu anarchiste, des tâtonnements... une espèce d'intérêt pour la question sociale qui remonte à toujours en fait. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Qu'est-ce que serait pour toi un bon fonctionnaire, quelqu'un qui servirait bien les services publics ?

**Enseignant d'anglais** : Je pense que ma mission est aussi essentielle que celle de gens qui travaillent pour l'armée. Moi je travaille pour mon pays aussi. J'ai l'impression de servir mon pays. Je travaille pour mon pays, et j'accepte de gagner moins d'argent que dans une entreprise privée. Je ressens de la joie à aller vers mes élèves. Je travaille pour mon pays. (...) Moi, ma position c'est : l'école de la république, gratuite, libre d'accès pour toutes et tous sans condition de ressources, ou de religion ou de je ne sais pas quoi... La connaissance n'est pas une denrée rare, il faut la partager. Il faut la partager. Quand je partage mes connaissances, je n'en ai pas moins, j'en ai plus. (...) L'école est centrale dans la construction d'une nation. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Et quand tu rentres à la DDE en 89, c'est avec l'idée de service public, ou ça n'a rien à voir ?

**Chargé d'études en infrastructures de transport** : Cette notion de service public, je la découvre en prenant le poste, parce que ce n'est pas dans les motivations initiales de mon entrée dans la fonction publique. La motivation initiale, c'est celle qui, une fois encore, était portée par le discours de ma

mère, la sécurité de l'emploi, et la sécurité de la rémunération. (...) Donc, la notion de service public n'était pas présente au début, ce n'est qu'en rentrant dans le job que je commence à comprendre cette notion, donc, globalement, à faire un travail qui sert le collectif. C'est donc quelque chose que je découvre en prenant ce premier poste et ensuite cette notion ne fera que s'étoffer. (...) Cette question de service public n'est pas une quête initiale. C'est quelque chose que je découvre par hasard et qui se construit par strates, donc, ce sont des couches qui s'ajoutent. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Est-ce que, pour vous, je ne sais pas si vous vous en souvenez, au début ça signifiait quelque chose de travailler dans la fonction publique, est-ce que c'était un souhait ?

**Psychomotricienne** : Mon souhait, c'était de travailler en pédopsychiatrie. Je n'ai fait de recherches qu'en pédopsychiatrie, et il se trouve que c'était dans le secteur public. À l'époque, il n'y avait que des postes dans la fonction publique pour les psychomotriciens. Depuis, c'est en pleine expansion, et il y en a plein en libéral.

**Enquêteur** : Et vous, vous avez déjà pensé aller en libéral ?

**Psychomotricienne** : Moi, non. Et pour moi ça a toujours été une entière satisfaction de travailler là. Donc pour moi, au début il n'y avait pas l'idée d'un engagement particulier dans la fonction publique. »

\*\*\*

« **Enseignant-chercheur** : Donc moi ce qui m'a plu, ce qui m'a attiré c'était plus l'interdisciplinarité et l'ouverture aux sciences sociales, et le fait que l'on soit salarié, que l'école propose que l'on soit rémunérés. Ce n'était pas par la peur du marché du travail, je ne me le représentais pas, et ce n'était pas non plus par vocation, avec l'idée de vouloir faire de meilleures routes pour les gens, parce qu'en fait je pense que personne ne sait ce qu'il va faire comme métier une fois sorti de l'école. Donc l'entrée dans la fonction publique, c'est vraiment par le biais du choix de l'école, c'est le choix de l'école qui a été déterminant. Et ensuite, d'un point de vue moral ou éthique ça me semblait intéressant. (...) Ce serait malhonnête de dire que je suis rentré dans cette école par vocation pour le service public. »

Rares vocations originelles et attachements polymorphes. Ce qui était pratiquement absent pour certains est apparu, ce qui était présent pour d'autres s'est affermi. Pour les uns et les autres, l'attachement au service public s'enracine ou croît dans l'expérience ; et pourtant...

## 4.2. Sens donné à la modernisation du service public

Dans *Traits saillants des effets des réformes* il nous a été donné d'évoquer les raisons qui nous conduisent à penser que le terme de *démantèlement* est le plus approprié pour désigner les effets des réformes qui promeuvent la modernisation des services publics<sup>293</sup>. Dans *Réalités vécues* mais aussi, mais dans une moindre mesure, dans *Virtuelles réalités* nous avons montré comment les agents pouvaient être portés à habiter des territoires de réalité au moyen de la logique du *comme si* ; le fragment qui suit va permettre d'illustrer cette dernière proposition :

« **Enquêteur** : À t'écouter, j'ai l'impression qu'il y a comme un état psychique mental chez les individus dont tu parles [Il s'agit des membres de la direction], qui fait qu'ils fonctionnent comme si, comme si ce dont tu

---

<sup>293</sup> Ce terme découle de la description que l'on a effectuée, dans la première partie de ce travail de recherche, des traits saillants des différentes formes prises par la modernisation des services publics depuis le *rapport Rueff-Armand*.

parlais<sup>294</sup>, qui est pourtant réel, et même parfois affiché, n'existait pas en fait. (...) Tu la vois à l'œuvre cette abstraction ?

**Chargé d'études** : Oui, tout le temps ! C'est tout le temps. Après, ce que je ne sais pas, c'est... Parce que derrière ça, il y a des décisions qu'ils prennent, des mails qu'ils envoient, qui sont violents, au sens symbolique du terme. Et je ne sais pas si chez eux c'est du cynisme ou de la naïveté, ou plutôt sadisme et inconséquence, parce qu'ils sont conscients de tout ça.

**Enquêteur** : Moi, je pense, mais ce n'est qu'une hypothèse, qu'il ne faut pas nier la possibilité qu'à force de fonctionner dans un *comme si*, on ne puisse pas envisager les conséquences réelles de nos actes.

**Chargé d'études** : Ça peut. C'est-à-dire qu'à force de se couper des réalités et à force d'être obnubilé par ce qu'on a à faire, et qui est attendu de nous par l'étage supérieur – parce que pour moi, individuellement, pour ma carrière, c'est la garantie de la ligne droite et ascensionnelle – eh bien, effectivement, tout ce qui vient autour, polluer ça, j'en fais abstraction. (...) Il n'y a chez eux aucun recul. Il n'y a aucune prise en compte en termes d'altérité des conséquences de leurs actes. Et c'est ça qui m'interroge chez eux. »

Cette logique d'abstraction, de refoulement, du déni, ressort de mécanismes de défense qui permettent de faire face au quotidien au moindre coût psychologique. En l'occurrence, cette logique du *comme si* prend la forme du rejet, de la mise à distance, du refus de l'idée que la modernisation des services publics puisse être ce qu'ils savent – pourtant – qu'elle est parce qu'ils en vivent la mise en œuvre (parfois en y participant activement) et les effets réels au quotidien. Une fois narrées dans le détail par les personnes interrogées, et mises en question par l'enquêteur, ces réalités vécues laissent s'exprimer le retenu, l'enfoui, l'occulté ; des masques tombent. Des coins s'introduisent dans la logique du *comme si*. Occultées dans et par l'expérience quotidienne du travail, certaines facettes du réel apparaissent alors, et dans cette logique du dévoilement la signification qu'a pour les agents la modernisation des services publics tend à se rapprocher de ses caractéristiques objectives. Les témoignages qu'on va lire maintenant font apparaître de façon assez crue, et parfois brutale, ce que signifie pour les agents cette formule, *modernisation du service public*, modernisation mise en œuvre et portée par un ensemble de réformes.

Une signification apparaît, centrale, le démantèlement. Signification majeure à laquelle s'ajoute, parfois, celle de destruction, et même de destruction systématique, orchestrée.

« **Chargé d'études** : Ceux qui sont les décideurs sont, je pense, dans cette idée de destruction, sont dans une opération de destruction de ce qu'est l'État, de l'État régalien, et ça, c'est directement l'impact des politiques libérales. »

De façon tout aussi récurrente, ces réformes portant la modernisation sont associées à une recherche de diminution des dépenses de l'État, à une réduction du déficit public, mais aussi à un désengagement de l'État et, conjointement, à la privatisation des missions de service public. Le tout se traduisant et étant synonyme, pour les agents, d'importantes suppressions de postes, de réductions des effectifs.

« **Chargé d'études** : Modernisation, c'est diminuer la part de dépense de l'État. C'est une approche uniquement comptable. Qui existe avec Macron, mais qui existait avant sous Hollande, avec la MAP, modernisation de l'action publique, et avant, avec la RGPP, réforme générale des politiques publiques sous Sarkozy. C'est dans la continuité. Maintenant ça s'appelle Cap 2022. Et comme en marketing, il y a toujours un acronyme qui permet de... qui labélise l'action, mais la logique est

---

<sup>294</sup> Le chargé d'études avait préalablement fait référence à la suppression de postes, à la diminution des effectifs et des moyens ainsi qu'aux réorganisations incessantes des services.

toujours la même, c'est la diminution des effectifs. Ce n'est pas au nom de la recherche de rentabilité immédiate, mais c'est pour diminuer la dépense publique, et payer le moins de fonctionnaires. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Quand on parle de modernisation des services publics, ça évoque quoi pour vous ?

**Infirmière** : Pour moi, c'est synonyme de réduire des coûts et d'enlever du personnel. Modernisation des services publics, malheureusement, je pense que le terme n'est pas bien trouvé. »

\*\*\*

« **Permanent syndical** : Donc, ça fait 15 ans que tout mouvement dit de modernisation ou de réforme est synonyme de destruction d'emplois, de destruction de sens et de destruction des missions de service public. »

Mais, injonction à poursuivre les missions et suppression des moyens ne font pas bon ménage<sup>295</sup>. Aussi, cette résolution impossible qui les conduit à ne pas pouvoir atteindre les objectifs qui leurs sont assignés raisonne-t-elle dans l'esprit des agents comme une tentative de les mettre à l'épreuve et, plus encore, comme la marque d'une volonté qui cherche à administrer la preuve de leur incompétence. Cette interprétation trouve sa logique dans ce qui apparaît aux yeux des agents comme relevant des contradictions et incohérences des politiques gouvernementales<sup>296</sup>.

« **Permanent syndical** : On est vraiment dans le dogmatisme avec en plus la thématique du retrait de l'État. En fait, tout ce qui existe, il faut le mettre à la poubelle. Et l'idée c'est aussi de découper, de vendre les missions de services publics de l'État, de les vendre, soit au privé, soit aux collectivités. On découpe l'immeuble par appartement, et puis on vend. D'ailleurs la Loi fonction publique est assez compatible. C'est très cohérent. On est bien dans le dispositif Cap 2022 de la Loi de transformation de la fonction publique qui est le vrai outil pour précariser l'emploi public. Par exemple, maintenant, on vous détache d'office dans l'organisme privé qui prend à son compte la mission qui incombait avant à l'État. Que ce soit pour Cap 2022, ou pour toutes les autres réformes, personne n'a jamais fait un bilan objectif des avantages et des défauts de l'organisation actuelle pour pouvoir en tirer des enseignements par rapport au fait qu'il faudrait changer quelque chose. Et personne au gouvernement ne peut dire que telle réforme a apporté ceci ou cela, parce qu'il n'y a pas de bilan de fait. On nous prend souvent l'exemple du privé. Il faudrait gérer l'État comme du privé. Mais une boîte serait gérée comme l'État, en changeant d'organisation tous les deux ou trois ans, elle serait morte. Qu'elle soit bonne ou pas, une réforme doit être accompagnée par des moyens alors que les réformes quand elles sont mises en place, on commence par diminuer les moyens et il faudrait aussi laisser le temps, pour voir ce que produit comme effet la réforme. »

\*\*\*

---

<sup>295</sup> On a vu dans *Transformations de l'environnement des métiers* quelles implications avait la suppression des effectifs et des moyens sur la charge de travail. Le déroulement de l'entretien permet de mettre en évidence les conclusions que parviennent à tirer les agents de cet état de fait attribué à la modernisation.

<sup>296</sup> Il convien(drai)t donc de rapporter ce sentiment subjectif d'incompétence au cadre de rationalité à l'intérieur duquel il voit le jour ; en un mot, politiser les maux individuels. « Comme il serait politiquement difficile voire dangereux de déclarer par exemple que l'on va purement et simplement supprimer l'école publique et l'hôpital public pour les remplacer par des écoles et des cliniques privées ou encore que l'on va abolir l'assurance maladie ou l'assurance vieillesse, la manœuvre consiste depuis des lustres à asphyxier financièrement les administrations publiques pour justifier d'ores et déjà la dégradation des prestations qu'elles assurent au public (...), jusqu'au moment où la dette publique sera telle que, sous la menace de la faillite générale de l'État et des organes de protection sociale, on pourra imposer les privatisations intégrales tant exigées par les idéologues néolibéraux. » A. Bihl, *La novlangue néolibérale*, op. cit., p. 107-108.



« **Enquêteur** : Toutes ces transformations de votre travail dont vous m'avez parlées, est-ce qu'elles s'inscrivent dans un processus de modernisation des services publics ?

**Inspecteur des finances publiques** : C'est vendu comme ça. Au niveau de la communication, on est dans un processus de modernisation. J'ai très peu d'expérience dans le privé, mais dans le privé, quand on veut moderniser, quand on crée un processus informatique, on prend le temps de regarder comment ça fonctionne. Chez nous, les décisions sont prises à Paris, et elles s'appliquent de la même façon dans la Creuse que pour la Loire-Atlantique. Donc on se modernise, mais on ne prend pas le temps de voir comment ça fonctionne, et ce qui ne fonctionne pas, ou ce qui fonctionne mal, et quels sont les besoins des fonctionnaires pour accompagner ces changements.

