

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2001)

**MÉNAGER LA PUBLICITE**

par

**Patrick GIBERT**

Professeur à l'Université Paris-X  
Rédacteur en chef de la revue Politiques et Management Public

Séance du 27 avril 1994

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

## EXPOSÉ de Patrick GIBERT

Je vais vous parler aujourd'hui de ménagement de la publicitude. La publicitude, bien entendu, est le caractère de ce qui est public. Le ménagement, nous dit le Littré, c'est à la fois l'art de conduire et le respect de la mesure qu'on doit avoir en toute chose. C'est bien de cela qu'il s'agit : comment assurer le management de ce qui est public en rétablissant une mesure trop souvent oubliée.

### Du danger de dépubliciser la gestion publique

Les organisations publiques sont malades. Elles souffrent d'un complexe, et ce complexe a changé : il était de supériorité, il est devenu d'infériorité. Complexe par rapport au privé bien sûr, qu'on entend imiter au nom du principe que ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour le public.

On est en présence d'un phénomène de mimétisme exacerbé, qu'il faut cependant relativiser, en distinguant bien deux choses : le vrai mimétisme, qui consiste à appliquer *vraiment* au public des méthodes qui ont fait leurs preuves dans le privé, quelle que soit par ailleurs la pertinence de l'analogie, et le faux mimétisme, qui consiste à dire que l'on gère sa commune comme une entreprise, tout en faisant le contraire. Un certain nombre d'organisations publiques pratiquent aujourd'hui le faux mimétisme. D'un point de vue, cela n'est pas plus mal : quand une méthode est mauvaise, il peut être meilleur de ne l'appliquer que très partiellement. Vous aurez compris que je ne suis pas d'accord, sur ce point, avec R. Laufer et A. Burlaud, qui voient dans le management public l'aboutissement ultime de l'histoire de la légitimation du secteur public : celle-ci procéderait maintenant de *l'efficacité*. A mon avis, la légitimation par l'efficacité a indiscutablement échoué.

Est-ce faute d'avoir fait suffisamment de management public, ou bien parce que l'opposition public-privé est irréductible et interdit la légitimation par l'efficacité ? Je penche pour la deuxième interprétation, au contraire de R. Laufer et A. Burlaud, pour qui le management des organisations privées se rapproche de celui des organisations publiques, parce que l'un et l'autre deviennent publics au sens propre du terme, c'est-à-dire qu'ils se font sous les yeux et le jugement du public. Pour ma part, je suis de ceux qui pensent que le public a une finalité externe, qu'il veut changer ou préserver des états de la société, alors que les organisations privées cherchent plutôt quelque chose en elles-mêmes. Certes le rôle d'IBM dans la société est plus important que celui du ministère des Anciens Combattants : IBM a un *rôle* externe. Mais cela ne veut pas dire que sa *finalité* soit externe. Certes aussi la grande entreprise doit être une bonne citoyenne, mais cela n'oriente pas pour autant ses actions quotidiennes.

Eh bien, le problème, c'est que la gestion publique n'est plus orientée vers l'extérieur. Elle *s'internalise*, c'est-à-dire qu'elle oublie son vrai but en termes d'impact sur la société et se limite à poursuivre des objectifs seconds, souvent quantifiés, qu'elle met en avant, notamment, dans ses relations avec les tutelles. Selon une expression consacrée, il y a *déplacement des buts*.

Qu'entend-on dire ? Que la modernisation, c'est plus de cohérence entre les objectifs et les moyens, des objectifs pas trop nombreux pour éviter les contradictions, de la simplicité et de la décentralisation. Je soutiens qu'en faisant cela, très souvent on *dépublicise* la gestion publique, on la vide de son sens.

En voici deux exemples. On a incité ces dernières années les organisations publiques à poursuivre une réflexion stratégique sous la forme de projets de service. Le problème, c'est que la stratégie, cela consiste à choisir librement des buts, dans une situation concurrentielle. Or dans le public, on ne choisit pas, puisque la logique de l'action publique consiste à distribuer les tâches et les compétences selon les règles d'un jardin à la

française. On se trouve très vite dans une situation contradictoire : par exemple, on fait des cartes sanitaires et on demande aux hôpitaux de faire des projets de service ; ou on fait des projets de service de préfecture sans y associer le préfet. Heureusement que le plus souvent on fait semblant, sinon il y aurait dépublicisation généralisée ! L'Université, par exemple, abandonnerait, au nom de considérations stratégiques, les *créneaux* de jeunes non porteurs.

