

Postface : L'emploi public face au nouvel ordre gestionnaire

Luc Rouban



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/3970>

DOI : [10.4000/formationemploi.3970](https://doi.org/10.4000/formationemploi.3970)

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 15 février 2013

Pagination : 127-137

ISSN : 0759-6340

Référence électronique

Luc Rouban, « Postface : L'emploi public face au nouvel ordre gestionnaire », *Formation emploi* [En ligne], 121 | janvier-mars 2013, mis en ligne le 29 mars 2013, consulté le 30 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/3970> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.3970>

L'emploi public face au nouvel ordre gestionnaire

LUC ROUBAN

Directeur de recherche au CNRS/Cevipof – Centre de recherches politiques de sciences Po

Les divers articles qui composent ce numéro apportent des éclairages sociologiques sur les pratiques professionnelles réelles des fonctionnaires. On pourra y trouver des exemples riches d'enseignement quant à la variété des situations concrètes auxquelles les fonctionnaires sont confrontés, depuis leur recrutement jusqu'à la recherche d'emplois de débouché, en passant par la mise en œuvre des mécanismes d'évaluation de leurs « résultats ». Avant de développer ces points, on s'attardera sur la contribution bienvenue de ce numéro à la réflexion touchant à la réforme de l'État. En effet, la question de l'emploi public est au cœur de la nouvelle gestion publique et des apories de sa mise en œuvre. C'est bien à travers les transformations de l'emploi public que cette nouvelle gestion dévoile sa nature profonde. Celle-ci est constitutive d'un véritable projet sociopolitique et ne peut être analysée comme la simple conséquence d'un calcul économique. Les articles de ce numéro soulèvent également des points plus théoriques que l'on va aborder au travers d'une lecture au second degré mais qui mériteraient plus que les quelques lignes qui vont suivre : la relation entre la gestion et le pouvoir, la recherche d'une nouvelle théorie du changement, les effets réels de l'individualisation des carrières notamment sur les jeunes agents publics, le jeu ambigu de l'objectivation et de la personnalisation des relations de travail, les effets de différenciation engendrés par les mécanismes d'évaluation mais aussi par les actions de formation.

1 | La nouvelle gestion publique : un projet sociopolitique

Depuis la mise en place de la RGPP (révision générale des politiques publiques) en 2007 et sans doute même des premières visées « néolibérales » du gouvernement Juppé de 1995 jusqu'à la campagne électorale de 2012, l'argument économique est venu surplomber tout débat sur la réforme de l'État et la nécessité de s'inspirer peu (pour les plus informés) ou prou (pour les plus idéologues) de la nouvelle gestion publique telle qu'elle était supposée se déployer en Allemagne, au Royaume-Uni ou dans les pays scandinaves. On a donc assisté à la réactivation d'une « formule magique » très simple reposant sur un binôme ancestral et que l'on retrouve en France bien avant la Première guerre mondiale : il y a trop de fonctionnaires et il faut importer les techniques de gestion du secteur privé afin de faire tourner au moindre coût l'État, les hôpitaux et les collectivités locales.

Au second plan, une question plus générale s'est posée : que faire des appareils publics dans le cadre d'un capitalisme financier mondialisé ? La réponse offerte par la nouvelle gestion publique n'est cependant pas qu'une opération de transfert d'un savoir élaboré pour les entreprises privées. Elle s'appuie sur une véritable philosophie politique de l'action publique ; celle-ci tend à transformer les rapports de travail au sein du secteur public mais aussi, et ce que l'on souligne très rarement, à renforcer le contrôle politique sur les administrations. Le projet de la nouvelle gestion publique est avant tout sociopolitique.

En France, il vient remettre en cause l'autonomie professionnelle des fonctionnaires, durement arrachée à la classe politique républicaine depuis 1879. C'est pourquoi la mise en place d'outils « modernes » de gestion pose de redoutables questions quant à la réorganisation des pouvoirs au sein et en dehors des administrations. En France, les mutations de l'emploi public servent à la fois de signe et de vecteur de changements sociopolitiques plus profonds.