**Enquêteur** : Pour vous alors, la modernisation des services publics, c'est synonyme de quoi ? Pour moi, peut-être bêtement, qui dit modernisation, dit aller vers le mieux, aller vers du progrès...

**Inspecteur des finances** : C'est comme ça que je le voyais aussi, mais ce n'est pas toujours le cas. Chez nous, modernisation c'est plutôt synonyme d'économie. On ne va pas se cacher. Le but derrière, c'est moins de fonctionnaires, désengager l'État. Donc, le terme de modernisation signifie trouver des solutions pour qu'il y ait moins de personnel. Ce que je ne critique pas en soi. Je suis peut-être fonctionnaire, mais je suis avant tout contribuable, et je suis comme tout le monde quand je dois payer mes impôts, je me dis qu'il faudrait faire des économies, mais il faut les faire intelligemment pour ne pas casser le service public. Ou alors, ne pas faire les choses à moitié. Si on veut casser une mission, alors il faut l'abandonner complètement, il ne faut pas casser les moyens, et dire de continuer la même mission sans les moyens. »

L'inadéquation des moyens et des fins fonctionne comme un coup de tenailles susceptible de prouver – mécaniquement – à chaque difficulté ou échec rencontré l'incompétence des agents, et ce d'autant que souffle le vent de la dévalorisation, voire du dénigrement, dans un contexte où l'impératif du changement perpétuel est élevé au rang d'idéal ; modernisation vers quoi, pourquoi, pour quoi et au nom de quoi ?

« **Enquêteur** : Vous avez parlé de suppression de mission et de réduction d'emplois, est-ce qu'il y a d'autres choses qui sont rattachées à la notion de modernisation selon vous ?

**Permanent syndical** : Donc effectivement il y a la suppression des effectifs, des crédits, des budgets, des missions et la perte de sens pour les agents des services publics concernés. On a eu des gens qui considéraient que leurs missions étaient utiles pour la collectivité, alors que maintenant, tous les messages envoyés leur disent : « Non, ce que tu fais est devenu inutile, il faut que tu fasses autre chose »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Pour vous, quand on parle de modernisation du service public qu'est-ce que ça évoque ?

**Enseignant-chercheur** : Pff... Je ne sais pas trop. Quand j'étais chargé d'études en sécurité il y avait toujours cette idée un peu perturbante : « Il faut moderniser ». Mais pourquoi, vers quoi ? On faisait des réunions, il y avait toujours cette idée : « Ça ne va pas il faut changer ». Mais pourquoi il faudrait changer tout le temps ? Donc il y avait cette idée du changement pour le changement. Mais sans savoir vers quoi ni pourquoi. Il n'y avait pas un moment où on pouvait s'arrêter et se dire : « Bah voilà ça on sait le faire, on est bon là-dessus, donc on continue comme ça ». Donc pourquoi toujours dire : « Ça ne va pas ? ». C'était le contraire de la psychologie positive. À chaque fois l'organisation nous disait : « Ça, ça ne va pas, ça, ça ne va pas ! » et à aucun moment on disait : « On est expert sur ça ». »

Et la recherche de l'administration de la preuve de cette incompetence de trouver un appui dans un air du temps particulièrement bien disposé à dénigrer le monde des fonctionnaires dans son ensemble.

« **Enseignant d'anglais** : Donc la RGPP, était une première étape, avec des discours lénifiants, on ne remplacera pas un départ sur deux à la retraite... et petit à petit, on va instiller dans l'esprit des gens une idée tenace. Et cette idée, c'est que les fonctionnaires, les « ponctionnaires », comme disent certains humoristes, ce sont des gens qui coûtent de l'argent, des dépenses inutiles. Donc cette idée, de dire que les agents de l'État, que les fonctionnaires sont des tricheurs, sont des profiteurs et qu'ils coûtent cher, et bien cette idée, elle grandit, elle a germé. (...) L'idée, là, c'est de dire que les fonctionnaires c'est une dépense inutile, il faudrait mieux privatiser tout cela. Mais cela prend du temps. Et pourquoi ça prend du temps ? Parce que les gens ils sont recrutés avec des statuts, et ces statuts sont fonction de certaines lois, il faut donc changer les lois, mais on ne peut pas changer brutalement les lois. Mais il faut changer les choses doucement. »

La modernisation renvoie donc aussi à l'idée d'attaque menée contre le statut de la fonction publique. Notons que, parmi les éléments de notre échantillon, seuls les permanents syndicaux ont évoqué avec précision cet aspect de la modernisation. Il s'agit pour eux de défaire, de détricoter, de vider le statut de son contenu, portant ainsi atteinte à l'attractivité de ce dernier tout en bafouant les fondements à l'origine de sa justification.

« **Secrétaire général de la fédération** : L'un des discours que tiennent certains de nos camarades en interne c'est : la fin du statut de la fonction publique et des fonctionnaires. Mais moi je leur dis : « Non », le statut n'est pas supprimé, mais ils en font une coquille vide. Et pour les prochaines générations, il y aura le titre, mais il n'y aura plus rien dedans. »

\*\*\*

« **Permanent syndical** : Et de façon logique et articulée, ce qui est présenté depuis pas mal de temps, et notamment depuis ce gouvernement-là, l'actuel, ce qui est présenté comme un frein à l'efficacité, c'est le statut de la fonction publique. C'est-à-dire qu'on détricote le statut de la fonction publique pour faire en sorte que ça ressemble plus au privé. (...) Or, je rappelle quand même (...) que si les fonctionnaires ont un statut, c'est parce qu'il y a une raison très précise là-dessus, c'est-à-dire qu'on n'a pas une conception d'agents des services publics qui soit au service du politique, ils sont au service de la Nation. Et donc on a ce virage-là, un peu anglo-saxon, d'agents publics, de fonctionnaires, qui doivent être au service du gouvernement. Mais ça ne devrait pas être ça. On est là pour être des gardiens et des gardiens de la Loi, donc, des gardiens de la Loi, et pas simplement de la constitution, mais aussi des principes généraux, supra constitutionnels. Dans notre syndicat on est vachement sourcilieux là-dessus, parce que ce sont les fondements de la République qui sont maintenant attaqués avec ces réformes. »

Si le service public dysfonctionne, si le statut perd de son attractivité, et, comme en filigrane, de sa raison d'être, alors la privatisation s'annonce comme un allant de soi. Elle s'impose comme une conséquence aussi inéluctable que naturelle qui permet de colmater et de pallier les insuffisances des agents.

« **Secrétaire général de la fédération** : Moi, ce qui m'inquiète, et qui devrait pourtant les [les politiques] alerter, mais ça n'a pas l'air de les alerter, parce que de toute façon, rien de les alerter : recrutement des professeurs, plus de postes que de candidats, infirmières plus de postes que des candidats, police plus de postes que de candidats, pénitentiaires plus de postes que de candidats. Qu'est-ce qu'on fait demain si on n'a plus de candidats dans ces postes-là ? Là, on est dans le



stratégique, l'éducation, la sécurité, la santé, la justice. (...) Mais moi ça m'inquiète pour l'avenir même de la société. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Donc pour vous, modernisation ça se traduit par moins de fonctionnaires, faire plus avec moins, et l'État qui se désengage ?

**Inspecteur des finances** : Oui. Est-ce que de la part de l'État, il n'y a pas aussi la volonté d'offrir au secteur privé des missions qui sont à la base des missions de service public ? »

\*\*\*

« **Enseignant d'anglais** : On organise le fait que le métier soit de moins en moins attractif, ce faisant, il y a moins de candidats aux concours, ce qui va finalement servir d'excuse pour dire : « L'École de la république, on est désolé, vraiment, on a fait tout ce qu'on a pu, on a fait pourtant de belles réformes, mais l'école de la république ne fonctionne pas », et comme c'est un marché énorme ! Il y a du fric à se faire, c'est énorme ! Et à un moment donné, ça va être privatisé. Et même les gens modestes vont dire, et c'est déjà le cas : « Ah, l'école publique c'est le bordel, ils n'ont pas de profs, ils n'ont pas de matériel etc. ». Parce que tout ça va s'enchaîner. Et ce sera l'excuse qui permettra de dire... Et il y aura des partenariats public-privé qui se mettront en place, et c'est déjà le cas aujourd'hui. »

Notons que, pour certains agents, ce désengagement de l'État s'accompagne, conjointement, d'une diminution des contraintes qui pèsent sur les entreprises. Il faut libérer les énergies, les motivations, encourager les prises d'initiatives, supprimer les obstacles qui pourraient venir entraver la circulation des flux de toute nature.

« **Enquêteur** : Donc le terme de modernisation n'est peut-être pas très adéquat quand il est accolé aux réformes ?  
**Secrétaire général de la fédération** : Ça dépend ce qu'on entend par modernisation. Est-ce qu'il y a une amélioration du service public ? Est-ce qu'il y a une amélioration de la lutte contre la fraude ? Est-ce qu'il y a une amélioration du rendu aux citoyens ?

**Enquêteur** : Mais quand on parle de modernisation, cela sous-entend aller vers du mieux.

**Secrétaire général** : Pour qui ? Pour qui du mieux ? Pour les entreprises. D'ailleurs le gouvernement ne s'en cache pas. C'est affiché. Il faut libérer l'entreprise de toute contrainte. C'est le mot d'ordre. Mais nous on s'oppose à cette logique, car elle augmente les risques de fraude, environnementale, sociale, fiscale. (...) La politique générale c'est de libérer l'entreprise... de laisser les entrepreneurs entreprendre. »

Avec le désengagement de l'État, notamment lorsque celui-ci s'accompagne de la numérisation de ses services, un doute plane quant à la possibilité de maintenir une *égalité* d'accès aux services publics.

« **Enquêteur** : Pour vous, quand on parle de modernisation du service public, c'est synonyme de quoi ?

**Chef de pôle** : Pour moi, la modernisation c'est synonyme de complexification. On peut moderniser l'administration en proposant des outils qui permettent de faciliter les démarches en ligne, mais il faut prévoir des agents pour aider ceux qui ne sont pas capables de faire les démarches en ligne. Donc pour moi, la modernisation elle est là, aller à fond dans la dématérialisation, mais continuer à aider les gens qui ne peuvent pas le faire. Il faut que l'administration soit un facilitateur et pas un frein dans les projets personnels et professionnels. Il faut vraiment qu'elle soit un atout, un facilitateur. Plus on fera de choses en ligne, plus on sera transparents sur les règles, pour moi c'est ça la modernisation. Mais il ne faut pas oublier tous les autres qui ne peuvent pas se débrouiller tout seuls. »

Mais l'État qui se déleste, État démantelé, démembré, dépecé, se métamorphose, se recompose par une sorte de consolidation-réduction autour des fonctions de maintien de l'ordre où s'imposent la verticalité, le renforcement des hiérarchies, l'hétéronomie et l'arbitraire... transformation à marche forcée, regrès à regret.

« **Enquêteur** : *Qu'est-ce que ça signifie pour vous la modernisation des services publics ?*

**Psychomotricienne** : La logique de modernisation des services publics, elle est passée par le fait de mettre en place ce management, comme si c'était le bazar avant. Donc, avec l'idée qu'on allait mettre de l'ordre là-dedans. Et mettre de l'ordre là-dedans, c'était renforcer les hiérarchies. (...) Pour moi, la modernisation des services publics ça signifie qu'il y a des gens qui se sont dit qu'ils allaient penser pour nous l'organisation du travail, pour nous, soignants. Et ça s'est traduit par l'augmentation de l'outil informatique, par les mails... et cette modernisation des services publics elle a vraiment été pensée par des gens qui ne bossaient pas à l'hôpital. Donc une espèce de truc qui nous tombait dessus. »

\*\*\*

« **Permanent syndical** : On est dans des transformations continues. Donc, il y a vraiment moins d'État, mais ce qui reste de l'État, c'est un État fort, et l'État fort, c'est le préfet, il n'y a qu'une seule tête, c'est le pouvoir préfectoral, ce qui nous renvoie à l'arbitraire local. (...) Tout ce qu'on a en termes de modernisation, c'est moins de service public, mais plus d'État, plus d'État au sens de l'État autoritaire, coercitif, mais moins de services publics. On a une sorte de recentrage sur le cerveau reptilien de l'État qui est le Léviathan etc. Ce qui va être le plus attaqué c'est tout ce qui fait sens, qui fait collectivité, ce qui fait vivre ensemble, ce qui fait service public, ce qui fait collectivisation d'une certaine façon. Et ce qui est renforcé, c'est le côté très autoritaire. Quand on parlait de préfectoralisation, le préfet c'est l'autorité, c'est l'autorité de l'État, ce n'est pas le service public. C'est le garant de l'ordre public. »

Notons enfin que de nombreux agents sont sensibles aux glissements sémantiques et autres oxymores de la novlangue en vogue qui ne comptent pas pour peu dans la composition du matériau dont dispose chacun pour penser le monde et ses propres réalités bel et bien vécues. Des doutes s'installent, le terme de modernisation est-il en mesure de subsumer le panel à ce point hétérogène de réalités qu'il est censé désigner ? Ce mot valise permet-il de penser ce qui à travers lui s'annonce ? Des doutes se font jour, l'ambiguïté maintes fois mise en évidence par nos soins du mot réforme explose au grand jour. Biface qui permet tous les *en même temps*, le mot réforme pétrifie la capacité même de penser, il met à bas les principes de base de la logique, désinstitue la raison. Que dire alors des réformes qui promeuvent la modernisation ?