Il n'y a même pas besoin de projet de service pour dépubliciser, un simple indicateur peut suffire. C'est mon deuxième exemple. Lorsque l'ANPE essaie de se moderniser, il arrive qu'elle se dote d'un indicateur présumé mesurer l'efficacité : le nombre de personnes placées. Si c'est vraiment cet indicateur qu'elle doit maximiser, cela veut dire que pour elle la meilleure *stratégie* est de placer les chômeurs faciles à placer, c'est-à-dire ceux qui se seraient placés même si l'ANPE n'existait pas.

Vous aurez compris que je souhaite au contraire que l'on republicise la gestion publique. Le public régule, le privé produit. Produire et réguler sont deux choses différentes. Je vous concède que le public produit parfois, mais il reste que les deux logiques d'action sont irréductiblement différentes.

De surcroît, le public poursuit des objectifs d'équité et de redistribution qui s'accommodent mal eux aussi des démarches de modernisation. L'essence du service public, c'est peut-être bien la *peréquation*. Cette notion exprime que la gestion publique, contrairement à la gestion privée qui est nomade, est territoriale. En un sens elle est servie alors que la gestion privée est libre, mais cette servitude a sa noblesse.

### **Des moyens de ménager la publicité**

Je voudrais maintenant illustrer la notion qui sert de titre à mon intervention par quelques questions-clé que les gestionnaires publics auraient intérêt à se poser systématiquement.

Premier point, chaque fois qu'on tente une amélioration de la gestion, on doit se demander si l'on n'est pas en train de se simplifier la vie en oubliant une des dimensions de l'action publique. Je crains que ce soit souvent le cas.

Deuxièmement, chaque fois qu'on récupère un outil, on devrait se demander quel est le lien entre cet outil et la finalité de l'organisation pour laquelle il a été conçu. Il y a des outils qui ne sont pas détachables de la finalité, c'est le cas des méthodes stratégiques dont je parlais tout à l'heure.

Ensuite, si l'on veut améliorer la productivité de la gestion publique selon des méthodes qui s'inspirent de l'analyse de la valeur -et cela me paraît une démarche sensée-, on devrait se demander ce qu'est réellement la *valeur* dans la sphère publique. Il peut s'agir de quelque chose de tout-à-fait symbolique, et non pas de valeur au sens privé.

Quatrième point, il faut être prudent avant de stigmatiser un gestionnaire public pour motif d'incohérence. Ce n'est pas forcément le gestionnaire qui est incohérent, c'est bien souvent la demande sociale qui lui est adressée, et cette incohérence est parfaitement normale : la demande sociale est contradictoire comme la société. Certes le gestionnaire peut s'efforcer de réduire les contradictions, certes il peut les escamoter -c'est le paradigme du *tout en* : je fais ceci, tout en faisant cela-, mais il ne peut pas les supprimer, car ce serait supprimer des demandes.

Enfin, je suis convaincu que si l'on veut sauver la publicité, il faut éviter de s'accrocher aux procédures, aux Codes des marchés et aux statuts. Je proposerais volontiers un big bang de l'Administration qui ferait exploser les procédures. Ce sera ma flèche du Parthe en fin d'exposé.

## DÉBAT

### De l'abus du comptage, et de la question de son éventuel bon usage

**Un intervenant :** *Vous prêchez en moi un convaincu en dénonçant l'excès du quantitativisme. On met en place des compteurs pour contrôler, et les gens qui se sentent contrôlés prennent les compteurs pour guide, oubliant les objectifs de l'organisation. Le problème, c'est qu'il est très difficile de casser les compteurs, et d'ailleurs aussi d'en mettre de nouveaux en place.*

**Patrick Gibert :** *Tout-à-fait d'accord avec votre remarque. À propos de compteurs, c'est-à-dire d'indicateurs, je voudrais soulever une question qui me préoccupe. Je m'interroge sur la cohérence qu'il y a entre les batteries d'indicateurs de performance que les gestionnaires publics mettent en place dans les organisations et les indicateurs sur lesquels ils sont, eux, effectivement jugés. Je ne sais pas s'il y a beaucoup d'études empiriques sur le sujet, mais je crains que le système d'appréciation des performances ne soit pas très transitif... J'ajoute que si le système de jugement du dirigeant n'est pas très rationnel, je vois mal, sauf schizophrénie organisationnelle totale, comment celui de ses collaborateurs pourrait l'être.*

