



La noblesse managériale publique-privée aux manettes des démantèlements

Julie Gervais, Claire Lemerrier, Willy Pelletier

DANS **APRÈS-DEMAIN** 2023/1 (N° 65, NF), PAGES 29 À 30
ÉDITIONS **FONDATION SELIGMANN**

ISSN 0003-7176

DOI 10.3917/apdem.065.0029

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-apres-demain-2023-1-page-29.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Fondation Seligmann.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LA NOBLESSE MANAGÉRIALE PUBLIQUE-PRIVÉE AUX MANETTES DES DÉMANTÈLEMENTS

Julie Gervais, Claire Lemerrier et Willy Pelletier

Qui sont les artisans du démantèlement du service public – celles et ceux qui le pensent, le conçoivent, le décident et l'ordonnent ? Qui donc veut la peau du service public ?

Le personnel politique qui, dans une forme de continuité moquant les étiquettes partisans, passe de la Révision générale des politiques publiques (RGPP, sous Nicolas Sarkozy) à leur modernisation (Modernisation de l'action publique, sous François Hollande), puis leur transformation (transformation de la fonction publique, sous Emmanuel Macron) ? Ou bien les hauts fonctionnaires, pointés du doigt par le président de la République qui dit supprimer l'ÉNA pour mettre fin au séparatisme des élites ? Ou encore les cabinets de conseil, dont un rapport du Sénat dénonce le rôle dans le démantèlement du service public ? Mais le personnel politique n'est-il pas lui-même largement issu en France des rangs de la haute administration ? Les hauts fonctionnaires critiqués par le président ne sont-ils pas ses pairs et sa famille ? Les cabinets de conseil ne sont-ils pas eux-mêmes sollicités par le personnel politique et les cadres de l'État pour intervenir au sein du secteur public ? Comment s'y retrouver dans l'entrelacs des relations d'une élite qui se renvoie la balle des critiques ?

La « noblesse d'État » en décalage

En 1989, le sociologue Pierre Bourdieu publie *La Noblesse d'État*. Un nom qui signale les ressemblances entre les hauts fonctionnaires français et l'élite de l'Ancien Régime : leurs privilèges, leurs propriétés sociales, l'étendue de leurs pouvoirs. Ils n'ont pourtant plus de titres de noblesse ? Si, affirme Bourdieu : leurs diplômes jouent le même rôle. Des titres propres à justifier leurs avantages. Être énarque ou polytechnicien, ça vous pose – un peu comme être duc ou marquis, ça en imposait.

« L'expression "noblesse d'État" est devenue à la fois trop englobante et trop restrictive.

D'abord parce qu'elle rassemble tous les hauts fonctionnaires. »

Quelque chose cloche désormais dans l'expression. Depuis la parution de cet ouvrage, non seulement l'élite administrative française a évolué mais elle n'est plus seule aux manettes. L'expression « noblesse d'État » est devenue à la fois trop englobante et trop restrictive. D'abord parce qu'elle rassemble tous les hauts fonctionnaires. Or il ne s'agit pas d'un groupe homogène : il y a une petite et une grande noblesse au sein de la haute fonction publique. Leurs membres ne convoitent pas les mêmes positions, ils n'entretiennent pas le même rapport à l'État et n'ont pas la même panoplie de pouvoirs. L'arbre du très haut fonctionnaire pantoufle^{*}, qui monnaye dans le secteur privé ses secrets d'initié de la sphère publique, ne doit pas cacher la forêt de la haute fonction publique. Les administrateurs civils, en majorité, déroulent leurs carrières au sein de la sphère publique, montrent un attachement à l'intérêt général et souffrent également de la destruction des services publics. L'éclosion récente de collectifs (Nos services publics, Le sens du service public) disent le mal-être d'une partie de la haute fonction publique. Mis à part leur passage par une même grande école, ils et elles ne partagent pas grand-chose avec la petite minorité d'énarques que l'on retrouve en politique, dans les cabinets de conseil, ceux des avocats d'affaires, ou dans les plus grandes entreprises. L'étude de François Denord et Sylvain Thine sur dix promotions de l'ÉNA indique que ces très hauts fonctionnaires diffèrent sociologiquement des autres en ce qu'ils sont plus majoritairement des hommes, nés à Paris ou en Île-de-France, issus des classes préparatoires les plus prestigieuses et sortis en tête du classement de l'ÉNA. L'expression masque ainsi les différences au sein de la haute fonction publique mais également le brouillage des frontières public-privé et le fait que certains hauts fonctionnaires, au sommet, ne consacrent pas leurs carrières à l'État.