« **Chargée de mission** : Donc c'est le double langage. Pour tout finalement. Parce que la transformation de la fonction publique, c'est un double langage. Pour moi, c'est plutôt synonyme de démantèlement. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : *Donc pour toi, modernisation, c'est plutôt synonyme de démantèlement, de destruction ?*

**Enseignant d'anglais** : On est dans la novlangue, c'est 1984, « La guerre c'est la paix », « L'ignorance c'est la connaissance »... Enfin ce genre de trucs. On est sur de la communication : l'école de la confiance ! Excuse-moi, mais l'école de la confiance ! Mais la confiance, c'est quelque chose de fragile, ça ne se décrète pas. »

\*\*\*

« **Chef de pôle** : Moi je regrette que sous ce terme de modernisation on mette des choses différentes. (...) Il ne faut pas réduire la modernisation à la numérisation. Et la réduction des déficits publics, il ne faut pas mettre cela sur le dos de la modernisation. Quand on décide d'abandonner des missions, on fait des choix, mais on ne modernise pas l'État, mais on se désengage d'un certain nombre de missions. Je ne suis pas forcément contre, mais il faut voir après, quelles missions on confie au privé. De plus en plus on parle de confier des missions régaliennes à des entreprises privées. Et pour réduire le nombre de fonctionnaires, on parle de plus en plus de faire appel à des entreprises privées qui seraient accréditées pour pouvoir faire du contrôle sanitaire. Et est-ce qu'on respectera bien de la même façon le contrôle sanitaire ? »

\*\*\*

« **Enquêteur** : *Qu'est-ce que vous entendez par modernisation des services publics ?*

**Permanent syndical** : Je me suis amusé une fois à aller sur le site de l'assemblée, et faire une recherche à partir du mot-clé modernisation, et le mot modernisation revenait de façon systématique, c'est pour ça que je ne mets pas grand sens dans le terme modernisation. Il est employé tout le temps, et dans le secteur public encore plus que dans le privé, et aujourd'hui, il véhicule une connotation négative. Ce n'était pas le cas il y a 20-30 ans. Il y a 20-30 ans, la modernisation des services était porteuse de sens, c'était porteur d'évolution. Aujourd'hui, comme il est associé à un contexte de réduction d'emploi, d'effectifs et de suppression de missions, il a son signifiant et son signifié qui sont différents. Donc pour moi, cette notion de modernisation des services publics c'est une expression qui a été tellement galvaudée... À travers toutes les démarches RGPP, MAP, et aujourd'hui Cap 2022, ce qui fait que ce n'est pas le bon terme à employer. Toute l'évolution actuelle est mise sous le signe de la modernisation, donc, de quoi on parle ? Est-ce que supprimer des missions de service public c'est de la modernisation ? Je ne pense pas. Donc effectivement il y a la suppression des effectifs, des crédits, des budgets, des missions et la perte de sens pour les agents des services publics concernés. J'aurais du mal aujourd'hui à qualifier tout ce qui se passe de modernisation. Et tout ce qui se passe n'est pas homogène. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : *Je voulais te poser la question suivante : qu'est-ce que signifie pour toi la notion de modernisation du service publique ?*

**Chargé d'études** : Là, on est typiquement dans l'abus de langage des politiques libérales. Les premiers qui ont commencé à parler de réformes au niveau gouvernemental, je situe ça à l'époque Balladur, dans les années fastes des années 85-90, donc où on est en plein dans le néolibéralisme « reagan-thatchérien », et où en fait on utilise des mots de propagande qui veulent dire le contraire de ce que l'on avance. Par exemple, quand on parle de réforme, on se dit que c'est pour améliorer les choses, mais on s'aperçoit que la réforme en question, c'est réduire les moyens, licencier des gens pour, finalement, pas plus d'amélioration. Donc, la modernisation du service public, ça pourrait laisser à penser qu'on n'est pas assez modernes, alors que quand on compare la manière dont nous on travaille, dans la structure où je suis, je suis à peu près certain qu'on travaille de la même manière, on est aussi moderne que le bureau d'études privé d'à-côté, ou que de la grande société d'ingénierie d'à-côté. On a les mêmes outils, on a les mêmes formations. Moderne ça voudrait dire qu'on est *has been*, qu'on passerait notre journée à mettre des coups de tampons sur des feuilles. Évidemment, ce n'est pas ce qu'on fait, mais c'est l'image qui est véhiculée et qui est entretenue, donc, effectivement, il faut moderniser le service public. Donc, derrière cette idée de modernisation, il y a cette idée de voir comment on réduit les effectifs et les moyens financiers, et du coup, quelles sont les missions associées qui sont supprimées. Donc, ce n'est pas de la modernisation, c'est de la suppression d'activité, de pans entiers d'activité. Mais, modernisation, si je raisonne bêtement, modernisation ça devrait vouloir dire qu'on est *has been*, qu'on a un train de retard. Mais un train de retard sur quoi ? Mais moi, j'ai développé un petit peu un moment ce sentiment de culpabilité. Mais je suis certain,

encore une fois, que dans le privé c'est exactement comparable à nous. Donc, ce mot modernisation est employé pour justifier la question de la suppression des effectifs, et donc, effectivement, de remplacer, partout où c'est possible, de la présence humaine par des outils informatiques. On nous oblige de plus en plus à passer par des outils informatiques pour rentrer en contact avec la structure administrative publique et même privée. Donc, c'est pour justifier la réduction d'effectifs, et comme ça fait appel à des outils numériques, c'est présenter comme de la modernisation. »

*Deux remarques en passant :*

- quand elle est évoquée, la numérisation – des services publics – se fait alliée de la modernisation, mais, et les agents ne s’y trompent pas, celle-ci précède de beaucoup celle-là ;
- l’intériorisation par les agents de ce langage à double face, langage qui euphémise, montre en cachant, travestit, rend difficile la compréhension de ce qui pourtant se vit de l’intérieur et se constate à l’extérieur.

À la lecture de ce qui précède, une conclusion s’impose : l’attachement au service public ne s’explique pas par le sens que les agents donnent à sa modernisation. Qu’on considère la notion de sens dans le registre de la signification ou dans celui de la direction, on ne peut que faire le constat d’importants écarts entre ce qu’introjectent les agents dans la notion de service public et les réformes qui œuvrent à sa modernisation. On comprend, dans ces conditions, que ce que signifie à leurs yeux cette notion de modernisation puisse être évincé des espaces mentaux au quotidien. En effet, dès lors que modernisation des services publics rime avec démantèlement, casse, destruction, désengagement de l’État, comment vivre le et au quotidien avec l’idée que ce à quoi *je* participe — parce que j’y suis inscrit — s’écarter à ce point de ce à quoi *je* suis attaché ? L’euphémisation à l’œuvre, propriété substantielle des réformes dites de modernisation, peut servir de tremplin à la logique du *comme si*. Mais peut-on rester immergé dans la durée dans cette logique de fonctionnement psychique ?

### **4.3. Son avenir, mon avenir**

Si l’on s’appuie sur le sens que donnent les agents à la modernisation du service public on peut imaginer sans beaucoup d’effort qu’ils n’envisagent pas son avenir sous de radieux auspices. Attachés au service public pour des raisons qui ne rejoignent pas le sens qu’a pour eux cette modernisation, les agents que nous avons interrogés n’entrevoient pourtant pas nécessairement leur avenir en dehors de celui-ci. L’expérience au fil du temps, expérience vécue à partir de laquelle s’établissent les projections, ne les conduit pas, malgré ce qu’ils disent vivre, sentir, entrevoir ou encore espérer, à s’imaginer, pour nombre d’entre eux, poursuivre leur vie professionnelle en dehors de la fonction publique<sup>297</sup>.

Une fois analysées les réponses apportées par les agents sur l’avenir de la fonction publique qui à leurs yeux se profile, un état d’esprit se dégage, qui mêle désarroi, anxiété, inquiétude... pessimisme. Pour certains d’entre eux, c’est même la disparition qui s’annonce.

« *Enquêteur* : Comment vous voyez l’avenir de la fonction publique ?

*Inspectrice du travail* : Oh là ! Moi, quand on me pose la question de la fonction publique je reprends toujours et je dis toujours les services publics, parce que c’est presque devenu péjoratif quand on parle de fonction publique. À force de dénigrer autour du statut du fonctionnaire... Donc, l’avenir des services publics, je le vois assez mal. (...) Je suis tout à fait pessimiste sur la notion même de service public. »

\*\*\*

« *Enseignant-chercheur* : L’avenir de la fonction publique, je ne sais pas. Je ne suis pas très optimiste.

\*\*\*

---

<sup>297</sup> Encore une fois, et pour une dernière fois, nous ne parlons ici qu’à partir de notre échantillon et, à travers lui, des tendances lourdes qu’il fait apparaître. Si le nombre de personnes interrogées empêche toute généralisation, toute extrapolation, il n’en reste pas moins que ces tendances — dont rien ne nous empêche d’émettre l’hypothèse qu’elles pourraient valoir pour de nombreux agents — méritent d’être à la fois connues, mentionnées et questionnées.

« **Enquêteur** : Comment envisagez-vous l'avenir de la fonction publique, des services publics ?

**Inspecteur du travail** : Pas de manière positive du tout. J'ai des enfants, je ne les orienterais pas vers la fonction publique. Entre la manière dont je l'ai vécue et ce que je perçois aujourd'hui, ça a beaucoup changé. Pour moi, la notion de service public a tendance à disparaître. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Et vous, personnellement, comment vous voyez l'avenir de la fonction publique ?

**Infirmier en addictologie** : Je crois que cela n'existera plus longtemps. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Et vous, comment vous voyez l'avenir de la fonction publique ?

**Formatrice en soins infirmiers** : Moi, je pense que ça n'existera plus la fonction publique. Je pense que d'ici 30 ans ça n'existera plus. Moi, une des raisons pour lesquelles j'ai quitté la Poste, c'est ça. Donc j'ai une vision de l'avenir très négative, mais ça n'a rien à voir avec des opinions politiques tranchées. Moi, maintenant, je suis désengagée politiquement. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Vous, comment voyez-vous l'avenir de la fonction publique ?

**Cadre de santé** : Si je parle de la fonction publique hospitalière en particulier, je pense que ça ne va pas s'améliorer. Ça va être compliqué. On diminue le nombre de lits et en même temps on a de plus en plus de patients. Et la société actuelle fait que pour un tas de gens c'est de plus en plus difficile, et donc quand la société va mal, c'est la psychiatrie qui est sollicitée. »

Ce pessimisme se fonde sur le sentiment, objectivement fondé, d'une tendance lourde au rétrécissement du périmètre des activités de l'État, et ce rétrécissement d'entraîner l'augmentation des laissés-pour-compte.

« **Enquêteur** : Comment vous voyez-vous l'avenir de la fonction publique ?

**Secrétaire général de la fédération** : Je ne conçois pas une société sans un service des impôts par exemple. S'il y a bien quelque chose qui restera ce sera ça. La police existera toujours, la justice existera toujours. Par contre il y a des pans entiers qui disparaissent. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Et comment voyez-vous l'avenir du service public ?

**Inspecteur des finances publiques** : Je pense qu'il va arriver un moment où on va se recentrer sur l'essentiel, sur le strict minimum, mais je pense que... notamment par rapport à la santé, où la concurrence avec le privé est toujours de plus en plus forte, je pense que ça risque de laisser de côté des personnes pauvres. (...) Après mes inquiétudes sont plus pour les services publics, sur le cœur de l'action de l'État, comme la police, l'éducation, la santé, est-ce qu'on va pouvoir maintenir des services de qualité ? J'ai très peur de ça. »

Et puis, sur fond de ce pessimisme ambiant, il y a l'identification des raisons, la désignation de tous ces signes qui, assemblés les uns aux autres, donnent le sentiment d'une cohérence qui laisse peu de doutes quant à l'issue.

« **Enquêteur** : Comment voyez-vous l'avenir de la fonction publique ?

**Permanent syndical** : Je pense qu'on va avoir une fonction publique de plus en plus souple, y compris dans son échine, ayant de moins en moins de personnel statutaire, et de plus en plus de personnel contractuel, donc, virable, et ça se met déjà en œuvre. La rupture conventionnelle dans la fonction publique ! Qu'est-ce que c'est que ce bordel ? Qu'est-ce que ça veut dire ? (...) Donc je pense qu'on

va avoir de moins en moins de fonctionnaires, y compris dans le régalién. (...) Je ne suis pas forcément très optimiste pour la suite. »

\*\*\*

« **Inspecteur des finances** : Ça fait partie aussi des volontés politiques, on nous incite à partir. Ils communiquent de plus en plus là-dessus sur les primes de départ volontaire, des indemnités de départ volontaire qu'ils ont revalorisées.

\*\*\*

« **Enquêteur** : Et comment vois-tu l'avenir de la fonction publique ?

**Chargé d'études** : Si la tendance se poursuit, on peut imaginer qu'on aura affaire à une sorte de structure interministérielle, une sorte d'agence qui rassemble les agents des plus grands corps d'État, donc les gens les plus hauts dans la hiérarchie administrative, et ces personnes-là passant des marchés, externalisant toutes les choses qui avant étaient faites par des fonctionnaires. On peut aussi imaginer qu'il n'y ait plus du tout de recrutement des fonctionnaires sur des durées de carrière, mais qu'on prenne des contractuels. Ce qui est d'ailleurs dans la loi. (...) Et puis qu'on ait des plans de modernisation qui conduisent à des fermetures de sites, de structures. Et la loi prévoit déjà, qu'en cas de restructuration, on propose un poste à un fonctionnaire, et s'il le refuse deux ou trois fois, il est viré. Et c'est dans la loi. Donc, on voit bien que tout est à l'œuvre pour le démantèlement complet. Je pense que la fonction publique telle que je l'ai connue en rentrant est appelée à ne plus exister. »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Et cette réduction des dépenses publiques elle ne touche pas que le secteur hospitalier. À terme, comment vous voyez l'évolution de tout cela, la part de l'État dans les services publics ?