**Int. :** *Laissons un moment le quantitatif. Il y a un grand absent dans votre propos, le politique. Le bien public est-il une idée platonicienne, ou l'expression de la volonté du peuple traduite par les élus ? Il me semble que le deuxième aspect est important, et même que le politique est de plus en plus prégnant. Eh bien, je me demande comment peut être concrètement garantie la continuité d'application d'une politique. Je voudrais vous rapporter sur ce sujet une observation. Il m'arrive d'utiliser l'annuaire d'un corps de hauts fonctionnaires. Je constate que, si je compare le fichier de ceux du public avec le fichier de ceux du privé, le second est relativement durable, tandis que le premier change de semaine en semaine. Dans ces conditions, comment la politique peut-elle être gérée avec une certaine continuité ?*

**P. G. :** *C'est un problème très grave, en effet. L'Administration, pour les mêmes raisons, n'a pas de mémoire. On y passe son temps à réinventer la roue.*

**Int. :** *Cette rotation ultra-rapide des responsables, en particulier des responsables intermédiaires qui sont souvent de jeunes hauts fonctionnaires soucieux d'une ascension rapide avant de partir dans le privé, est certainement un fait essentiel. Et qui nous ramène au problème du quantitatif. Ayant observé du dehors et du dedans la gestion des administrations, il me semble que la rotation accélérée va de pair avec un système de jugement dans lequel le quantitatif n'est pas si primordial qu'on pourrait croire. Ce sur quoi nos jeunes responsables ambitieux se sentent jugés, c'est plutôt sur leur capacité à produire des initiatives spectaculaires, éventuellement médiatiques. L'efficacité de leur performance, et en particulier leur aptitude à manager une équipe, est tout-à-fait seconde. Elle l'est d'autant plus que s'ils commettent des erreurs, on ne saura jamais si elles doivent plutôt leur être imputées ou à l'un quelconque de leurs prédécesseurs ou successeurs. Dans ces conditions, je me ferais volontiers l'avocat du diable quantitatif : quelques critères de jugement chiffrés ne seraient-ils pas bienvenus pour inciter ces fonctionnaires à un plus grand souci de leur mission ?*

**P. G. :** *C'est ce que je dis toujours en formation, en effet : il faut souvent opposer des faits objectifs, des chiffres, à des apparences trompeuses. Mais est-ce que ça marche ? Je n'en sais rien.*

**Int. :** *Relativisons quand même un peu cette critique du comptage. Je suis d'accord avec l'idée selon laquelle le comptage est approprié à la production et non à la régulation. Mais y a-t-il tant de fonctionnaires que cela qui régulent ? Sur les cinq millions de fonctionnaires ou assimilés, à mon sens il y en a très peu. Ceux de Bruxelles régulent,*

*mais ils sont quinze mille seulement. Pour traiter les problèmes d'un tracé de TGV, il y a quelques régulateurs. Mais l'enseignement, la sécurité relèvent de la production. Même les rapports du Conseil d'Etat, qui au demeurant sont en partie payés au rendement...*

**P. G. :** Oui, globalement, c'est vrai. Mais si l'on regarde de près, on s'aperçoit que beaucoup de fonctionnaires, dans les collectivités locales par exemple, ont des tâches de régulation et de production, étroitement imbriquées. Cela complique beaucoup la modernisation. Reste que vous avez raison de dire que beaucoup d'activités publiques nécessitent des chiffrages. Ce qui est dommage, c'est que l'Administration ne sache pas bien changer de compteurs. Les contrôleurs de gestion savent bien qu'il faut le faire souvent, parce que dès que l'on s'habitue à un compteur, les effets pervers se multiplient. Donc, mettons des compteurs, et apprenons à les changer. Et surtout, évitons de croire qu'il suffit de formaliser pour améliorer. Toute gestion est un dosage de formel et d'informel. L'Administration n'a pas assez réfléchi au bon dosage.