En revanche, le volet purement économique de la nouvelle gestion publique est paradoxalement très faible. Le déferlement des analyses économiques qui partent d'un point de vue normatif consistant à penser que les dépenses de fonctionnement des autorités publiques n'étaient que de simples « frais généraux » cache mal la pauvreté de leurs démonstrations.

Elle sont pauvres, tout d'abord, car elles reposent souvent sur des ensembles statistiques hétérogènes, aux protocoles hasardeux et changeants, où la notion de « secteur public » ou d' « agent public » recouvre des univers de différences tant dans les pratiques professionnelles que dans la relation d'emploi ou même plus simplement dans les constructions juridiques qui assignent aux déroulements de carrière une place dans une hiérarchie sociale et professionnelle bien précise.

Le simplisme économiste a généré l'idée que les agents publics – à l'image de tous les autres salariés ou des « travailleurs » visés par les textes de l'Union européenne – sont interchangeables, qu'il n'existe qu'un marché de l'emploi public et qu'un marché de l'emploi tout court, sans tenir compte du fait que les métiers offerts par les fonctions publiques sont chargés d'histoire politique (que l'on pense à la place des enseignants dans la construction de la gauche en France), d'investissement sociaux de la part des citoyens dont les préférences et les cultures ne sont pas non plus interchangeables dans les divers pays européens, et qu'ils s'insèrent dans des modes de régulation complexes faisant intervenir le politique, puisque le fonctionnaire reste au service de la nation ou des territoires *via* ses élus, tout comme les pouvoirs sociaux très organisés et à la mémoire longue que sont les corps.

Qui plus est, l'économie politique néolibérale s'avère également pauvre au regard d'une critique interne prenant au sérieux ses propres assertions.

Il n'existe aucune étude sérieuse démontrant l'effet macro-économique du nombre des fonctionnaires sur la santé d'une économie nationale ; en revanche, on a pu démontrer, d'une part, que la privatisation de la fonction publique n'entraînait pas nécessairement une réduction des coûts salariaux et, d'autre part, que le niveau des dépenses de fonction-

nement des administrations publiques n'avait pas de relation avec le niveau de satisfaction des usagers (Jeannot et Rouban, 2009). D'autres études montrent également, et depuis longtemps, que la comparaison des rémunérations entre les fonctions publiques et les entreprises privées reste très difficile voire impossible dans les divers pays occidentaux ; et ce en raison des différences dans l'organisation des carrières ou dans l'éventail des hiérarchies salariales (Peters, 1994). De même, la question du nombre des fonctionnaires ne peut être traitée globalement, car il faut tout d'abord différencier les métiers et les secteurs ; ensuite, tenir compte de la nature de l'échange politique qui permet, dans chaque pays, d'obtenir un consensus, même fragile, sur la place des fonctionnaires dans la société et la constitution d'une classe moyenne diplômée (Derlien et Peters, 2008 ; Rouban, 2010). De même, on ne pourra ignorer les travaux sur la « motivation de service public » qui sont venus, dès les années 1990, des États-Unis pour identifier les valeurs des agents publics au travail qui s'investissent d'autant plus dans leurs fonctions qu'ils ont le sentiment d'être utiles alors que les motivations pécuniaires n'ont que peu de portée (Hondeghem et Perry, 2009).

La nouvelle gestion publique ne se construit donc pas dans le rationnel économique mais dans une « stratégie du blâme » purement politique, au-delà même des engagements partisans, qui met en scène le rejet de « l'autre-fonctionnaire », ce coupable idéal des dérapages budgétaires, de l'absence d'investissements publics et de la fracture sociale entre les salariés exposés et les salariés protégés. La nouvelle gestion publique est chargée d'enjeux et de règlements de compte sociaux, de sous-entendus, de calculs à court et long terme. On est loin d'une épure économique fonctionnant dans l'univers éthéré d'acteurs parfaitement informés et bienveillants.