**Psychomotricienne** : J'ai vraiment du mal à me projeter. Moi la vision que ça me donne, c'est : moins de service public, et pour moi c'est synonyme de beaucoup plus d'inégalités sociales et plutôt quelque chose de très chaotique au niveau social. (...)

**Enquêteur** : Et comment vous voyez l'avenir de la fonction publique ?

**Psychomotricienne** : Pour moi, je crois qu'il y a comme l'idée de détruire les services publics de santé, et donc d'aller vers un service privé de santé. On diminue le budget de la sécurité sociale, on augmente les budgets des mutuelles et en fait, pour moi, la transition est en cours, et pour le moment il n'y a rien qui l'arrête. (...) Et pour moi, il y a à l'œuvre un processus inéluctable de destruction des services publics. Il n'y a rien qui l'arrête. (...) En tant que représentant syndical on a vu arriver des lois qui étaient à 15 ans, donc tout cela est organisé depuis longtemps. (...) Mais moi maintenant, j'en suis complètement convaincue, les gens qui avaient pensé ça l'avaient pensé dans une temporalité qui, pour les acteurs de terrain, ne peut pas leur parler. »

Face à ce tableau plus que sombre, certaines voix, rares, s'élèvent, où l'optimisme de l'auto-persuasion, de la nécessité de croire, du vouloir croire... de la foi se donne à voir, qui œuvre ainsi à investir de sens la mission que l'on s'est fixée.

« **Enquêteur** : Comment vous voyez l'avenir de la fonction publique ?

**Permanent syndical** : Moi je suis optimiste. Même si on va continuer à avoir des suppressions, des restructurations, peut-être habillées sous le vocable modernisation, ou pas, ça, on n'en sait rien, mais si on est militants syndicaux, c'est qu'on croit à la valeur du collectif face à l'individualisation, et donc on se dit qu'on arrivera un jour ou l'autre à faire changer l'orientation, et qu'on arrivera à recréer des collectifs d'une façon ou d'une autre, peut-être sous des manières différentes. Et on recréera du service public, sans doute différent. Pour l'instant, on est sur la pente qui n'est pas la bonne. Mais tôt ou tard, il faudra bien qu'elle s'inverse. Si on n'y croyait pas, de toute façon, on arrêterait tout. »



Peut-on envisager un avenir professionnel pour soi à l'intérieur de perspectives aussi sombres ? Comment se projeter, et est-il même possible de se projeter dans ce quelque chose qui semble voué au démantèlement, à la disparition ? Le divorce entre elle et moi ne s'impose-t-il pas de fait ? Certains, peu nombreux, l'envisagent.

« **Enquêteur** : Et vous, comment envisagez-vous votre avenir professionnel ?

**Inspecteur des finances** : Je pense que je vais encore rester quelques années sur mon poste actuel. Après, j'ai clairement envie de partir de l'administration. J'avais préparé l'examen d'avocat, mais je ne l'ai pas passé. Ma compagne est avocate, je me dis que j'aurais peut-être dû, on aurait mieux vécu. Le droit m'intéresse toujours, et peut-être qu'on travaillera ensemble. Je peux intégrer un barreau, par un système d'équivalence sans faire une école d'avocat, j'ai juste un petit examen à passer de déontologie. Pour elle, ma conjointe, c'est une passion son travail, pour moi ça ne l'est pas. Et puis aussi il y a l'aspect financier, les salaires de la fonction publique... (...) J'ai clairement des personnes autour de moi, dans le privé, qui gagnent beaucoup plus que moi avec les mêmes diplômes et les mêmes compétences. Et puisqu'il n'y a pas de possibilité de grimper dans la hiérarchie, l'option qui s'offre à moi c'est de partir. »

Poser les termes de l'avenir professionnel sur la balance économique fait pencher en faveur du départ. Mais on le voit, l'intérêt ne se réduit pas à l'économique, et la passion est aussi ici convoquée dans la prise de décision. Pour d'autres, qui sont aussi les plus nombreux, l'inquiétude pessimiste quant à l'avenir de la fonction publique se traduit en questionnements, doutes, incertitudes pour son propre avenir. À la balance de l'économique – qui permet, par exemple, de comparer les salaires, et de raisonner en termes de source de profit – s'ajoute la part du non quantifiable, de tout ce qui, dans le travail réel est – encore – source de plaisir. Mais pour combien de temps encore, et à quels coûts, psychiques cette fois ?

« **Enquêteur** : Et comment tu envisages la suite de ta carrière professionnelle ?

**Enseignant d'anglais** : Là, je me questionne sérieusement. Surtout maintenant avec la réforme des retraites. Moi, dans dix ans, avec trente-cinq élèves en classe ! Il faut voir le volume sonore que cela représente. Moi j'ai des acouphènes le soir. Je ne suis pas sûr de pouvoir faire ça encore dix ans. Parce que c'est crevant ! C'est hyper crevant ! »

\*\*\*

« **Enquêteur** : Vous envisagez toujours la suite de votre carrière dans la fonction publique ?

**Psychomotricienne** : Ça, c'est une question pour moi. Pour moi, c'est une vraie question. Parce que ces petits moments d'autonomie que j'ai encore, ces petits moments de plaisir que j'ai à travailler, de temps passé avec les collègues où on arrive à élaborer les soins qu'on propose, ces temps-là me semblent extrêmement menacés. Mais si je ne les ai plus, mon travail n'aura vraiment plus de sens, et pour moi, alors, se posera la question : est-ce que je reste dans la fonction publique, ou est-ce que je me tourne vers le libéral en proposant ce que je sais faire, mais dans un cadre complètement différent ? Début juin de cette année, je me disais : Il ne me reste plus que 10 ans à travailler. Mais maintenant je me dis, avec la réforme des retraites, que je vais peut-être encore avoir plus de 10 ans à travailler. (...) C'est vraiment une question qui me traverse maintenant, mais qui ne m'a pas traversée jusque-là. Moi, le travail dans la fonction publique me plaît, même si au début ça n'a pas été une intention de travailler dans la fonction publique. Aujourd'hui je m'aperçois, que travailler dans la fonction publique, c'est répondre aux besoins de la population et du coup, de recevoir encore aujourd'hui des enfants de tous milieux, et de pouvoir apporter un soin de qualité, par exemple, à des familles qui n'en ont pas les moyens. »



Le fragment d'entretien qui précède montre que le sens donné à la notion de service public, de service rendu aux publics, ne peut être dissocié de la référence à des valeurs transcendantes telles que la justice et l'égalité qui englobent le souci de l'autre. Toute une vision du monde se trouve d'emblée inscrite dans un devoir de fonction, et cela n'a pas de prix !

Terminons avec un dernier extrait qui contient à lui seul, comme en condensé, la complexité inhérente aux décisions qui engagent *mon* avenir. Cet avenir, n'en déplaise à ceux qui réduisent l'homme à ce fantasme éthéré qu'est l'*homo œconomicus*, ne peut être dissocié d'une temporalité plus étendue à l'intérieur de laquelle ce *je* est inscrit et lié à l'autre par son action. Les ambiguïtés et contradictions apparentes que révèlent les propos tenus portent donc aussi la marque d'une tendance sociétale au démantèlement d'une configuration à même de faire tenir ensemble et debout les êtres.

« **Chargée de mission** : Ma vie professionnelle ne mène à rien. J'ai horreur de cet abrutissement. Je voudrais partir vers autre chose. Je constate l'absurdité de la bureaucratie, l'absurdité du monde qui se met en place.

**Enquêteur** : *Comment voyez-vous l'avenir de la fonction publique ?*

**Chargée de mission** : Très mal parti. Moi je suis persuadée que la volonté politique qui est poursuivie depuis plus de dix ans, c'est d'arriver au fonctionnement américain, avec le : Construis-toi toi-même. (...) Alors que pour moi le service public, c'est l'aide à autrui. C'est l'accessibilité à tous d'un service. Et donc, moi, mon boulot quelque part, en tant qu'agent de l'État, c'est d'aider à accéder ceux qui n'y parviennent pas, pour que tout le monde ait le même accès. Quelque part c'est l'équité. Moi, je suis profondément révoltée par le fait qu'on a un État qui n'assume pas ses responsabilités par rapport à ça, par rapport aux demandes de subventions des agriculteurs par exemple, et qui nous demande d'y participer. (...) Moi, le service public c'est quelque chose qui me tient à cœur, j'y ai été formée, je pense que je ne pourrais plus en sortir, j'y suis attachée, je suis pour le partage. Donc moi j'aimerais me réorienter vers les outils collaboratifs, vers la formation, vers les nouveaux outils informatiques, parce qu'il y a plein de gens qui ne savent pas s'en servir. Pour moi le service public, c'est l'aide à autrui. C'est l'accessibilité à tous d'un service. »



## Conclusion

*« Au nom de la rationalité technique, au nom de la raison, nous sommes devenus déraisonnables. Au nom d'une idéologie du profit, de la rentabilité et de l'efficacité qui tend à transformer l'humain et la nature en marchandises, nous risquons d'anéantir l'humanité dans l'homme. Au nom de la science, nous finissons par croire à la magie des chiffres comme d'autres civilisations ont cru aux esprits. À force de vouloir tout contrôler et tout prévenir pour mieux gérer techniquement le monde, nous l'avons rendu malade. Nous avons rendu malades aussi ses habitants en voulant standardiser leur conduite, en contrôlant toujours davantage les replis de leur intimité (...) À vouloir être transparents, nous nous sommes perdus de vue. (...) En prétendant administrer scientifiquement, techniquement et de manière comptable le vivant, nous avons aboli le politique qui fut à l'origine même de notre civilisation et de ses formes de pensée, le monde, les autres et nous-mêmes<sup>298</sup>. »*

R. Gori

La modernisation de l'État passe aujourd'hui, et ce de façon non exclusive, par la numérisation des services publics. Avec les évolutions des technologies la numérisation gagne du terrain. S'interposant de façon de plus en plus hégémonique entre les hommes et entre les hommes et le réel, les TIC contribuent à re-façonner le rapport que chacun d'entre nous entretient aux autres, au monde et à soi. L'État-plateforme, dont les contours se distinguent encore difficilement, ne peut ou ne pourrait voir le jour sans la contribution essentielle des TIC.

Tel un serpent de mer, les lignes qui précèdent ont vu affleurer ici et là une interrogation sur la légitimité heuristique du déterminisme techniciste. Mais nous ne sommes pas parvenus à établir une position tranchée quant à la pertinence de ce mode de pensée. Les bémols que nous avons apportés à ce raisonnement ne sont pas négligeables, qui renvoient, pour l'essentiel, à l'insertion des techniques dans un cadre de rationalité politique particulier qu'est le néolibéralisme ainsi qu'aux réactions des hommes qui, dans leur travail au quotidien, se trouvent aux prises avec les dispositifs qui en découlent. Conjointement nous avons montré que la croyance répandue en la capacité des techniques à traduire le réel en chiffre ne comptait pas pour peu dans le succès remporté par ce mode de pensée à l'intérieur de ce cadre. Dans cette configuration bien particulière, recherche de profit et technique tendent à s'autonomiser, conduisant mécaniquement à la réalisation des potentialités contenues dans les techniques *dans la mesure* où ce qui est réalisé parviendra à se convertir en source de profit économique. Notons qu'il y a là un premier motif d'incertitude. Mais cette autonomisation est relative ! En effet, si les dimensions économique et technique tendent l'une *et* l'autre à s'autonomiser, elles ne s'autonomisent pas l'une *par rapport* à l'autre. Il semble alors plus pertinent et plus juste de parler d'autonomie d'un assemblage, ou encore, ce qui revient au même, d'hégémonie du complexe techno-science-économique. Et l'autonomie de ce complexe tend à se renforcer et à se solidifier en prenant appui sur la croyance réelle dans le déterminisme techniciste, que redouble l'acquiescement à la réduction des fins possibles<sup>299</sup>, l'un et l'autre agissant comme de puissants outils de sociodécision. La Loi peut ici

---

<sup>298</sup> Extrait de *L'Appel des appels*, op. cit., p. 19.

<sup>299</sup> Réduction que synthétise à elle seule la célèbre formule « *There is no alternative* ».

apparaître comme l'ultime rempart à la réalisation rentable des potentialités contenues dans les techniques, à condition que celle-ci ne se transforme en une marchandise *comme les autres*<sup>300</sup>.

Dans ces conditions, il est difficile d'imaginer que la forme prise par l'État puisse ne pas traduire l'hégémonie d'un complexe dont la légitimité<sup>301</sup> tient au discours (croyance dans la réalité de ce déterminisme et acquiescement à une représentation inéluctable de la société) auquel il est adossé, discours qui justifie et re-produit, en le naturalisant, un ordonnancement du monde. L'État-plateforme est-il en mesure d'incarner ce complexe ? Ce n'est pas impossible, si l'on considère que ce n'est qu'un « état » passager. Pourquoi ?