**Int. :** *Je voudrais revenir sur le problème de la mobilité des dirigeants. Si un organisme public change de responsable tous les dix-huit mois, il me semble que cela renforce le poids des critères de gestion simples et quantifiés : ce n'est pas dans cette durée qu'un patron imposera une stratégie construite à son organisation. Pour prendre du recul par rapport au contrôle de gestion, il faut beaucoup négocier et approfondir les dossiers. Donc, plus les gens changent, et plus les instruments commandent. Exemple : je viens d'apprendre que le gouvernement souhaite augmenter le nombre de formations universitaires en sociologie. Savez-vous pourquoi ? Parce qu'on a calculé que la sociologie est la discipline où le coût par étudiant formé est le plus faible.*

### **De la publicité et de son ménagement**

**Int. :** *Un des aspects des tentatives récentes de modernisation, c'est le glissement de concepts, en tout cas de vocabulaire, qui conduit à parler systématiquement de client. Cela participe de la dépublicisation dénoncée par P. Gibert. Je confirme, expérimentalement, que c'est une erreur monumentale. Ainsi, considérer les collectivités locales -qui, ne l'oublions pas sont une "forme" de l'Etat- comme des clients, c'est, pour les services départementaux, occulter des problèmes fondamentaux, y compris ceux de leur propre organisation territoriale.*

**P. G. :** Cette question du client, en effet, est essentielle. Si l'on reprend les disciplines traditionnelles du management, celle dont le transfert vers le public soulève le plus de difficultés, c'est le marketing. Les administrés, les contribuables, les assujettis sont des gens qui ne sont pas en situation d'échange d'utilités, comme le client du marketing. Aujourd'hui, même un travailleur social a des clients ! Il n'y a guère que les prisonniers qui ne soient pas des clients...

**Int. :** *Vous avez parlé de la pérequisition comme étant l'essence même du service public. Pourtant, elle peut aussi être utilisée pour conquérir des parts de marchés. Elle est d'ailleurs pratiquée par les entreprises privées, qui vendent leurs voitures au même prix à Athènes qu'à Paris, alors que les coûts sont différents.*

**P. G. :** Je comprends ce que vous voulez dire. Mais nous ne parlons pas de la même pérequisition. Celle qui fonde le service public, c'est le principe d'égalité qui fait qu'on paie le chemin de fer au même prix kilométrique, que l'on aie la chance d'être sur l'axe Paris-Lyon-Marseille ou qu'on habite un village rural. C'est vrai qu'elle existe aussi dans le privé pour des raisons commerciales, mais j'observe que, de plus en plus, les contrôleurs de gestion privés sont plutôt partisans de la supprimer ou de la réduire pour améliorer les marges, alors que dans le public on la garde parce qu'elle est porteuse d'une valeur.

**Int. :** *On voit bien, en effet, revenir le mot "égalité" de la devise républicaine dans l'actuel débat sur l'aménagement du territoire.*

**Int. :** *J'aimerais revenir au problème du projet de service. Il ne me semble pas inutile de faire réfléchir chaque centre de décision de l'Administration sur ses relations avec son environnement. Je ne sais pas si le mot projet est le mieux choisi, mais il me paraît sain qu'on ne détermine pas, ou pas uniquement, par des circulaires descendantes ce que chaque unité doit faire. Il faut, c'est dans la nature même de l'action publique, que soit organisée la confrontation entre un fonctionnement nécessairement assez hiérarchique et descendant, d'une part, et les informations ascendantes que procure le contact avec les usagers et les partenaires propres à chaque unité, d'autre part. Le problème est particulièrement complexe, et ne peut pas être évacué d'un revers de main, aux niveaux intermédiaires, mais on le trouve aussi au sommet et à la base.*

**P. G. :** Je suis entièrement d'accord. Il faut organiser la confrontation de l'ascendant et du descendant. Si je critique le projet, c'est pour d'autres raisons. Comme jadis avec les budgets de programme, on a eu d'abord des administrations très motivées qui ont fait de très bons projets. Puis la procédure s'est généralisée, et comme pour les budgets de programme on a eu des mauvais élèves qui ont rendu de mauvaises copies, truffées de banalités du genre "nous sommes une administration performante qui vise l'excellence du service". On a voulu faire faire des projets à des services qui n'ont pas de grand dessein unificateur, qui font face comme ils peuvent aux aléas de la gestion quotidienne. On aurait mieux fait de les en dispenser.

