

Voici une explication extraite du chapitre que j'ai publié dans le livre *Pour un service public performant et bienveillant, Le bien-être au travail*, coordonné par Olivier Bachelard, Presses Ehesp et qui s'intitule *La perte du sens au travail : fondements économiques d'une crise*.

Extrait p. 72

« *Quand le service public s'ajuste sur le privé [...]* Le financement par les marchés financiers et la financiarisation qui en a résulté ont transformé radicalement le secteur public. Trois raisons expliquent ce paradoxe.

La première est d'ordre économique et elle peut s'illustrer par un principe de vases communicants. Dès lors que l'épargne des ménages a été massivement orientée vers les marchés financiers, non seulement elle a donné un avantage concurrentiel au secteur privé, qui a eu davantage de moyens pour investir, mais elle a ôté des ressources, notamment fiscales, au secteur public. L'Etat a été dessaisi d'une partie de ses moyens de financement. L'endettement public a compensé partiellement jusqu'à ce qu'il devienne lui-même insupportable. Le secteur public, notamment quand il était ouvert à la concurrence du privé, a dû trouver des formes d'autofinancement de ses budgets, ce qui l'a aligné doublement sur le privé, non seulement en termes de compétition pour produire aussi bien que lui (avec des ressources parfois plus faibles), mais aussi en termes de résultat pour s'autofinancer en période de financement publics déclinants. Les lois dites de « modernisation » du service public se sont inscrites dans cette logique en poussant à l'autonomie financière des établissements publics.

La deuxième raison de l'alignement du public sur le privé est d'ordre politique. Avec la globalisation, une partie croissante des décisions d'investissement se prennent au niveau mondial selon les stratégies de placement des fonds dans tel secteur ou tel pays. Dès lors, la politique publique nationale elle-même est soumise à la concurrence des marchés. Elle doit prendre en considération les capacités de financements extra-nationaux et chercher à les attirer. D'où il a résulté une libéralisation générale de l'économie, y compris publique.

La troisième raison est d'ordre culturel. La nouvelle économie qui a émergé dans les années 1980, fondée sur un investissement intense dans les technologies informatiques, a mis l'accent sur le service au client et sur la rapidité d'adaptation à ses besoins. Dès lors, la notion de service public a été comparée avec celle de « service au client » soutenue par le privé. Le secteur public a dû, là encore, s'adapter à des normes de qualité dont il n'était plus le seul initiateur, et ajuster sa production sur des critères de services définis par la compétition avec les entreprises privées. Ceci a été d'autant plus accéléré que la force idéologique du libéralisme mondial n'a pas été compensée par un travail idéologique de même ampleur sur la spécificité des services publics. Un chercheur comme Jean de Kervasdoué peut ainsi affirmer dans les années 2000 que la gestion d'un hôpital n'est pas différente d'un aéroport ou d'une entreprise quelconque (Kervasdoué 2004).

Au final, la pratique autant que la culture de l'économie financiarisée ont débordé le secteur privé et instauré une nouvelle économie qui a emporté aussi le secteur public. Ce dernier a été invité à se conduire « comme si » un investisseur financier comparait ses performances avec celles du privé. »

Extrait page 75-76

4- Leçons de l'histoire économique pour le service public

Trois leçons de l'histoire économique que nous venons de tracer à grands traits peuvent être tirées pour le service public et notamment le management du travail qui se renouvelle considérablement aujourd'hui.

La première invite à resituer la crise que traverse le service public depuis quelques décennies dans son contexte général. Nous avons vu comment celui-ci avait été mis en concurrence par la pression de la libéralisation et de la globalisation, qui s'est traduite par l'émergence de nouveaux acteurs économiques dans l'allocation des ressources économiques. Les fonds d'investissement, pour désigner de manière sans doute réductrice ces nouveaux acteurs, sont intervenus à la place de la puissance publique pour orienter des activités en les finançant ou en les privant de financement. Le

service public, et singulièrement, le travail nécessaire au service public ont été et restent tributaires de cette évolution. La puissance publique partiellement perdue la main sur l'orientation des investissements. Si elle ne propose pas des représentations et des services alternatifs, il lui sera difficile d'imaginer un autre destin que d'être un supplétif social aux exigences de rendements économiques définis ailleurs et par d'autres.

