

Née dans le privé, la gestion "managériale" a gagné les administrations. La notion de service public s'efface devant une conception qui remplace l'"usager" par le "client". Pour le "New Public management", les administrations doivent adopter les méthodes issues des entreprises, censées être plus efficaces. En France, sont apparus dès 1989/1990 sous couvert de "renouveau du service public" projets de service et autres cercles de qualité, et l'idée que le contrat vaut mieux que la loi.

## L'illusion de choix collectifs

A travers une culture "maison" les dirigeants essaient de développer le sentiment d'appartenance du salarié, et l'illusion d'un pouvoir collectif, créée par l'apparition de structures de concertation et de proposition où se retrouvent décideurs et agents confondus.

La recette est simple : on écoute la base dans des débats dirigés, on mélange avec les objectifs de la direction. Et on ressort le tout sous la forme de normes d'efficacité et de règles à suivre, de préférence "contractualisées".

C'est une forme de « manipulation » : le salarié devant s'identifier à ces normes "incontestables" puisque censées émaner de la base. En fait il tend à ne plus être considéré comme un individu autonome et un citoyen à part entière, mais seulement comme un membre de la communauté de travail où l'on cherche à prescrire de manière impérative au consensus aurait aboli les conflits d'intérêt entre employeurs et salariés.

Au prétexte d'une démarche "par objectifs" maître mot du management, les salariés sont guidés dans le choix de la sauce à laquelle ils seront accommodés, afin que ce choix apparaisse comme consenti, et pourquoi pas choisi. On est loin d'une vraie participation. Quant à la nécessité d'objectifs, elle n'est évidemment pas une découverte du management

## Déshumaniser les relations de travail...

L'objectif du manager "moderniste" est d'accroître la motivation et l'efficacité du salarié. Pour ce faire, des méthodes simples se présentant sous un label à la fois scientifique et technique sont proposées au personnel dans le cadre de stages : des pseudo-clés pour aider l'individu à gérer son "énergie psychique" et à communiquer plus efficacement. Le cadre est censé acquérir la capacité de dominer en toutes circonstances ses interlocuteurs futurs. Il s'agit avant tout d'outils d'adaptation et de manipulation.

Mais paradoxalement, en cherchant à exercer une emprise totale sur les salariés, les managers "modernistes" vont à l'inverse de leur discours affiché : ils éliminent tout ce qui contribue à donner figure humaine au travail, à savoir la libre parole ou encore l'institution d'un lien social autonome, non dicté par la direction. Il s'agit de qualifier et mesurer le comportement, les habitudes et la culture des salariés au sens ethnologique du terme. Démarche proche de celle du taylorisme, "consistant à décomposer l'être humain en mouvements ou comportements élémentaires codifiés que l'on prétend maîtriser et manipuler en vue d'une utilisation optimale".

## ...pour contourner les acquis sociaux

L'objectif assumé mais non-dit est de contourner les acquis démocratiques obtenus dans le domaine du travail. L'"éthique commune" se place au-dessus des compromis ou accords établis entre partenaires sociaux. Jusqu'à présent, toutes les entreprises de modernisation des services publics ont reposé sur une critique managériale de l'Etat. Les stratégies de culpabilisation des fonctionnaires, systématiquement présentés comme un coût pour la Nation, ont écarté la dimension humaine et la reconnaissance indispensables.

La "modernisation" de la gestion, la polyvalence par exemple, sert à masquer le manque d'effectifs. Elle est souvent l'argument de l'"externalisation" au secteur privé du plus de tâches possibles.

## Un combat à mener

La mobilisation des personnels pour la défense de leurs intérêts et la transmission de la culture de service public, l'analyse critique des expériences managériales mises en œuvre dans les divers services, sont des éléments de lutte contre la dérive "entrepreneuriale" des services publics. Les drames survenus en bien des lieux de travail montrent les dangers d'une certaine démarche managériale et la nécessité de réagir.