### **De la persistance de la monarchie, considérée dans ses effets sur la gestion des contradictions**

**Int. :** *Revenons à la question de la continuité de l'action publique. Permettez-moi, à ce propos, de me faire l'avocat de la monarchie héréditaire. La monarchie, vous l'observerez, est compatible avec la démocratie, le Royaume-Uni et les Pays-Bas le montrent. Pour notre part, nous avons tué notre roi. Mais je crois que les grands corps de fonctionnaires jouent aujourd'hui un rôle semblable à celui d'un monarque. Je suis frappé de constater que bien des hauts fonctionnaires qui changent de poste se déplacent avec une sorte de gyroscope, qui garantit qu'ils orientent leur action par rapport à des objectifs stables. Souvent aussi ils se sentent jugés par la collectivité de leur corps, et ce jugement, qui incite à la stabilité des objectifs, peut peser lourd puisqu'ils ne risquent pas par ailleurs d'être licenciés s'ils s'écartent de l'idéologie dominante de leur ministère.*

**Int. : (appartenant à un corps de hauts fonctionnaires) :** *Le terme de monarchie est bien choisi. Nous sommes en monarchie administrative à peu près absolue, tempérée par un peu de décentralisation, un peu de privatisation et un petit peu de déconcentration. Et je crains d'être moins optimiste que vous : comme il n'y a pas de principe unitaire suffisant qui fédère cette monarchie, nous allons droit à un "éclatement" simultané de l'Etat et de la société. Le Premier ministre ne peut plus rien réguler du tout, et mon impression est que les corps, jouant chacun pour soi, contribuent à affaiblir le peu de principes unitaires qu'il pourrait y avoir : la monarchie absolue de l'Administration a produit les corps qui la détruisent.*

**Int. :** *Pourquoi parler d'"éclatement" ? On sait bien que l'Etat est "contradictoire" puisque la demande qui lui est adressée est contradictoire. L'Etat se débrouille pour traiter séquentiellement, et avec des organismes séparés, des questions qui appellent des réponses contradictoires. Au contraire, le modèle de l'entreprise, c'est un rêve de cohérence. C'est peut-être très bien que l'Etat soit contradictoire, s'il gère intelligemment la contradiction.*

**Int. : (qui a travaillé dans un grand ministère) :** *C'est exactement ce que j'ai toujours ressenti dans mon ministère. On ne peut pas espérer avoir un pilotage intégré de toute l'action du ministère, en particulier de ses services départementaux. L'Etat fait bien son travail lorsqu'il segmente efficacement les scènes. Au contraire, l'Etat disjoncte quand*

*une conjonction de temporalités l'empêche de séparer les scènes. L'Administration est "éclatée", si l'on veut, mais contrairement au titre d'un ouvrage de Thoenig, elle n'est pas en miettes. On me dira qu'il y a les élections, que les programmes politiques pourraient imprimer de la cohérence. Mais bien sûr les élections ne vont pas au fond des choses. Heureusement, c'est ce qui permet à l'Etat de travailler. Plaisanterie à part, sans surmonter d'indépassables contradictions, le politique donne des axes, il dit ce qui est digne de valeur.*

**Int. :** *Ne faut-il pas relativiser un peu, cependant, cette fonction de mise en cohérence et de définition du sens qu'apporterait le politique ? J'aimerais rapporter une anecdote et faire une observation qui incitent au relativisme. J'ai eu l'occasion d'entendre une conférence d'un conseiller technique d'un Premier ministre qui a relaté, à cette occasion, sa première conversation avec celui-ci. Assez naturellement, le conseiller demande au chef du gouvernement quelles sont les priorités de son parti dans le domaine en cause : le conseiller n'est pas un militant politique, et il attend des orientations générales pour préciser les propositions qu'il est susceptible de formuler. Le Premier ministre lui répond : "je vous ai embauché pour me le dire". A contrario, on sait bien qu'un haut fonctionnaire expérimenté sait vendre beaucoup de projets à son ministre en utilisant plutôt un registre d'argumentation "de droite" ou plutôt un registre "de gauche". Ne serait-il pas plus réaliste de chercher les facteurs de cohérence de part et d'autre de la prétendue barrière qui sépare le politique de l'administratif ?*

**Int. :** *Je témoigne que le problème de la cohérence et du sens est encore plus aigu au niveau local. On est loin de l'époque où Worms pouvait décrire le dialogue de deux acteurs structurés, le préfet et "ses" notables. Aujourd'hui le notable ne représente plus grand chose. Si vous négociez un projet de ligne TGV, le problème n'est pas de vous accorder avec un élu, il est de faire face à une contestation écologique assez imprévisible, et plus généralement, à des forces sociales sans intermédiaires. Quant au préfet, il n'est pas non plus en mesure de proposer une vraie cohérence. Il lui reste un certain pouvoir d'arbitrage dans des situations indécises, guère plus.*