Mais, deuxième leçon de l'histoire, l'économie financiarisée à laquelle s'est intégré, *volens nolens*, le service public, est elle-même en crise. Présentée trop souvent comme la manière « rationnelle » de faire de l'économie, elle a atteint sa limite et un certain niveau d'irrationalité. D'où la perte de sens général et de confiance en une économie qui semble devenue « folle ». Les entreprises cherchent désormais les voies de la « *définanciarisation* ». Les bureaucraties managériales sont considérées comme trop coûteuses et inefficaces. La tendance est à redonner des marges de manœuvres aux structures locales en faisant jouer la subsidiarité et la déconcentration des décisions. Les nouvelles formes organisationnelles promeuvent des hiérarchies plus courtes, des prises de décision au niveau le plus opérationnel, et la diminution du rôle prescriptif des systèmes de gestion et d'information, quand ce n'est pas l'holocratie ou l'entreprise libérée de tout management inutile (Getz et Carney, 2009). Que des auteurs issus de l'*establishment* du conseil en management globalisé, jadis acteurs ardents de la financiarisation, deviennent les promoteurs d'organisations plus simples où le travail est plus autonome, est un signal intéressant de cette transformation. Ainsi on lira avec intérêt les ouvrages récents de Morieux et Tollman du *Boston Consulting Group* (Morieux et Tollman 2014) ou de Frédéric Laloux ancien de *Mc Kinsey* (Laloux 2015). Plutôt que de s'ajuster toujours sur une logique de financiarisation les décideurs du service public doivent prendre conscience que, pour la sphère privée, cette logique a fait son temps. 76

Enfin, troisième leçon de l'histoire, le management doit retrouver le contact avec le travail réel. Le travail a un sens parce qu'il se déploie dans trois dimensions : il est subjectif, objectif et collectif. Dire que le travail est subjectif c'est dire qu'il y a toujours un sujet qui travaille, et que la valeur de tout travail est liée à la subjectivité de celui qui l'accomplit. Au-delà de la production matérielle, le travail produit un travailleur : un infirmier, un manager, un médecin ou pharmacien. Le travailleur est une personne qui demande à être reconnue comme telle pour que l'effort qu'il accomplit ait lui-même une valeur. Sans cette reconnaissance, il se sent interchangeable et perd en motivation.

Le travail est objectif, dans la mesure où il produit un objet qui est extérieur au travailleur. Cet objet exprime une performance, c'est-à-dire une réalisation dont l'*utilité* et donc le sens peuvent être établis par quelqu'un d'autre que le travailleur lui-même, mais qui doit néanmoins être clair.

Le travail est enfin collectif. On travaille toujours en relation avec d'autres, en bénéficiant, en amont ou en aval de leur propre travail. Plus les travailleurs se sentent solidaires dans la réalisation de leurs activités, plus leur incertitude personnelle décroît et le sens du travail est procuré mais aussi confirmé par l'œuvre commune.

La financiarisation a eu pour conséquence d'hypertrophier la dimension objective du travail en le réduisant à des normes, des critères de performance, des objectifs à atteindre. En conséquence, les dimensions subjective et collective du travail fortement atrophiées sont à redéployer dans une nouvelle gestion des activités et des personnes. Tel est l'enjeu de ce qu'il est désormais convenu d'appeler la qualité de vie et du bien-être au travail et qui n'est qu'une expression de la *définanciarisation* des organisations. Non pas un supplément d'âme ou une poussée d'humanisme, mais la compréhension fine des questions économiques qui se posent aux organisations : retrouver, avec le sens du travail réel, des capacités nouvelles de création de valeur. Les mots employés pour manifester cette transformation sont éloquentes ; qualité de vie, bien-être au travail. On touche de nouveau l'essentiel : le travail a un sens qui concerne la vie même de ceux qui travaillent. Pour avoir oublié cette vérité anthropologique, les organisations financiarisées se sont épuisées. L'économie n'est durablement efficace que si elle tient compte de la vie des êtres humains qui la produisent : c'est l'ultime leçon de l'histoire. »