La description commentée des différentes réformes qui promeuvent la modernisation de la fonction publique a permis de montrer en quoi modernisation rimait avec démantèlement de l'État. Conformément au principe qui guide son action, la rationalité politique néolibérale vise l'instauration tous azimuts de la concurrence (mais aussi celle de la compétition et de la recherche d'efficacité) érigée en principe naturel et universel, qui passe par la destruction de tout ce qui pourrait venir entraver son expression<sup>302</sup>. Le gouvernement néolibéral produit de l'atomisation, et conduit à voir en chaque individu une source de profit, et cet atome entrepreneur de lui-même d'être porté sur un marché concurrentiel<sup>303</sup>. Ce marché s'étend. Sa logique se globalise. Et l'extension du principe de la concurrence à l'ensemble de la société contribue ainsi à effacer les frontières et différences entre public et privé, elle les virtualise. Mais si l'extension de la logique du marché gagne du terrain, au sens géographique du terme, elle prospère aussi du fait que gagne en envergure ce qui, par l'entremise des TIC (qui œuvrent à la transsubstantiation du réel en données), est hissé au rang de valeur marchande ; les TIC alimentent le marché des données qui alimente — l'extension de — la logique du marché. D'une certaine façon, à travers l'ouverture des données publiques, l'État(-plateforme) poursuit ce phénomène d'abolition des frontières entre public et privé, frontières dont on peut dire qu'elles ont déjà littéralement explosé du fait de la captation qu'opèrent les GAFAM des données que nous fournissons nous-mêmes (directement ou pas) via nos usages numériques.

Tirer les conséquences de ce qui précède conduit à penser autrement les relations et rapports entre État-plateforme et multinationales du numérique (les ainsi nommées GAFAM). *Autrement ?* Notre écriture a pu laisser à penser que GAFAM et État-plateforme pouvaient être dans un rapport de concurrence, favorable aux premières. Souvenons-nous qu'un des arguments massue en faveur de l'ouverture des données publiques consiste à vouloir gagner en présence, et par là, en pouvoir, sur « le terrain » en grande partie déjà conquis de l'open data. Mais il découle de ce qui précède — relativement, mais pas seulement, à ce principe érigé en idéal d'extension de la « logique » de la concurrence — que GAFAM et État-plateforme ont au moins un point commun, essentiel, majeur, celui de *partager une croyance dans la nécessité et les vertus de la concurrence*. Dans ces circonstances bien particulières (à l'échelle de la longue durée mais pourtant hégémoniques à l'heure de la globalisation) il serait sans doute plus adéquat de parler d'alliance scellée dans l'implicite, de connivence, de communauté d'intérêts ou encore de collaboration pour définir le

---

<sup>300</sup> « Considérant les lois comme des produits législatifs en compétition sur un marché mondial des normes, l'ultralibéralisme les prive de leur fonction isonomique de Référence commune qui s'impose absolument à tous. » A. Supiot, *La gouvernance par les nombres*, op. cit., p. 183. On pourra aussi se reporter, dans ce même ouvrage majeur, au chapitre intitulé, *L'asservissement de la Loi au Nombre : du Gosplan au Marché total*, Idem, pp. 157-181.

<sup>301</sup> Voir J. Habermas, *Raison et légitimité. Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, Paris, Édition Payot, 1978, 196 p.

<sup>302</sup> On pourra, en plus des auteurs déjà cités, se reporter à l'ouvrage de Wendy Brown, *Défaire le dèmos. Le néolibéralisme, une révolution furtive*, Paris, Éditions Amsterdam, 2019, 288 p.

<sup>303</sup> « Invité à ajuster ses comportements à des impératifs de calcul et de rentabilité, l'individu — ou plutôt « l'agent » — doit être logique, rationnel, responsable. S'adapter à tout prix. Telle une société privée, le voilà appelé à devenir entrepreneur de lui-même. Constamment, immanquablement, l'acteur néolibéral est placé en situation de concurrence. Recherchant la maximisation de ses profits, il ne peut le faire qu'au dépens de ceux des autres. Dans ce modèle, des valeurs telles que la solidarité ou la fraternité ne trouvent pas place. Inévitablement les liens s'érodent. » V. Delcorps, « Néolibéralisme et perte de sens », Document d'analyse et de réflexion, Mars 2018, p. 12.

type de relation qui tend à s'établir entre l'État(-plateforme) et les GAFAM<sup>304</sup>. Le nouvel or noir de la donnée devenant matière première de bénéfices escomptés<sup>305</sup>, il devient normal que ceux qui en ont les moyens œuvrent à en tirer profit, et *a priori* tout à fait extraordinaire que l'État souhaite les distribuer gratuitement, d'autant que « la possession de données sur les utilisateurs est un atout décisif dans la compétition économique<sup>306</sup> ». S'il parvient à se métamorphoser et à se réduire à un complexe techno-science-économique, on peut imaginer que l'État-plateforme devenu ainsi État-rhizome parvienne aussi à se fondre dans cette communauté d'intérêts ; se fondre au risque de s'y dissoudre, car on voit mal ce qui, dans la durée, pourrait échapper à l'absorption par la logique du marché des services — encore publics — susceptibles de se transformer en sources de profits.

L'État-plateforme est congruent d'un autre projet, celui de la Big Society chère à David Cameron<sup>307</sup>. Horizontalisation sans transcendance, amour désintéressé pour l'humanité, appel à la mobilisation de la *multitude* d'individus atomisés, libres, autonomes, seuls, injonction à la liberté d'entreprendre, il ne manque que la référence au marché des données pour transformer la Big — data — Society en État-plateforme. Ici, la redistribution du pouvoir passe par l'ouverture des données et la mobilisation d'individus invités à les faire fructifier, afin d'en tirer le meilleur parti<sup>308</sup>.

L'État-plateforme est-il un État moderne ? L'État-plateforme est-il en mesure de proposer des conditions susceptibles de favoriser autonomie individuelle et collective ? Si l'*homo œconomicus* est le modèle à la fois sous-jacent et requis par les dispositifs (techniques de gouvernementalité) que diffuse dans le monde du travail, mais pas seulement, le capitalisme à l'heure du néolibéralisme, quelle forme prendra le sujet inséré dans le marché des données<sup>309</sup> ? À défaut d'en

---

<sup>304</sup> « Il devient de plus en plus difficile aux entreprises de production de la technologie d'agiter une rhétorique anti-États, alors que ces derniers sont visiblement leurs premiers soutiens, promoteurs et commanditaires. Pour s'en tenir au cas national, l'idéologie de la « start-up nation », agrémentée de tout un artifice d'événements et de discours qui mettent en scène la connivence renouvelée entre puissance publique, monde économique et écosystème technologique, renvoie dans les cordes les promoteurs d'une société entrepreneuriale sans État et d'un État fort face à un pouvoir technologique diffus. » D. Filippova, *Technopouvoir. Dépolitiser pour mieux régner*, Lonrai, Éditions Les liens qui libèrent, 2019, p. 32.

<sup>305</sup> Voir A. Basdevant et J.-P. Mignard, *L'Empire des données*, *op. cit.*

<sup>306</sup> D. Cardon, *Culture numérique*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 2019, p. 299. « Pourquoi les administrations devraient-elles servir gratuitement des informations que les acteurs privés ne délivrent que très parcimonieusement ou qu'ils vendent ? La gouvernance des échanges de données entre acteurs est l'une des questions que soulève l'open data. Sur ce terrain, il serait souhaitable que la régulation impose un cadre solide pour éviter qu'après celles des internautes, les données publiques ne soient à leur tour accaparées par les GAFA. » D. Cardon, *Culture numérique*, *op. cit.*, pp. 337-338. Sur ces thématiques hautement stratégiques on pourrait aussi consulter B. E. Harcourt, *La Société d'exposition. Désir et désobéissance à l'ère numérique*, Paris, La couleur des idées. Seuil, 2020, 336 p.

<sup>307</sup> « La Big Society, c'est une révolution culturelle, grâce à laquelle les gens, dans leur vie de tous les jours, chez eux, dans leurs quartiers, au travail, décident de ne plus se tourner systématiquement vers les responsables politiques, les autorités locales ou le gouvernement pour régler leurs problèmes, mais, plutôt, se sentent libres et capables de se débrouiller tout seuls et de venir en aide à ceux qui les entourent. La Big Society, ce sont des gens qui créent de nouvelles écoles de qualité ; des entreprises qui aident les autres à se former pour devenir employables ; des organisations caritatives qui aident les délinquants à se réinsérer. C'est une forme d'émancipation, la plus importante, la plus formidable redistribution de pouvoir des élites de Whitehall [*siège du gouvernement*] vers M. et Mme Tout-le-Monde (...) L'heure est venue d'essayer autre chose, de faire preuve d'audace, de ne plus se contenter de déverser des montagnes d'argent dans le puits sans fond des programmes gouvernementaux. Ce quelque chose de différent, d'audacieux, c'est la Big Society. » D. Cameron, « Le vent nouveau de la Big Society », *Le Monde diplomatique*, Royaume-Uni, de l'Empire au Brexit, Manière de voir, n° 153, juin - juillet 2017, p. 1. En contrepoint de la présentation de ce projet de société, deux films de Ken Loach, *It's a Free World*, 2008 et *Moi, Daniel Blake*, 2016 s'imposent.

<sup>308</sup> On retrouve une idée identique dans les propos tenus par Jacques Chevallier dans « La « modernisation de l'action publique ». « La logique de plateforme aboutit à concevoir l'État comme une plaque tournante, chargée de faire circuler l'information, en misant sur l'initiative des individus pour assurer son exploitation et sa valorisation : il ne se présente plus sous les traits majestueux de la puissance publique, mais comme une instance neutre, transparente à la société, jouant le rôle d'intercesseur ou d'honnête courtier dans les rapports sociaux. », *op. cit.* p. 636.

<sup>309</sup> C'est à cette question brûlante par son actualité, et sans doute, son avenir, qu'Antoinette Rouvroy tente d'apporter des pistes de réflexion dans un remarquable abstract consultable en ligne dont voici un extrait : « Quel impact, sur les

saisir les propriétés subjectives, on peut déjà dresser le portrait type de ce qu'il conviendrait de qualifier d'individu-plateforme : individu hyperconnecté, en prise et inséré, échantillon (entité extraite d'un ensemble, moyenne), producteur-collecteur de données, récepteur (réceptacle) de services profilés, transparent dans la transparence des données. La quête d'horizontalité entraîne avec elle le délitement de toutes formes de transcendance, de verticalités, de ce à quoi l'on peut se référer, dans la durée et l'espace, de ces communs (Loi, langue, éthique) qui nous surplombent et rendent possibles les échanges et la compréhension, le faire société. Point d'autonomie individuelle sans transcendance, tel est le coup de boomerang dont la post-modernité se fait l'écho ! Point d'autonomie non plus là où une nouvelle chaîne de normativité s'établit, qui part des algorithmes, quantifie la prévisibilité et propose (ou pourrait induire) une prescription ; sorte de programmation d'un nouveau code des conduites qui, dans l'absolu, permet au sujet de faire l'économie de ses facultés d'entendement et de jugement<sup>310</sup>. Mais point d'autonomie collective non plus là où la forme prise par l'État se fait inéluctable, irrésistible. À l'intérieur d'un cadre de rationalité qui institue la concurrence comme fondement du lien social, on risque de glisser de l'État(-plateforme) à la horde après être passé *de la horde à l'État*<sup>311</sup>. Mais nous n'en sommes — peut-être — pas — encore — là !

Il faut compter avec ceux qui font face, font avec, composent (de la résistance à la facilitation), agents et/ou usagers. L'analyse des réalités vécues par les agents a fait apparaître nombre d'effets subjectifs qui peuvent être mis sur le compte de la mise en œuvre des réformes qui promeuvent la modernisation des services publics, et pourraient déboucher sur la métamorphose de l'État en État-plateforme. Leurs réactions montrent à l'envi que la mise en œuvre du programme néolibéral (bien que la plupart des agents ne soient pas en mesure de l'identifier en tant que tel<sup>312</sup>) ne va pas sans générer un mal être aux multiples facettes. Entre autres effets produits, il en est un qui mérite toute notre attention : la scission<sup>313</sup>. Fruit de l'entrée dans les territoires de réalité de l'expérience vécue par la porte du *comme si* (comme si ce que l'on savait être vrai ne l'était pas), la scission s'introduit dans l'être. Le clivage psychique en est le reflet. La scission, on l'a vu, peut-être bénéfique,

---

processus de subjectivation, d'un gouvernement algorithmique en cela "objectif" et impartial qu'il ne connaît que des fragments infra-individuels (les données) et des structures supra-individuelles (les profils), des points de localisation dans des tables actuarielles, des réseaux de données, qui ne correspondent à aucune catégorisation socialement éprouvée ? Qu'en est-il, aussi, des processus de subjectivation dans une gouvernamentalité dont l'opérationnalité provient précisément, en partie du moins, du fait qu'elle dispense de la comparution, du témoignage, de l'aveu, et de toute forme de re-présentation biographique ? La gouvernamentalité algorithmique signe l'aboutissement d'un processus de dissipation des conditions institutionnelles, spatiales, temporelles et langagières de la subjectivation au profit d'une régulation objective, opérationnelle, des conduites possibles. » [https://works.bepress.com/antoINETTE\\_rouvroy/43/](https://works.bepress.com/antoINETTE_rouvroy/43/)

<sup>310</sup> « Confiant ainsi leurs choix aux algorithmes, les individus sous-traitent, sans le mesurer, leur faculté de délibérer, y compris pour des décisions capitales. » A. Basdevant et J.-P. Mignard, *L'Empire des données*, op. cit., p. 270.