*. Le « pantoufle » est un fonctionnaire parti travailler dans le secteur privé. Le terme « pantoufflage » vient de la « pantoufle », somme à acquitter pour les polytechniciens ayant cessé de travailler pour le public avant le terme de leur engagement.

Parler de noblesse d'État c'est ensuite gommer le rôle de la noblesse d'affaires dans la « managériale » du service public. Qu'il s'agisse de banquiers en poste temporaire au ministère des Finances, de gestionnaires de fortune qui appartiennent au cabinet de tel ministre, ou encore de consultants qui travaillent à la fois pour l'État et sur l'État, le secteur privé œuvre de concert avec les très hauts fonctionnaires. Ils sont d'ailleurs souvent passés par les mêmes classes prépa et écoles, ils ont des amis communs, des loisirs similaires et des trajectoires qui s'entremêlent. Clarifier cet enchevêtrement et penser ses effets passe par une nouvelle expression pour nommer les responsables : la noblesse managériale publique-privée. Celle qui rassemble les très hauts fonctionnaires, les responsables politiques au sommet de l'État et les vendeurs de solutions issues du privé, des patrons qui interviennent dans les programmes scolaires aux consultants qui réforment l'hôpital public. Parler de noblesse managériale publique-privée (NMPP) permet de mettre au jour leurs traits communs, leur coopération et la division du travail qui les unit, et de montrer comment ils fonctionnent, s'entraident et font groupe ; comment on y entre, comment on y monte, et ce que ça fait aux services publics.

La docilité de l'ambition

S'intéresser à qui sont les élites qui gouvernent l'avenir des services publics et leurs évolutions, c'est ainsi se pencher sur les dispositions particulières qui les inclinent vers telle décision ou tel type de réforme et nourrissent leurs croyances, leur foi dans les calculs économiques et la rentabilité financière immédiate. Dire d'où ils viennent, qui sont leurs familles et leurs connexions, leurs patrimoines et leurs valeurs managériales partagées ne suffit pas néanmoins à expliquer ce qui les fait courir et ce qui rend possibles ces réformes dites « modernisatrices ». Il faut se pencher aussi sur les modalités de carrière des très hauts fonctionnaires. Dans la continuité d'une socialisation scolaire de très bons élèves, rythmée par les rivalités et les classements qui flattent mais incitent à la soumission, faire carrière aux sommets de l'État invite à la docilité politique.

« La pression s'est encore accrue, récemment, avec l'accélération de la concurrence des carrières dans l'encadrement supérieur de

l'État. L'espace de jeu des très hauts fonctionnaires a été fortement réduit par des missions resserrées, le rétrécissement des administrations centrales et des cabinets ministériels. »

À un certain niveau de responsabilité, l'avancement ne s'obtient plus selon les règles égalitaires du statut. Devenir directeur général ou sous-directrice d'un ministère exige un coup de pouce, voire deux. Il faut être nommé par son supérieur hiérarchique et voir sa candidature validée par le cabinet du ministre. Il faut plaire à son chef et à l'autorité politique : loyauté et obéissance, seules, payent. Il faut obtenir son brevet en réformisme, avancer des résultats, privatiser ou fusionner des bouts de services publics, supprimer des lits d'hôpitaux... qu'importe, il faut agir vite : une carrière réussie, ce n'est pas plus de trois ans au même poste, il faut bouger, avancer, grimper. La réussite des carrières exige les va-et-vient permanents entre des postes d'encadrement dans le privé et dans le public, pour atterrir chaque fois plus haut. Plus ils montent, plus cela renforce leur dévouement, plus ils sont dociles et plus ils grimpent, la boucle est bouclée. Le très haut fonctionnaire avance, les filtres de la carrière mettent à l'écart les esprits trop critiques ou indépendants. Il faut apprendre à se taire, ne pas dire certaines choses, arriver même à ne plus les penser. Servir en accord avec les impératifs managériaux en vigueur.

Et la pression s'est encore accrue, récemment, avec l'accélération de la concurrence des carrières dans l'encadrement supérieur de l'État. L'espace de jeu des très hauts fonctionnaires a été fortement réduit par des missions resserrées, le rétrécissement des administrations centrales et des cabinets ministériels. Depuis la loi de transformation de la fonction publique de 2019, les cadres du privé peuvent occuper davantage de postes, contractuels, aux sommets de l'État : ces alliés sont devenus de nouveaux rivaux. Règnent désormais le chacun pour soi et la course effrénée pour des positions de plus en plus rares et très fortement convoitées : sous tension croissante, la noblesse managériale publique-privée s'incline toujours plus. •