21 La nouvelle gestion publique au service du pouvoir

Cependant, ce serait aller trop vite en besogne que de penser qu'une simple démonstration intellectuelle suffit à déconstruire et disqualifier la nouvelle gestion publique à l'œuvre. En effet, elle perdure et résiste bien. Elle trouve sa force dans le fait qu'elle nourrit des appétits de pouvoir, qu'elle offre à certains acteurs des opportunités de promotion, qu'elle s'insère dans les comportements collectifs en modifiant subtilement les cultures professionnelles qui peu à peu intègrent, même à leur corps défendant (mais pas toujours), l'idée de l'individualisation des carrières ou bien plus simplement qu'elle renforce le pouvoir de ceux qui l'ont déjà. Des recherches seraient nécessaires pour mettre au jour ces pratiques discrètes mais très efficaces de récupération des techniques managériales dans des univers apparemment très normés par des règles collectives. C'est notamment le cas de l'Université où l'« observation participante » permet de voir comment certains sociologues qui affectent de défendre des positions syndicales hostiles à toute managérialisation de la recherche, brandissent les données bibliométriques de *Google Scholar* dans les comités de sélection

pour écarter un candidat. Il ne faut donc pas être dupe. Les fonctionnaires, comme tous les salariés, ne sont pas nécessairement des saints altruistes qui ne pensent qu'au bonheur de leurs collègues. Sans tomber dans l'outrance, on pourrait même penser que la véritable condamnation de la nouvelle gestion publique est d'ordre moral ; elle incarne en effet l'antithèse de l'esprit républicain pour ne créer qu'une anarchie organisationnelle qui ne profite qu'aux élites ayant les ressources sociales de la mobilité et donc qui détiennent le fil d'Ariane des nouveaux labyrinthes de la réussite professionnelle. Comment penser l'avenir de l'État républicain avec un emploi public en miettes et des procédures qui permettent d'institutionnaliser le cynisme ?

La force de la nouvelle gestion publique vient encore du fait qu'elle peut être utilisée par toute une gamme de pouvoirs, du local à l'Europe, des guichets aux directions générales, et sur une plage idéologique très étendue qui va du libéralisme pur et dur (Royaume-Uni) à la social-démocratie (pays scandinaves) voire au social-libéralisme à la française et, sans doute, aux nouvelles dictatures populistes qui peuvent naître un jour de la crise. Il ne faut donc pas sous-estimer la polyvalence et la capacité en quelque sorte « virale » de la nouvelle gestion publique et de ses avatars à transformer le génotype organisationnel de l'État webérien.

3 | À la recherche d'une nouvelle théorie du changement

On mesure ici l'apport des divers textes publiés dans ce numéro qui viennent tous illustrer, d'une manière ou d'une autre, le fait que la formalisation des procédures et des normes de la nouvelle gestion publique recouvre des interprétations, des appropriations et des règles cachées au cœur même du fonctionnement des administrations. La question est néanmoins plus complexe et ne peut se limiter en quelque sorte à l'affrontement entre la doxa économiste et une sociologie de la « révélation » qui viendrait démasquer les faux semblants d'outils mal adaptés ou purement formels destinés à fournir des statistiques aux cabinets ministériels. La nouvelle gestion publique produit des normes secondes mais non pas secondaires qui viennent imprégner progressivement les horizons professionnels, a des effets structurants sur les représentations que l'on se fait du rôle de l'État, des collectivités locales ou de la réussite professionnelle.

Deux thèses peuvent donc s'affronter qui sont toutes deux insatisfaisantes. La première consisterait à dire que la nouvelle gestion publique, la RGPP et tout le courant idéologique qui porte ce mouvement de réforme ont changé profondément les systèmes d'emploi public et que les fonctionnaires sont en voie d'extinction par assimilation aux salariés du secteur privé.