<sup>311</sup> E. Enriquez, *De la horde à l'État : essai de psychanalyse du lien social*, Paris, Gallimard, 1983, 460 p. Si l'on voulait être un peu polémique, on pourrait dire que la prolifération actuelle de minorités revendicatrices illustre, déjà, l'apparition de ces hordes. « Ces groupes peuvent être évidemment des minorités sociales ou des majorités marginalisées qui revendiquent au nom de valeurs individuelles ou encore des minorités politiques qui revendiquent au nom de valeurs collectives, par exemple plus de pouvoir politique, la maîtrise d'un territoire ou de certaines richesses naturelles. Leur importance numérique, la nature de leurs revendications et l'ampleur des questionnements que leur action soulève font que la théorie du libéralisme politique contemporain ne peut plus penser l'individu social hors de ces microcommunautés, c'est-à-dire faire l'économie d'une large réflexion sur les fondements réels du lien social. » D. Mercure, « Libéralisme et lien social : une analyse critique », PUF, « Cahiers internationaux de sociologie », 2005/2 n° 119, p. 343

<sup>312</sup> Encore une fois, les dispositifs de gouvernamentalité — fruits de la rationalité néolibérale — qui se déversent dans le monde du travail ne parient, ni sur les représentations des acteurs, ni sur leur adhésion aux normes qui sont les leurs afin que le travail s'accomplisse ; simplement, ils se répandent, et les pratiques qui en découlent produisent des effets. Pourtant la trace d'un noyau imaginaire instituant/institué, les réformes et dispositifs qui transforment les conditions du travail ne peuvent pas ne pas produire d'effets sur les agents.

<sup>313</sup> Cet effet, bien entendu, ne prétend pas subsumer ni rendre compte à lui seul de l'éventail des effets que nous avons mis au jour.

salvatrice, faciliter l'accomplissement d'une mission (atteindre des objectifs prescrits), elle peut aussi permettre d'éviter, momentanément ou dans la longue durée, un profond désarroi (ne plus se re-connaître dans ce que l'on fait), un lâcher-prise ; dans tous les cas, elle introduit une distance évolutive au cœur de l'individu, une distance entre un soi et un autre que soi, provisoirement... La scission participe ainsi à la construction de cet édifice qu'est l'identité. Mais quelle maîtrise le sujet peut-il avoir de ce qui, souvent au jour le jour, se façonne en lui, d'accoutumance protectrice ? Quoi qu'il en soit, quelque chose s'interpose, quelque chose participe, dans la résistance ou le zèle, au succès du programme ; mais avec quels effets ! Bon an mal an, la société continue de tenir parce que résiste — encore — ce que le (néo)libéralisme démantèle, et ce depuis le rapport Rueff jusqu'au comité action publique 2022 ; tel est le périlleux paradoxe auquel nous sommes confrontés<sup>314</sup>.

Placées sur les rails de l'inéluctable, les formes que prendront l'État, plateforme ou autre, soustrairont conjointement son dessein à l'exigence démocratique<sup>315</sup>. Le noyau imaginaire qui traverse, pétrit et gouverne pour partie nos pensées nous porte à voir dans les indicateurs et les principes de régulation des guides d'action pouvant *agir à notre place*<sup>316</sup> ; il y a là dans cette confiance aveugle un abandon et un dessaisissement mortifères. Les interrogations morales et philosophiques sur ce que sont une vie bonne, une société bonne et juste, « un régime de travail réellement humain<sup>317</sup> » sont englouties dans et par la religion du chiffre. L'incarnation du pouvoir par la logique du chiffre — « affaire de calcul rationnel et de gestion « technique »<sup>318</sup> », dirait Jean-Claude Michéa — débouche sur un gouvernement sans sujet<sup>319</sup> où le « technopouvoir » est aux manettes ; le débat est clos, interdit de parole.

Ce qui fait taire, et coupe court à la confrontation et à l'expression même des points de vue, doit être énergiquement combattu : l'imposition d'une gouvernance par les nombres<sup>320</sup>, ladite neutralité

---

<sup>314</sup> « En fait, on est ici devant un extraordinaire paradoxe : alors que les obstacles rencontrés sur la voie de la réalisation de l'ordre nouveau, celui de l'individu seul, mais libre, sont aujourd'hui tenus pour imputables à des rigidités et des archaïsmes, et que toute intervention directe et consciente, du moins lorsqu'elle vient de l'État, par quelque biais que ce soit, est d'avance discréditée, sous prétexte qu'elle est inspirée par des fonctionnaires obéissant à leurs propres intérêts et connaissant mal les intérêts des agents économiques, donc sommée de s'effacer au profit d'un mécanisme pur et anonyme, le marché (dont on oublie qu'il est aussi le lieu d'exercice d'intérêts), c'est en réalité la permanence ou la survivance des institutions et des agents de l'ordre ancien en voie de démantèlement, et tout le travail de toutes les catégories de travailleurs sociaux, et aussi les solidarités sociales, familiales ou autres, qui font que l'ordre social ne s'effondre pas dans le chaos malgré le volume croissant de la population précarisée. » P. Bourdieu, *Contre-feux*, *op. cit.*, p. 117.

<sup>315</sup> Et ce qui est dit ici pour cette configuration qu'est l'État vaut tout autant rapporté à cet atome prévisible et « prescriptible » qu'est l'individu. « Le sentiment que tout serait joué d'avance, que la vie de chacun serait cadencée dans des systèmes de sélection, et, partant, de discrimination, signerait l'effondrement de toute démocratie. » A. Basdevant et J.-P. Mignard, *L'Empire des données*, *op. cit.*, p. 275.

<sup>316</sup> À mesure que se superposent (d'un étage à l'autre de remontée d'« information ») les territoires de réalité à l'intérieur desquels le réel est transfiguré en données quantifiées, on risque conjointement de voir s'amplifier une forme d'irréalisme chez les sujets, voire de déréalisation. On pourra se reporter à l'ouvrage placé sous la direction de Gilles Rouet, *Algorithmes et décisions publiques*, Paris, CNRS Éditions, 2019, 252 p.

<sup>317</sup> Voir, une conférence donnée par Alain Supiot intitulée : « Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ? » <https://www.youtube.com/watch?v=VW0eQzrgiMY>

<sup>318</sup> J.-C. Michéa, *La double pensée*, *op. cit.*, p. 39.

<sup>319</sup> « La gouvernance par les nombres vise à l'autorégulation des sociétés humaines. Elle repose sur la faculté de *calcul*, c'est-à-dire sur des opérations de *quantification* (...) et de *programmation* des comportements (...). Sous l'empire de la gouvernance, la normativité perd sa dimension verticale : il ne s'agit plus de se référer à une loi qui transcende les faits, mais d'inférer la norme de la mesure des faits. » A. Supiot, *L'esprit de Philadelphie*, *op. cit.*, p. 78. Selon certains auteurs, autorégulation et automaticité nous rapprocheraient des « sociétés » animales. On pense en particulier à R. Gori, *La fabrique des imposteurs*, Paris, Babel. Les liens qui libèrent, 2013, 308 p.

<sup>320</sup> « D'une manière générale, la gouvernance occupe une position centrale dans un champ sémantique qui congédie le vocabulaire de la démocratie politique (gouvernement, peuple, souveraineté, territoire, liberté, justice, jugement, règle, réglementation, représentation, travailleur, syndicat, négociation collective) au profit de celui de la gestion (gouvernance, société civile, subsidiarité, espace, flexibilité, efficacité, évaluation, objectif, régulation, transparence, capital humain, partenaires sociaux, dialogue social). A. Supiot, *État social et mondialisation. Analyse juridique des solidarités*, cours au collège de France, 2012-2019, p. 727.

des sciences et des techniques, qui l'accompagne comme son ombre, la croyance dans le déterminisme techniciste, l'arraisonnement réductionniste du monde par le nombre, l'hégémonie du chiffre, la dissolution du réel dans la mesure et la transsubstantiation du réel en données, la transfiguration du plus en mieux, la naturalisation d'une inéluctable et irrépressible destinée. *Il faut croire* à la possibilité de renverser le sens de ce mouvement, mobiliser la force des savoirs, et oser proposer d'autres possibles, et peut-être même d'autres croyances<sup>321</sup>, sinon le vivre ensemble ne passera plus par la logique de la confrontation des arguments. Ce qui se trouve soustrait au débat démocratique (et à la controverse) ne désigne rien de moins qu'un questionnement sur les fins collectives. La notion de *métamorphose* employée dans l'introduction de cette recherche contient un appel, celui d'une reprise en main par les hommes de leur avenir<sup>322</sup> ; à défaut d'être radieux, il ne peut qu'être commun. « Solidarité ou barbarie est une alternative qui prend son sens non seulement dans l'immédiat, dans le concret, dans le vécu, dans le local, mais aussi dans l'europpéen et le planétaire. Ce thème nous fait contribuer, partout où il existe, aux forces d'association et de solidarité, avec l'espoir qu'elles seront plus fortes que les forces de rupture, de dislocation et d'occultation. Cela nous pousse dans un mouvement qui, s'il n'est pas brisé, ne nous conduit peut-être plus non vers le meilleur des mondes, mais vers l'espérance d'un monde meilleur. S'il faut perdre l'illusion messianique d'un avenir radieux, nous pouvons toujours nourrir l'espérance d'un monde meilleur, même en sachant qu'elle ne sera jamais assurée.<sup>323</sup> » La complexité du monde requiert la mobilisation totale des capacités de penser là où le caractère somme toute rudimentaire des politiques infligées au monde draine avec lui l'imposition d'une réduction des fins. On peut voir ce texte comme un plaidoyer pour une formation des élites à la pensée complexe.

---

<sup>321</sup> « Comme l'avaient remarqué Tocqueville, Durkheim, Weber ou, plus près de nous, Pierre Legendre ou encore Luc Boltanski, aucune société ou organisation humaine ne peut faire l'économie de produire des croyances au nom desquelles le pouvoir s'exerce et se justifie. Il n'est pas, en effet, de gouvernement des hommes, quel qu'il soit, sans l'appui de fictions crédibles, susceptibles de fournir du sens, de l'adhésion, de mobiliser les désirs. » F. Liégard et G. Marguerie, Avant-propos, in *Extension du domaine du Management. op. cit.*, p. 10. Notre regard se porte aussi en direction de Pierre Boutang, *Reprendre le pouvoir*, Paris, Broché, 1978, 249 p.

<sup>322</sup> On pourra sur ce sujet capital consulter l'ouvrage de Jean-Claude Monod, *L'art de ne pas être trop gouverné. Sur les crises de gouvernementalité*, Paris, Éditions du Seuil, 2019, 322 p.

<sup>323</sup> E. Morin, *Vers l'abîme ?*, Paris, L'Herne, 2007, p. 146-147.





## Bibliographie

- ALBERTINI Dominique, « La RGPP est morte, vive la MAP ! », Libération - 18 décembre 2012.
- ANDREANI Tony, *Un être de raison. Critique de l'homo œconomicus*, Paris, Editions Syllepse, 2000, 246 p.
- ARMAND Louis et RUEFF Jacques, Rapport sur les obstacles à l'expansion économique. Présenté par le comité institué par le décret N° 59-1284 DU 13 Novembre 1959, 94 p.
- ATTALI Jacques (présidée par), *Commission pour la libération de la croissance française présidée par Jacques Attali. Une ambition pour 10 ans. Un projet pour la France*, La documentation Française, XO Editions, 2008, 270 p.
- AUBERT Nicole, *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Champs essais, 2003, 376 p.
- BAGLA Lusin, *Sociologie des organisations*, Paris, La Découverte, 1998, 126 p.
- BASDEVANT Adrien et MIGNARD Jean-Pierre, *L'Empire des données. Essai sur la société, les algorithmes et la loi*, Paris, Don Quichotte éditions, 2018, 284 p.
- BAUDRILLARD Jean, *L'échange symbolique et la mort*, Paris, Gallimard, 1976, 352 p.
- BENADOU Valérie-Laure, « L'extension du domaine de la donnée », Victoires éditions – « LEGICOM », 2017/2 N° 59, pp. 3-17.
- BERGER Peter et LUCKMANN Thomas, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin 2<sup>e</sup> édition, 1996, 288 p.
- BEZES Philippe, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française*, Paris, PUF, coll. Le lien social, 2009, 544 p.
- BIHR Alain, *La novlangue néolibérale. La rhétorique du fétichisme capitaliste*, Lausanne, Syllepse Page 2, (2<sup>e</sup> édition revue et augmentée), 2017, 344 p.
- BLANC Gérard et ETTIGHOFFER Denis, *Le Syndrome de Chronos*, Paris, Dunod, 1998, 296 p.
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 843 p.
- BONELLI Laurent et PELLETIER Willy (sous la dir.), *L'État démantelé. Enquête sur une révolution silencieuse*, Paris, La Découverte/Le Monde diplomatique, 2010, 323 p.
- BOUFFARTIGUE Paul et GADÉA Charles, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, 119 p.
- BOUL Maxime, « Réflexions sur la notion de donnée publique », École nationale d'administration, « Revue française d'administration publique », 2018/3 N° 167, pp. 471-478.
- BOURDIEU Pierre et PASSERON Jean-Claude, *Les héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Éditions de Minuit, 1964, 189 p.
- , *La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Éditions de Minuit, 1971, 280 p.
- BOURDIEU Pierre, *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit, 1980, 475 p.
- , « L'illusion biographique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N° 62-63- Juin 1986, pp. 69-72.
- , *Contre-feux*, Paris, Liber-Raisons d'agir, 1998, 125 p.
- , *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998, 142 p.
- , *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil, 2000, 289 p.
- BOUTANG Pierre, *Prendre le pouvoir*, Paris, Broché, 1978, 249 p.