**Int. :** *(qui a déjà fait l'éloge de la monarchie héréditaire) Après avoir fait l'éloge de la monarchie héréditaire, je voudrais faire celui de l'aristocratie. Je retiens de ce débat que la gestion d'une collectivité est tellement compliquée qu'on ne fait que choisir entre des inconvénients, trouver des solutions inesthétiques à des débats incohérents. Pourquoi peut-on quand même parler d'intérêt général ? À mon avis, parce qu'il y a des gens qui ne jouent pas court et petit. C'est ce que je désigne quand je parle d'aristocratie : les corps techniques, les préfets, les enseignants -on n'achète pas un préfet, en France, ni une bonne note, ceux qui ont voyagé savent que ça a de la valeur-, la magistrature, les sociétés savantes. Ils représentent l'intérêt public, qui ne se décline pas en façons de faire : ils l'incarnent plutôt comme une "présence".*

**P. G. :** *Je suis d'accord. L'université, effectivement, ne fonctionne que parce qu'il y a des gens comme cela, des gens irrationnels au sens de la sociologie utilitariste. La stratégie rationnelle d'un professeur d'université est de créer une niche, un petit laboratoire de vingt-cinq personnes, et de ne s'occuper de rien ni personne. On en trouve pourtant quelques-uns pour faire marcher les universités et défendre leur renom collectif. Est-ce que ça va durer ? Ou bien les gens vont-ils devenir de plus en plus rationnels, au sens utilitariste ? Le problème qu'il nous faut résoudre, c'est essayer de conserver ce noyau de gens qui, peut-être contre leur intérêt, préservent une vision du service public.*

**Int. :** *Je suis très séduit par l'argumentation sur l'aristocratie, l'existence d'un noyau de personnes éclairées, qui par la vertu de leur gyroscope intégré, maintiennent le cap. Mais je ne suis pas sûr que notre aristocratie, à l'heure actuelle, sache résoudre efficacement tous les problèmes de l'action publique, et je voudrais hasarder sur ce thème une provocation. Concrètement, un fonctionnaire est un homme qui reçoit quotidiennement sur une pile, souvent placée à gauche s'il est droitier, plusieurs*

décimètres de documents à traiter, fréquemment avec un délai impératif, et qui doit en replacer la quantité requise dans la pile "traité", généralement à droite si la première est à gauche, vidée par les canaux du secrétariat. La pile de gauche excède la capacité de lecture d'un surhomme. Tout fonctionnaire détermine donc ce qu'il parcourt d'un oeil distrait, ce qu'il lit rapidement, et ce qu'il étudie avec attention. L'idéal serait qu'il eût des critères de sélection précis lui permettant d'opérer le traitement à la lumière de son sens de l'intérêt public, c'est-à-dire de faire un minimum de choses angoissantes et pas seulement des rassurantes, un peu d'important et pas seulement de l'urgent. Mon diagnostic est qu'à l'heure actuelle, cette gestion du temps peut, chez beaucoup de responsables publics, être considérablement améliorée. Je ne sais pas s'il faut des projets pour l'améliorer, mais peut-être bien quand même quelques outils de gestion. (S'agissant d'une provocation, il n'y a pas de réponse).

**Int. :** Je reviens pour finir à la question de l'aristocratie (dans laquelle il me semble retrouver ce que d'Iribarne appelle la logique de l'honneur). Les aristocrates, pour que le système fonctionne, doivent avoir une assez haute idée de ce qu'ils sont, de ce qu'ils font et de ce que font leurs collaborateurs. Or je vois deux dérives possibles des projets de services : soit des projets utilitaires, soit, et c'est plus probable, des projets qui ne marchent pas. Dans ce cas, on a honte de soi, on est dévalorisé parce qu'on a l'impression de ne pas être capable de réussir des choses qui devraient fonctionner, et les collaborateurs se démoralisent. Finalement, dans la gestion publique, on navigue toujours entre deux écueils : être fier de poursuivre des objectifs idiots, ou avoir honte de ne pas réussir ce qui marche dans les entreprises

Diffusion avril 1994