Si l'on s'en tient au cas de la France, on voit que cette position n'est guère défendable : les grands corps se portent toujours très bien, le « *livre blanc* » de Jean-Luc Silicani (Silicani, 2008) qui prévoyait de faire disparaître les corps au profit de filières de métiers a été très vite enterré, les grandes écoles attirent toujours et de plus en plus les élites parisiennes, la hiérarchie sociale entre les fonctionnaires de l'État et ceux de la territoriale ou de l'hospitalière n'a pas été bouleversée, les cadres du privé ne sont pas venus remplacer les hauts fonctionnaires, les primes à la « performance » ne modulent vraiment que les traitements des emplois supérieurs, les « évaluations » conduisent surtout à produire des rapports et ne jouent qu'à la marge. On pourrait sans doute illustrer cet inertie des systèmes institutionnels par d'autres cas étrangers bien souvent cités en exemples pour avoir révolutionné leurs fonctions publiques car la nouvelle gestion publique s'est déclinée de manière très variable selon les structures et les capacités d'absorption ou de contournement de chaque pays (Pollitt et Bouckaert, 2011). Plus généralement, le travail des fonctionnaires reste un travail « politique », d'une part en ce qu'il conduit toujours à distribuer d'une manière ou d'une autre les fonds publics et non pas à faire des profits ; d'autre part, parce qu'il reste toujours le point de contact concret entre les citoyens et le pouvoir sans qu'une alternative concurrente soit concevable dans le cadre d'un seul et même État, fût-il fédéral.

D'un autre côté, on ne peut soutenir non plus la thèse, fort prisée des populistes, selon laquelle rien n'a changé. Les fonctionnaires du XXI^e siècle vivent et travaillent dans un environnement technologique, culturel, économique et social qui ne ressemble pas à celui des années 1960. Cependant, le changement qui touche les fonctions publiques n'est pas la seule conséquence mécanique des modifications de l'environnement. Il s'alimente dans la rencontre entre la nouvelle gestion publique et les conditions sociales dans lesquelles s'effectuent les parcours professionnels et s'élaborent les pratiques au quotidien.

On est donc en face d'un changement de nature incrémentielle qui intervient par petites touches parfois subtiles mais qui alimente une recomposition de l'emploi public. Autant la vision volontariste d'un changement imposé par le « courage politique » paraît inadéquate, autant celle d'un changement mécanique, automatique, reste insatisfaisante. Car les résistances et les refus existent, les conflits sociaux de ces dernières années ont même gagné en importance dans les fonctions publiques, y compris dans des pays comme le Royaume-Uni où les agents publics étaient connus pour leur abnégation et leur respect de l'ordre politique. Et cependant, malgré les grèves et les conflits (le nombre de jours de grève dans les fonctions publiques a doublé entre la décennie 2000-2010 et la décennie 1990-2000), les agents publics ont vu se recomposer l'ordre institutionnel en trouvant dans ce changement des fenêtres d'opportunité pour redéfinir leur identité.

C'est précisément à partir de cette métamorphose lente et parcellaire, de cette rencontre entre le « mico » et le « macro », que l'on peut alors faire une lecture guidée des articles de ce numéro.