- BROWN Wendy, *Défaire le dèmos. Le néolibéralisme, une révolution furtive*, Paris, Éditions Amsterdam, 2019, 288 p.
- BRUNETIERE Jean-René, « Les indicateurs de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) : une occasion de débat démocratique ? », École nationale d'administration, « Revue française d'administration publique », 2006/1 n°117, pp. 95-111.
- CARDON Dominique, *Culture numérique*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 2019, 431 p.
- CAMERON David, « Le vent nouveau de la Big Society », *Le Monde diplomatique*, Royaume-Uni, de l'Empire au Brexit, Manière de voir, n°153, juin - juillet 2017, pp. 1-3.
- CASSIN Barbara, GORI Roland et LAVAL Christian, (sous la dir.), *L'appel des appels. Pour une insurrection des consciences*, Paris, Mille et une nuit, 2009, 383 p.
- CASTORIADIS Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975, 498 p.
- , « Science moderne et interrogation philosophique », Paris, Encyclopédie Universalis, 2002, pp. 803-809.
- , « Technique », Paris, Encyclopédie Universalis, Corpus 22, 2002, pp. 208-2014.
- CHABAN-DELMAS Jacques, La déclaration de politique générale du 16 septembre 1969 : « La Nouvelle Société » : Politique générale. Déclaration du gouvernement et débat sur cette déclaration, 1<sup>ère</sup> séance du 16 septembre 1969.
- CHAMPEIL-DESPLATS, Véronique, EDEL Frédéric, FOUILLERON Antoine, HENNETTE-VAUCHEZ Stéphanie, MONTEILS Jean-François, PISSALOUX Jean-Luc et SUPPLISSION Didier, « Chronique de l'administration », l'ÉNA Chroniques, *Revue française d'administration publique* n° 164, 2017, p. 903-938.
- CHAUVIÈRE Michel, « Usagers, rapports sociaux d'usage et sciences sociales », postface, rapport pour la MIRE, 1992.
- CHEVALLIER Jacques, « La « modernisation de l'action publique » en question, Ecole nationale d'administration, « Revue française d'administration publique », 2016/2 N° 158, pp. 585-598.
- , « Vers l'État-plateforme ? », *Revue française d'administration publique* n° 167, 2018, pp. 627-638.
- COLLARD Damien, *Le travail, au-delà de l'évaluation. Normes et résistances*, Toulouse, Érès. Cliniques du travail, 2018.
- COLIN Nicolas et VERDIER Henri, *L'âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Paris, Armand Colin, 2012 (2015 pour la seconde édition), 302 p.
- CORNUT-GENTILLE François et ECKERT Christian, *Rapport d'information déposé par le comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques sur l'évaluation de la révision générale des politiques publiques (RGPP)*, 319 p.
- COULOUBARITSIS Lambros, *La philosophie face à la question de la complexité. Le défi majeur du 21<sup>e</sup> siècle. Tome 1. Complexités intuitive, archaïque et historique*, Sitaras, Éditions Ousia, 2014, 613 p.
- COURBOT Cécilia, « De l'acculturation aux processus d'acculturation, de l'anthropologie à l'histoire. Petite histoire d'un terme connoté », *Hypothèses* 2000/1 (3), pp. 121-129.
- COURPASSON David, « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, N° 1/97, Dunod, pp. 39-61.
- DARDOT Pierre et LAVAL Christian, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009, 498 p.
- , *Ce cauchemar qui n'en finit pas. Comment le néolibéralisme défait la démocratie*, Paris, La Découverte, 2016, 248 p.
- DEBRÉ Michel, ministre de l'Économie et des Finances du gouvernement, préface au *Bulletin interministériel de la RCB*, décembre 1970.
- DEJOURS Christophe, *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris, Broché, 2015, 238 p.
- DELCORPS Vincent, « Néolibéralisme et perte de sens », Document d'analyse et de réflexion, Mars 2018, 16 p.
- DELEUZE Gilles et GUATTARI Félix, *Capitalisme et Schizophrénie 2. Mille Plateaux*, Gilles Deleuze et Félix Guattari, Paris, Minuit, 1980, 648 p.
- DEMEULENAERE Pierre, *homo œconomicus. Enquête sur la constitution d'un paradigme*, Paris, PUF, 1996, 288 p.
- DESROSIÈRES Alain, *La Politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, La Découverte, 2<sup>e</sup> éd. 2000, 440 p.
- , *Pour une sociologie historique de la quantification*, École des Mines, 2007, 329 p.

- , *L'argument statistique*, Paris, Presses de l'École des mines, 2008, 359 p.
- DUFOUR Dany-Robert, *Le Divin Marché. La révolution culturelle libérale*, Paris, Denoël, 2007, p. 341.
- DURKHEIM Émile, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Payot, coll. Petite Bibliothèque, 2009, 193 p.
- ECALLE François, « Comment améliorer le dispositif de performances de la LOLF ? », Les notes d'analyse. FIPECO, 27.05.2019, 9 p.
- ELLUL Jacques, *Le bluff technologique*, Préface de J.-L. Porquet, Paris, Hachette, 1988, 748 p.
- ENRIQUEZ Eugène, *De la horde à l'État : essai de psychanalyse du lien social*, Paris, Gallimard, 1983, 460 p.
- , *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer. col. Sociologie clinique, 1997, 408 p.
- FABRA Paul, « Le comité Rueff-Armand : un remord récurrent », Les Echos, 18/01/08.
- FILIPPOVA Diana, *Technopouvoir. Dépolitiser pour mieux régner*, Lonrai, Éditions Les liens qui libèrent, 2019, 286 p.
- FOUCAULT Michel, *Dits et écrits II. 1976-1988*, Paris, Gallimard, 2001, 1735 p.
- GARABIGE Alexandra, « La participation des usagers et des agents dans une collectivité locale : entre innovation et permanence du modèle d'administration publique », La Revue de l'IRE, 2012/4, n° 75, pp. 93-115.
- GAULEJAC Vincent (de), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Editions du Seuil, 2005, 275 p.
- , *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Editions du Seuil, 2011, 335 p.
- GAULEJAC (de) Vincent et HANIQUE Fabienne, *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Éditions du Seuil, 2015, 278 p.
- GÉLÉDAN Fabien, « Le management au secours de services publics ? Modernisation de l'État et régimes de domination à l'heure de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) », Siècles. Cahiers du Centre d'histoire « Espaces et Cultures », 2014, pp. 1-15.
- GODET Michel et RONO Xavier, *Le rapport Rueff-Armand trente ans après*, Forum, Futuribles, février-mars 1989, pp. 41-48.
- GORI Roland, *La fabrique des imposteurs*, Paris, Babel. Les liens qui libèrent, 2013, 308 p.
- GORZ André, *Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, 1988, 303 p.
- GODBOUT Jacques T., « Co-production et représentation de l'utilisateur » in « La relation service dans le secteur public », RATP/DRI/Plan urbain, 1991.
- HABERMAS Jürgen, *La technique et la science comme « idéologie »*, Paris, Gallimard, 1968, 211 p.
- , *Raison et légitimité. Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, Paris, Édition Payot, 1978, 196 p.
- , *Le discours philosophique de la modernité*, Paris, Gallimard, 1985, 484 p.
- HARCOURT Bernard, *La Société d'exposition. Désir et désobéissance à l'ère numérique*, Paris, La couleur des idées. Seuil, 2020, 336 p.
- HEIDEGGER Martin, *Essais et conférences*, Paris, Gallimard, 1958, 349 p.
- , *Qu'est-ce qu'une chose ?*, Paris, Gallimard, 1971, 254 p.
- HUSSERL Edmund, *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Paris, Gallimard, 1976, 589 p.
- JEAN Aurélie, *De l'autre côté de la Machine. Voyage d'une scientifique au pays des algorithmes*, Paris, L'Observatoire Le Point, 2019, 208 p.
- JANY-CATRICE Florence, « De l'évaluation des politiques publiques à la « performance totale » », Économie et Institutions - n°18-19 – 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> semestres 2012, pp. 17-34.
- JORION Paul, *Le dernier qui s'en va éteint la lumière. Essai sur l'extinction de l'humanité*, Paris, Pluriel, 2017, 282 p.
- JORION Paul, *Se débarrasser du capitalisme est une question de survie*, Paris, Fayard, 2017, 298 p.
- KANT Emmanuel, *Fondements de la métaphysique de mœurs*, Paris, Librairie générale française, 1993, 252 p.
- , *Qu'est-ce que les lumières ?*, Paris, Broché, 2006, 64 p.
- KEMP Peter, *L'irremplaçable. Une éthique de la technique*, Paris, Cerf, 1997, 322 p.
- KOENIG Gaspard, *La fin de l'individu. Voyage d'un philosophe au pays de l'intelligence artificielle*, Paris,

- L'Observatoire Le Point, 2019, 400 p.
- LAFARGE François, « La révision générale des politiques publiques : sa méthode et ses finalités », *Cahiers français*, n° 346, septembre-octobre 2008, pp. 22-26.
- , « La révision générale des politiques publiques : objet, méthodes et redevabilité », *Revue française d'administration publique*, 2010/4 n° 136, pp. 755-774.
- LAVAL Christian, *L'homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, Paris, Gallimard, 2007, 396 p.
- Le CLAINCHE Michel, « La modernisation de l'action publique (MAP) n'est pas la poursuite de la RGPP », École nationale d'administration, « *Revue française d'administration publique*, 2013/1 n° 145, pp. 203-208.
- LECOURT Dominique, *L'avenir du progrès*, Paris, Les éditions Textuel, 1997, 119 p.
- LEGENDRE Pierre, *Leçons II. L'empire de la vérité. Introduction aux espaces dogmatiques industriels*, Fayard, 1983, 253 p.
- , *Dominium Mundi. L'Empire du Management*, Paris, Mille et une nuits, 2007, 95 p.
- LENOIR Rémi, « Espace social et classes sociales chez Pierre Bourdieu », *Sociétés & Représentations* 2004/1 (n° 17), p. 385-396.
- LEROI-GOURHAN André, *Le geste et la parole. Technique et langage*, Paris, Albin Michel, 1964, 323 p.
- LIÉGARD Fabrice et MARGUERIE Guillaume (sous la dir.), *Extension du domaine du Management. Genèse, conquêtes et résistances*, L'Harmattan, *Mana Revue de sociologie et d'anthropologie*, N° 17-18, 2011, 299 p.
- LINHART Danièle, « VI. L'émergence d'une « précarité subjective » chez les salariés stables, in Sabine Fortino et al, *Crise sociale et précarité*, *Champ social*, « Questions de société », 2012, pp. 127-142.
- , « L'entreprise de dépossession », *La vie des idées*, Entretien avec Danièle Linhart, par Laurent Aucher et Frédérique Barnier, le 22 mai 2015.
- MARX Karl, *Misère de la philosophie*, « Deuxième observation », Paris, Coll 10/18, p. 414.
- , *La lutte des classes en France 1848-1850. Le XVIII brumaire de Louis Bonaparte*, Paris, Éditions sociales, 1984, 251 p.
- MAZON Romain et VOYARD Agathe, « La modernisation de l'action publique se veut moins brutale que la RGPP, AFP, publié le 18/12/2012.
- MERCURE Daniel, « Libéralisme et lien social : une analyse critique », PUF, « *Cahiers internationaux de sociologie* », 2005/2 n° 119, pp. 333-346.
- MICHÉA Jean-Claude, *La double pensée. Retour sur la question libérale*, Paris, Champs, Essais, 2008, 275 p.
- , *L'empire du moindre mal. Essai sur la civilisation libérale*, Paris, Champs essais, 2010, 205 p.
- MIGEON François-Daniel, « La méthode RGPP : placer le changement au cœur de l'administration, *Revue française d'administration publique*, 2010/4 n° 136, pp. 985-994.
- MONOD Jean-Claude, *L'art de ne pas être trop gouverné. Sur les crises de gouvernementalité*, Paris, Éditions du Seuil, 2019, 322 p.
- , *Vers l'abîme ?*, Paris, L'Herne, 2007, 181 p.
- , *La Voie. Pour l'avenir de l'humanité*, Paris, Fayard, 2011, 308 p.
- NEUMANN John Von, *L'ordinateur et le cerveau*, Paris, Editions La Découverte, 1992, 130 p.
- OGIEN Albert, *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public*, Versailles, Éditions Quae, 2013, 119 p.
- PASSERON Jean-Claude, « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue Française de Sociologie*, 1990, XXXI-1, x pp. 3-22.
- PÉCAUD Dominique, *Risques et précautions. L'interminable rationalisation du social*, Paris, La Dispute, 2005, 313 p.
- POLANYI Karl, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1944, 419 p.
- POINCARÉ Henri, *Science et méthode*, Paris, Flammarion, 1947, 332 p.
- RÉAULT Jacky, « La spécialisation "névrose ethnique" ? L'exemple des professions de normalisation. A propos de l'œuvre de Georges Devereux et de l'ethnopsychanalyse. Confluences », *Revue du CFCTS*, Nantes, Mai 1987, pp. 15-22.
- ROUET Gilles (sous la dir.), *Algorithmes et décisions publiques*, Paris, CNRS Éditions, 2019, 252 p.