41 Des carrières plus individualisées

Un premier facteur de mutation est lié aux transformations mêmes des métiers et aux déceptions qui accompagnent bon nombre de candidats surdiplômés et sur-sélectionnés une fois entrés dans la fonction publique. Le management public ne tient pas vraiment compte de ce que l'on pourrait appeler « l'amertume au travail ». L'article de Pierre Bataille sur le devenir professionnel des normaliens et celui de Sébastien Jakubowski sur le recrutement des gendarmes adjoints se répondent parfaitement sur ce point, bien que les terrains empiriques soient évidemment foncièrement différents. Qu'il s'agisse des normaliens en quête d'une seconde carrière vers la recherche ou les administrations publiques ou bien des gendarmes qui n'arrivent plus à trouver de candidats, un phénomène commun est à l'œuvre : les métiers d'origine déçoivent (« *c'est l'horreur absolue* » dit un des normaliens interrogés évoquant ses premières années d'enseignement), les perspectives de carrière sont bouchées ; des corps d'élite qui étaient au cœur de la construction républicaine sous la III^e République et qui s'étaient construits une image d'exemplarité se trouvent ravalés au rang de corps d'exécution face à un environnement décevant ; les candidats fortement diplômés (beaucoup trop pour des emplois précaires dans la gendarmerie) ou dont l'origine sociale supérieure réduit à néant les espoirs de mobilité ascendante (pour les normaliens qui restent dans l'enseignement secondaire) ne sont guère motivés par des institutions qui ont perdu une partie de leur identité. Il est clair que dans de telles conditions, les recettes de la nouvelle gestion publique ne font guère de miracle, sauf à entériner le statut médiocre des nouvelles périphéries (l'enseignant qui ne quitte pas le lycée, le gendarme-adjoint qui ne devient pas sous-officier). Mais on peut retrouver dans une lecture au second degré de ces deux textes des attentes identiques de la part des candidats : celle non pas d'entrer dans une institution pour y vivre sa vocation mais pour les uns de s'engager dans un parcours personnalisé afin de « rebondir » et de réussir et pour les autres de trouver seulement un emploi. On peut donc déceler le jeu des stratégies individualisées des candidats, les uns faisant Normale Sup pour aller candidater plus tard à l'ENA (Ecole nationale d'administration) et plus rarement dans le secteur privé, les autres s'inscrivant mais ne se présentant pas aux épreuves de recrutement ou bien, même sélectionnés, ne rejoignant pas leur école de formation, sans doute du fait d'une multi-candidature à divers concours. Ce dernier phénomène se généralise car l'entrée dans la fonction publique est devenue difficile. Bien que des recherches complémentaires s'avèrent nécessaires sur ce point, il semble bien que les candidats considèrent moins désormais les métiers à exercer que

les opportunités offertes par le marché de l'emploi public. C'est précisément là que se noue l'individualisation des carrières que promeut la nouvelle gestion publique.

51 Une personnalisation des relations de pouvoir

Un second facteur concerne, au sommet, les rapports entre les cadres dirigeants et le monde politique, monde des élus mais aussi monde des entourages et des cabinets. Eric Verdier et Sébastien Gardon montrent ainsi que derrière la litanie gestionnaire des « projets », des « politiques publiques », des « schémas » et des « équipes » qui imprègne le discours des directions au sein des conseils régionaux se joue un jeu très politique entre les DGS (directeurs généraux de services), les DGA (directeurs généraux adjoints) et les présidents ou les vice-présidents des régions. La culture managériale se déploie dans un univers très politisé et les auteurs nous montrent bien la précarité de ces emplois qui suscite parfois des remarques obséquieuses de la part des cadres : « *le président est un homme qui recherche l'efficacité. Il prend une décision que quand il a l'exhaustivité du dossier : le pour et le contre du dossier* (sic) ». Divers types de jeux s'organisent autour de ces acteurs centraux mais on peut retenir surtout l'idée générale d'un nouveau type de politisation sans doute encore partisane mais désormais très personnalisée. Cette caractéristique se retrouve fortement lorsque l'on analyse les entourages ministériels ou primo-ministériels depuis une vingtaine d'année (Rouban, 2012). La nouvelle gestion publique nourrit une personnalisation forte des relations de pouvoir. Les « managers » ne sont pas des êtres abstraits, les normes et les procédures de « cadrage » ou de « suivi » s'incarnent dans des réseaux d'amitiés ou d'inimitiés où la force des asservissements personnels est d'autant plus grande que l'on joue sa carrière sur un sourire ou une grimace, et que la roche Tarpéienne est bien proche du Capitole lorsque l'on fréquente les sommets. Contrairement à ce que l'on peut penser, la nouvelle gestion publique, même parcellaire, s'acclimate très bien au pouvoir discrétionnaire et au bon vouloir car elle ne concerne pas le « gouvernement » très politique des administrations mais seulement les cadres opérationnels transformés en techniciens. La transparence affichée des normes gestionnaires devant conduire tous les agents vers des lendemains merveilleux de compétitivité et de bonheur au travail vendus clés en main par les consultants (Villette, 2010) a pour corollaire le culte du secret partagé au sommet, à l'image des états-majors industriels ou financiers. La « cour » des ministres, des maires et des présidents de conseils généraux ou régionaux devient un lieu incontournable d'élaboration d'une nouvelle hiérarchie où le résultat compte moins que l'accès, mais un accès légitimé par la capacité à produire un discours managérial adapté.

De là un renversement assez stupéfiant qui transforme la machine rationnelle de la nouvelle gestion publique faite pour les « gouvernances postmodernes » en machine à renforcer le mythe de la « décision » unilatérale car celle-ci est dès lors légitimée par un processus « managérial ». Qui n'a pas entendu cette phrase « le directeur (ou le président)

va trancher », qui renvoie l'essentiel même du pouvoir dans un au-delà intellectuel de la gestion interdit à la grande majorité des cadres, dont le déclin professionnel est désormais reconnu, même par le vice-président du Conseil d'État (Sauvé, 2012) ? On pourrait sans doute poursuivre l'analyse sur le terrain du politique qui, dès lors, doit impérativement intégrer dans son discours des références au « management » pour asseoir son autorité. La nouvelle gestion publique modifie le face-à-face du haut fonctionnaire et de l'élu car elle modifie aussi les pratiques de ce dernier qui, tant bien que mal, doit parler de « politiques publiques » (êtres impalpables et zéphyrains) pour s'inscrire dans un système conventionnel dont le critère de validation est l'efficacité, elle-même source d'évaluations, etc., et donc de réduction des incertitudes politiques

6 | L'évaluation, de la formalisation du travail à la différenciation des rôles

L'évaluation reste d'ailleurs l'un des concepts-clés et l'outil le plus polyvalent du nouveau manager. L'article de Sandra Bertézène et de Benjamin Dubrion illustre bien l'effet de transformation de la nouvelle gestion publique sur les pratiques de cadres ne croyant guère aux outils formalisés d'évaluation du personnel qu'ils doivent utiliser mais qui en subissent tout de même l'influence. En effet, de soignants, ils deviennent gestionnaires et perdent de vue l'horizon de « rationalité contextualisée » qui était autrefois le leur au sein des services. L'évaluation est devenue l'un des nouveaux mythes d'une action publique rationalisée. Concrètement, elle débouche sur une formalisation artificielle du travail, qui, dans la fonction publique, reste malgré tout un travail collectif ayant un but collectif (la santé des patients) et qui ne peut se décomposer en unités logiques d'activités individuelles. Ainsi, dans certains secteurs, comme la police nationale, les statistiques ont pu faire l'objet de bien des arrangements pour éviter de donner une image par trop négative du niveau de la délinquance, la grande difficulté étant alors de savoir ce qu'est un chiffre « vrai » (Roché, 2011). L'évaluation des personnels comme des politiques publiques permet précisément d'inscrire le qualitatif dans le quantitatif, de simplifier le monde social et professionnel mais aussi d'offrir des niches de pouvoir à de nouvelles bureaucraties managériales. Celles-ci peuvent organiser l'aller-retour entre le collectif et l'individuel et démontrer de manière très approximative ou du moins non-scientifique, par exemple, la bonne adéquation de l'agent et de son équipe ou de son service (son « apport » au « projet »), recréant de ce fait des marges d'arbitraire incontrôlables puisque légitimées par des appareils statistiques. Cependant, au-delà de la simple « manipulation » des chiffres s'affirme une véritable valorisation sociale du chiffre en tant que tel (Ogien, 2010). Le « gouvernement au résultat » est un concept d'autant plus fort qu'il actualise l'idée démocratique (« rendre compte ») et qu'il permet de recomposer en permanence l'emploi public ou les administrations en jouant simultanément sur deux registres : celui de l'interchangeabilité des agents et

des services, appelant des grilles de lecture universelles (c'est toute l'idée de la « fon-gibilité » comptable organisée par la Lolf) et celui de la spécification des « missions » et des « programmes ». On est bien loin de l'équation traditionnelle sur laquelle reposait la fonction publique et qui associait l'idée d'une « indécomposabilité » de l'action publique, renvoyant à la responsabilité politique, à celle de métiers appropriés par leurs agents.