- ROUSSEL Éric, *Des cadres dans une société en mutation. Une tentative pour comprendre le rapport au travail des cadres*, décembre 2004, Université de Nantes, thèse réalisée sous la direction du professeur Charles Suaud, 903 p.
- , *Vies de cadres. Vers un nouveau rapport au travail*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, Le sens social, 2007, 270 p.
- , *Figures de cadres*, Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, 2007, 119 p.
- ROUSSEL Éric et TASSY Véronique, *Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales*, Partie 3, DIRECCTE des Pays de la Loire, 2015, pp. 1-11.
- , « La figure du Grand Régulateur » in *Apocalypse Now*, Sciences sociales des temps vécus et à vivre, Nantes, 29, 30 juin et 1<sup>er</sup> juillet 2017, 11<sup>ème</sup> Été du LestAmp, Laboratoire d'Études Sociologiques des Transformations et Acculturations des Milieux Populaires, 12 p.
- ROYER Denise, « Le contrôle des services publics : LA LOLF », Association Après-demain, 2014/1 N° 29, NF, pp. 19-21.
- SACHER Masoch, *La Vénus à la fourrure*, (Présentation de G. Deleuze), Paris, Editions de Minuit, 1967, 276 p.
- SALAIIS Robert, « Usages et mésusages de l'argument statistique : le pilotage des politiques publiques par la performance », *La Documentation française. « Revue française des affaires sociales »*, 2010/1, pp. 129-147.
- SALAIIS Robert, « La donnée n'est pas un donné. Pour une critique de l'évaluation chiffrée de la performance », École nationale d'administration. « *Revue française d'administration publique* », 2010/3 n° 135, pp. 497-515.
- SALAIIS Robert, « Gouvernance, quantification et droit. À propos d'Alain Supiot, La gouvernance par les nombres. Cours au collège de France (2012-2014) », *La Découverte, « Revue Française de Socio-Économie »*, 2016/2 N° 17, pp. 185-191.
- SEGRESTIN Denis, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, 1996, p. 223.
- STROBEL Pierre, « L'utilisateur, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ? », *Organisation-Gestion*, 1993, pp. 31-44.
- SUPIOT Alain, *L'esprit de Philadelphie. la justice sociale face au marché total*, Paris, Éditions du Seuil, 2010, 181 p.
- , *La Gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Nantes, Fayard. Poids et mesures du monde, 2015, 520 p.
- , *État social et mondialisation. Analyse juridique des solidarités*, *Cours au Collège de France*, 2012-2019, pp. 723-727.
- SUAUD Charles, *La vocation. Conversion et reconversion des prêtres ruraux*, Paris, Les Editions de Minuit, 1978, 280 p.
- TAYLOR Frederic Winslow, *La direction scientifique des entreprises*, 1909, traduction Luc Maury, Paris, Dunod, 1957, 309 p.
- UBALDI Barbara, « L'administration électronique, support de l'innovation dans les services publics », École nationale d'administration, « *Revue française d'administration publique* », 2013/2 N° 146, pp. 449-464.
- VAIBINGER Hans, *La philosophie du comme si*, Éditions Kimé, Cahier Spécial 8, 2008, 340 p.
- VAN GENNEP Arnold, *Les rites de passage*, Paris, Emile Nourry, 1909, p. 17.
- WEBER Max, *Économie et société I. Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon, 1995, 411 p.
- ZWIRN Hervé P., *Les systèmes complexes. Mathématiques et biologie*, Paris, Odile Jacob, 2006, 219 p.

## Sitographie

- ROUVROY Antoinette, Face à la gouvernementalité algorithmique, repenser le sujet de droit comme puissance. [https://works.bepress.com/antoinette\\_rouvroy/43/](https://works.bepress.com/antoinette_rouvroy/43/)
- BARON Franck, « Qu'est-ce que l'État ? ». Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/270243-quest-ce-que-letat>
- BELCADHI Ferial, Tableau de bord et reporting : instruments de pilotage des managers, 14/10/2015. Disponible sur : <https://www.usinenouvelle.com/expo/guides-d-achat/tableau-de-bord-et-reporting-223>
- BercyLab, le laboratoire d'innovation du Secrétariat général. Disponible sur : <https://www.dailymotion.com/video/x66al7g>
- BORDET Aurélien, « Le bilan de la RGPP en matière d'administration électronique » Disponible sur : <http://www.geae.fr/bilan-rgpp-en-matiere-administration-electronique/>
- CLERC Françoise, « Pour un renouvellement de la réflexion sur le service public d'éducation ». Disponible sur : [http://educationetavenir.fr/IMG/pdf/Problematique\\_Colloque\\_2011\\_FC.pdf](http://educationetavenir.fr/IMG/pdf/Problematique_Colloque_2011_FC.pdf)
- Définition sociocratie. Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>
- Définition holocratie. Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Holocratie>
- Définition benchmarking. Disponible sur : [http://www.optimumconsulting.ch/index.php?option=com\\_content&task=view&id=45&Itemid=27](http://www.optimumconsulting.ch/index.php?option=com_content&task=view&id=45&Itemid=27)
- Définition Procuste. Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Procuste>
- *Direction générale de l'administration et de la fonction publique*. Disponible sur : [https://www.fonctionpublique.gouv.fr/archives/home20111012/article98776e1.html?artsuite=0#sommaire\\_1](https://www.fonctionpublique.gouv.fr/archives/home20111012/article98776e1.html?artsuite=0#sommaire_1)
- « Du PAGSI à la transformation numérique de l'État », le 7 novembre 2018. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/reforme-etat/du-pagsi-transformation-numerique-etat.html>
- EHR SAM Raphaël, La philosophie du comme si. Disponible sur : [https://laviedesidees.fr/IMG/pdf/20140115\\_kantfictif.pdf](https://laviedesidees.fr/IMG/pdf/20140115_kantfictif.pdf)
- GINIBRIÈRE Gaëlle, Innovation publique : Les agents au centre du jeu, 13/09/2019. Disponible sur : <https://www.lagazettedescommunes.com/637312/innovation-publique-les-agents-au-centre-du-jeu/>
- INACIO Fiona, LAFOLE Kate et MOUGAMADOU Fathima, « La généralisation des outils numériques et la relation usagers-administration ». Disponible sur : <http://oppec.fr/la-generalisation-des-outils-numeriques-sur-la-relation-usagers-administration>
- Innovation publique France Stratégie lance son propre Lab' Disponible sur : <https://www.strategie.gouv.fr/actualites/innovation-publique-france-strategie-lance-projet-lab>
- JOURNET Nicolas, *Les rites de passage*, janvier 2001. Disponible sur : [http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id\\_article=1079](http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_article=1079)
- Le portail de la transformation de l'action publique, « Les laboratoires d'innovation publique », Bilan et référentiel d'évaluation, avril 2019, [modernisation.gouv.fr](http://modernisation.gouv.fr), Direction interministérielle de la transformation publique (DITP). Disponible sur : <https://www.modernisation.gouv.fr/etudes-et-referentiels/etudes/les-laboratoires-dinnovation-publique-bilan-et-referentiel-devaluation>
- Les principes clés du traitement de la donnée personnelle, 16/09/2017. Disponible sur : <https://donnees-rgpd.fr/traitement-donnees/principes-cles-traitement-donnee-personnelle/>
- Chapitre I - Dispositions générales, Disponible sur : <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees/chapitre1#Article4>

LUCCHESI Laure, « À quoi sert Etalab ? ». Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=UULzFjRSiM4>

Lolf : définition simple et objectifs Disponible sur : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198957-lolf-definition/>

- MOREL Émile, « Les Lois du service public ». Disponible sur : <https://www.carrieres-publiques.com/actualite-fonction-publique-les-lois-du-service-public-d-198>

- « RGPD et open data : est-il possible de concilier les deux ? ». Disponible sur : <https://donnees-rgpd.fr/traitement-donnees/concilier-rgpd-open-data/>

- RIESTER Franck, « La rationalisation des sites internet de l'État », Interview de Franck Riestter, 03/08/2011. Disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/modernisation-fonction-publique-28>

- ROUSSEL Éric et TASSY Véronique, « Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales », Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, 2013 à 2016. Disponible sur : <http://pays-de-la-loire.direccte.gouv.fr/Regard-croise-sur-les-pratiques-manageriales-Les-NTIC-jusqu-au-burn-out>

- Semaine de l'innovation publique. Débat : comment les laboratoires d'innovation publique dopent la transformation publique, 20/11/2018. Disponible sur : <https://www.acteurspublics.fr/webtv/emissions/semaine-de-linnovation-publique/debat-comment-les-laboratoires-dinnovation-publique-dopent-la-transformation-publique>

- SUPIOT Alain « Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ? » <https://www.youtube.com/watch?v=VW0eQzrgiMY>

- WOERTH Éric, « Conseil de modernisation des politiques publiques du Mercredi 12 décembre 2007. I – Rapport présenté par M. Éric Woerth, ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique. Disponible sur : [https://www.fonction-publique.gouv.fr/archives/home20111012/IMG/pdf/dossier\\_CMPP1-12\\_decembre\\_2007.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/archives/home20111012/IMG/pdf/dossier_CMPP1-12_decembre_2007.pdf)





# TABLE DES MATIÈRES

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <i>Introduction</i> ..... | 5 |
|---------------------------|---|

## PREMIÈRE PARTIE

### LES GRANDES ÉTAPES SIGNIFICATIVES

#### DE LA MODERNISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

|   |    |
|---|----|
| <i>CHAPITRE 1. Le rapport Rueff-Armand</i> .....  | 11 |
| 1.1. <i>Oublis et résurgences</i> .....   | 12 |
| 1.2. <i>Concurrence et expansion, un avenir prometteur</i> .....                          | 14 |
| <i>CHAPITRE 2. La loi organique relative aux lois de finances (LOLF)</i> .....            | 17 |
| 2.1. <i>Expansion d'une quantification sans sujet</i> .....                               | 18 |
| 2.2. <i>Le resserrement des fins</i> .....  | 22 |
| 2.3. <i>Politique de l'économie et économie du politique</i> .....                        | 23 |
| <i>CHAPITRE 3. La révision générale des politiques publiques (RGPP)</i> .....             | 25 |
| 3.1. <i>Le plomb de la dette</i> .....  | 25 |
| 3.2. <i>« Faire mieux avec moins »</i> .....  | 27 |
| 3.3. <i>Captation et unilatéralité</i> .....  | 28 |
| 3.4. <i>Le tournant gestionnaire</i> .....  | 30 |
| <i>CHAPITRE 4. La modernisation de l'action publique (MAP)</i> .....                      | 35 |
| 4.1. <i>Entre continuités et ruptures</i> .....   | 35 |
| 4.2. <i>L'efficacité comme moyen et fin</i> .....   | 37 |
| 4.3. <i>De la légitimité du déterminisme techniciste</i> .....                            | 38 |
| 4.4. <i>De quelques promesses contenues dans les NTIC</i> .....                           | 40 |
| <i>CHAPITRE 5. Le comité action publique 2022 (CAP 22), vers un État-plateforme</i> ..... | 43 |
| 5.1. <i>Prolongements et accentuations</i> .....  | 44 |
| 5.2. <i>État-plateforme et Etalab</i> .....   | 47 |
| 5.3. <i>Open data et transparence</i> .....   | 52 |
| 5.4. <i>Les labs, opérateur d'une métamorphose</i> .....                                  | 54 |
| 5.5. <i>État-rhizome</i> .....  | 58 |

|  |    |
|--|----|
| <i>CHAPITRE 6. Reprise et questionnements</i> .....        | 61 |
| 6.1. <i>Un noyau imaginaire institué</i> .....             | 61 |
| 6.2. <i>Un cadre de rationalité instituant</i> .....       | 63 |
| 6.3. <i>Traits saillants des effets des réformes</i> ..... | 65 |
| 6.4. <i>État-plateforme, État moderne ?</i> .....          | 66 |

*DEUXIÈME PARTIE*  
*VÉCU DE LA MODERNISATION*  
*À L'HEURE DU NUMÉRIQUE*

|   |     |
|---|-----|
| <i>CHAPITRE 1. Irréalités vécues</i> .....  | 71  |
| 1.1. <i>Mes connaissances</i> .....   | 72  |
| 1.2. <i>Rendre compte des écarts</i> .....  | 76  |
| 1.3. <i>Cartographie des ressentis associés</i> .....                                     | 81  |
| 1.4. <i>Inévitable découplage</i> .....   | 88  |
| <i>CHAPITRE 2. Réalités vécues</i> .....  | 91  |
| 2.1. <i>Incessante instabilité</i> .....  | 92  |
| 2.2. <i>La diffusion des logiques du privé</i> .....                                      | 96  |
| 2.3. <i>Transformations de l'environnement des métiers</i> .....                          | 105 |
| <i>CHAPITRE 3. Virtuelles réalités</i> .....  | 111 |
| 3.1. <i>Construction de l'objet</i> .....   | 111 |
| 3.2. <i>Déterministe par la force des choses</i> .....                                    | 115 |
| 3.3. <i>Fragmentation, dispersion, morcellement, l'identité dans tous ses états</i> ..... | 121 |
| 3.4. <i>Matière à panser</i> .....  | 127 |
| 3.5. <i>Les autres, horizontalement, verticalement, ailleurs</i> .....                    | 139 |
| <i>CHAPITRE 4. Le mien, le sien, le nôtre</i> .....                                       | 153 |
| 4.1. <i>Germes de l'attachement</i> .....   | 154 |
| 4.2. <i>Sens donné à la modernisation du service public</i> .....                         | 156 |
| 4.3. <i>Son avenir, mon avenir</i> .....  | 165 |
| <i>Conclusion</i> .....   | 171 |
| <i>Bibliographie</i> .....  | 178 |
| <i>TABLE DES MATIÈRES</i> .....   | 186 |

## *SUR L'AUTEUR*

### *Présentation*

Depuis *Vies de cadres*, paru en 2007, Éric Roussel poursuit, à l'intersection des dimensions organisationnelles, institutionnelles et individuelles, l'analyse des métamorphoses du monde du travail sous l'angle du management, des technologies du numérique et des risques psychosociaux. Dans ses activités de formateur, de chercheur ou de conseil, le sociologue s'évertue à ne pas autonomiser le monde du travail. Cette ambition le conduit à mobiliser les apports d'autres disciplines des sciences sociales qui peuvent favoriser le succès de la démarche.

### *Dernières publications*

*Les risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres*, Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, 2013, 135 p.

*Le miroir des causes*, « Causalité, déterminismes et interprétation dans les sciences humaines », Connexion, Érès N°102, 2014/2, pp. 55-67.

*Pour une prévention primaire de la souffrance au travail*, « Les risques psychosociaux en question », Connexion, Érès N°103, 2015, pp. 75-94.

*Lien du site « sociologie du management »* : <http://www.sociologiedumanagement.fr>