Néanmoins, il faut bien gérer la pénurie et celle-ci conduit à transformer les rôles avec sans doute des enjeux cachés que bien peu d'acteurs admettront volontiers : maintenir la distance sociale avec les agents moins bien classés sur la grille des rémunérations ; se créer une zone d'autonomie ; préserver ses propres ressources pour une éventuelle recon-version. Le rôle de gestionnaire manieur de formulaires est tout de même plus agréable que de recevoir toute la misère du monde dans le couloir des urgences ou de travailler à la paille. À tout prendre, il vaut mieux évaluer qu'être évalué, grande leçon là encore donnée par les entreprises privées qui ont su l'étendre au niveau des États, désormais soumis aux agences de notation. Il existe donc tout un travail de hiérarchisation autour de l'artificialité même de la gestion publique qu'il serait naïf de ne pas déceler.

71 La formation continue, entre individualisation et nouvelle règle collective

Ce travail de différenciation se retrouve d'ailleurs très clairement sur un autre registre, celui de la formation continue, qui a fait l'objet de bien des sollicitudes gouvernementales depuis 2007 : il faut apprendre à gérer sa carrière et à la voir gérée, s'imprégner des nouvelles règles de la soumission à un ordre qui repose autant sur des finalités temporaires (les objectifs et les emplois) que sur des comportements (l'équipe) mais qui tend néanmoins à s'inscrire sur la longue durée de la vie professionnelle des agents qui doivent se préparer à plus de mobilité et de changements d'emplois. L'article de Fabrice Bolot sur les tensions nées des interprétations divergentes des besoins de formation entre les dirigeants et les agents des collectivités locales montre bien qu'une question apparemment aussi simple que la formation fait l'objet d'un conflit latent entre des professionnels du sport qui aimeraient bien développer leurs compétences propres et les gestionnaires qui recherchent surtout à mettre en place une offre territorialisée de services sportifs. Néanmoins, le terrain de la formation, s'il fait lui aussi l'objet de rapports de forces et d'une formalisation marquée de sigles barbares, tend à modifier l'environnement de travail en générant une situation intermédiaire à mi-chemin entre l'individualisation de la relation de travail et la constitution d'une nouvelle règle du jeu collective. C'est sans doute dans la légitimation en retour dont profitent les cadres, dont le rôle est reconnu par les agents, que l'ordre managérial prend sa force, du moins si l'on s'en tient à la fonction publique territoriale.

Conclusion

Au total, l'emploi public se trouve écartelé par les tensions sociales fortes que traduit et incarne la nouvelle gestion publique. Il y a certainement des gagnants : les élites, les grands corps qui restent impavides et se bâtissent une nouvelle légitimité en réaffirmant la distance qui les distingue du monde des cadres ordinaires. On pourra y ajouter, de manière assez paradoxale, *certain*s agents de catégorie C, du moins les titulaires, qui peuvent jouer sur une individualisation des carrières et des formations leur permettant de contourner les plafonds de verre statutaires. Les femmes sans doute aussi dans leur accès aux postes de cadres qui peuvent alors valoriser leurs parcours dans une relation d'emploi contractualisée mettant l'accent sur le profil de poste plus que sur des « fonctions » définies par des institutions fortement masculines formées autour de l'idée d'une « autorité virile », bien que ce point soit encore fortement en discussion. Et il y a des perdants, en somme tous les représentants des classes moyennes qui avaient trouvé dans les fonctions publiques les ressorts d'une mobilité sociale et d'une « magistrature morale » appuyée sur une expertise sociale (ce que l'on a appelé à tort la technocratie), les cadres administratifs et techniques qui n'ont pas les ressources sociales pour accéder aux gouvernements des administrations de l'État ou des collectivités locales et aux réseaux des grands corps. On peut donc se demander, pour ouvrir le débat, si la fin de l'emploi public traditionnel ne signe pas le déclin historique de la petite classe moyenne diplômée.

■ Bibliographie

- Derlien Hans-Ulrich et Peters B. Guy (dir.) (2008), *The State at Work, Public Sector Employment in Ten Western Countries*, vol. 1, Cheltenham, Edward Elgar.
- Hondeghem A., Perry J.L. (2009), « La motivation de service public et la performance. Introduction », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75 (1), pp. 5-10.
- Jeannot G. et Rouban L. (2009), « Changer la fonction publique », *Revue française d'administration publique*, (4) 132, pp. 665-672.
- Ogien A. (2010), « La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie », *Revue française de socio-économie*, 1 (5), pp. 19-40.
- Peters B.G. (dir.) (1994), *Rewards at the Top, A Comparative Study of High Public Office*, London, Sage.
- Pollitt C. et Bouckaert G. (2011), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press, 3^e ed.
- Roché S. (2011), « Définir une politique globale de sécurité » in Pascal Perrineau et Luc Rouban (dir.), *La solitude de l'isoloir, les vrais enjeux de 2012*, Paris, Editions Autrement, pp. 122-138.

- Rouban L. (2010), « Le nombre des fonctionnaires : le débat autour du fonctionnarisme 1877-1914 », *Revue française d'administration publique*, (3) 135, pp. 583-599.
- Rouban L. (2012), « L'État à l'épreuve du libéralisme : les entourages du pouvoir exécutif de 1974 à 20125 », *Revue française d'administration publique*, (2) 142, pp. 467-490.
- Sauvé J.-M. (2012), « Les enjeux et défis de l'administration en 2012 », *Revue française d'administration publique*, (3) 143, pp. 817-827.
- Silicani J.-L. (2008), *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique. Faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*, Paris, La Documentation française.
- Villette M. (2010), *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 4^e éd.

2 0 1 2

67-4

AUTOMNE FALL

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

Revue trimestrielle bilingue publiée depuis 1945
par le Département des relations industrielles
de l'Université Laval

SYMPOSIUM

Le secteur public et les services publics
dans la tourmente de la crise économique :
défis, stratégies et perspectives d'avenir

Public Sector, Public Services and Economic Crisis:
Challenges, Opportunities and Strategies

Introduction

JEAN-NOËL GRENIER ET / AND PATRICE JALETTE

ARTICLES

Restructuration de la fonction publique québécoise :
configurations et conséquences disparates

PATRICE JALETTE, JEAN-NOËL GRENIER
ET JÉRÉMIE HAINS-POULIOT

End-users, Public Services, and Industrial Relations:
The Restructuring of Social Services in Ontario

ROBERT HICKEY

The Politics of Austerity and the Conservative
Offensive against US Public Sector Unions, 2008-2012

ÉTIENNE CANTIN

The Aftermath of the Global Financial Crisis and
Union Strategies in the Australian Public Service

CAMERON ROLES, MICHAEL O'DONNELL
AND PETER FAIRBROTHER

AUTRES ARTICLES / OTHER ARTICLES

Is the Union Employment Suppression Effect
Diminishing? Further Evidence from Canada

SCOTT WALSWORTH AND RICHARD J. LONG

Concilier vie familiale et vie professionnelle
en France : les disparités d'horaires de travail

ANNE BUSTREEL, FRÉDÉRIQUE CORNUAU
ET MARTINE PERIOD-LEMATRE

Quitter, rester ou progresser ? Les profils
d'intentions des agents en centre d'appels

MICHEL COSSETTE ET ALAIN GOSSELIN

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

A bilingual quarterly published since
1945 by the Industrial Relations
Department, Université Laval

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne
sur le site Érudit :
www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement à la version
numérique, contacter Érudit.

Pour consulter les sommaires
des numéros publiés, les résumés
d'articles ou pour vous abonner à
la version papier, visitez notre site
Internet :

www.riir.ulaval.ca

RI/IR ONLINE

RI/IR is available on line
on Erudit website at:
www.erudit.org/revue/ri

To subscribe to the online version,
please contact Erudit.

Visit our website for contents listings,
abstracts, or to subscribe to the print
edition:

www.riir.ulaval.ca

RELATIONS INDUSTRIELLES
INDUSTRIAL RELATIONS

Pavillon J.-A.-DeSève
1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6

TÉLÉPHONE : (418) 656-2468
TÉLÉCOPIEUR / FAX : (418) 656-7688
COURRIEL / E-MAIL :

relat.ind@rlt.ulaval.ca

www.riir.ulaval.ca