

Sous la direction de  
**Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet  
et Pascal Ughetto**

**Salariés du public,  
salariés du privé  
face aux changements**

Contributions :

Alex Alber, Maëlezig Bigi, Mélanie Burllet, Anne Debar,  
Yannick Fondeur, Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet,  
Danièle Guillemot, Joseph Lanfranchi, France Lhermitte,  
Mathieu Narcy, Coralie Perez, Stéphane Robin,  
Pascal Ughetto, Anne-Marie Waser,

  
L'Harmattan

**© L'HARMATTAN, 2016**  
**5-7, rue de l'École-Polytechnique ; 75005 Paris**

[www.harmattan.com](http://www.harmattan.com)  
[diffusion.harmattan@wanadoo.fr](mailto:diffusion.harmattan@wanadoo.fr)

ISBN : 978-2-343-09731-2  
EAN : 9782343097312

# Secteur privé et secteur public en changement

Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet  
et Pascal Ughetto

Peut-on s'intéresser aux changements dans la perspective d'une comparaison entre le secteur privé et le secteur public sans risquer de se trouver immédiatement pris dans les controverses, voire les polémiques, qui dressent ces secteurs l'un contre l'autre, qui prêtent ou dénie sans précaution à celui-ci ou à celui-là des vertus ou des capacités de changement ? C'est pourtant la tâche que se donne cet ouvrage, dont l'invitation est de regarder de près comment, dans la Fonction publique de l'État et dans les entreprises privées, les salariés ont eu à faire face, ces dernières années et décennies, à d'importantes vagues de changement, aussi bien dans les organisations de la production et du travail, dans les technologies utilisées que dans les instruments et méthodes de gestion. Il ne s'agit pas d'opposer pour opposer, pas davantage de diagnostiquer où serait un modèle à suivre ni où les choses se feraient mieux qu'ailleurs, mais de chercher à comprendre comment cela se passe, dans un secteur et dans l'autre, selon quelle intensité, quelles formes, quelles articulations.

Dans cet ouvrage, il s'agit de mettre à profit le dispositif d'enquêtes de la Statistique publique Changements Organisationnels et Informatisation (COI), complété par des enquêtes monographiques et des post-enquêtes, pour appréhender les changements dans la durée et de manière comparée entre le public et le privé. L'ouvrage est issu d'un projet financé par l'Agence nationale de la recherche et intitulé Changements organisationnels et informatisation, évolution des compétences et sélection des salariés (COI-COSA) où les démarches quantitatives et qualitatives ont combiné leurs éclairages. Ce projet a exploré les processus d'adaptation de la main-d'œuvre aux changements qui ont marqué la première décennie du millénaire, en établissant une comparaison entre le secteur concurrentiel et la Fonction publique d'État (FPE). La perspective de recherche retenue comme fil conducteur du projet était originale, car elle proposait d'explorer conjointement, dans ces processus d'adaptation aux changements, les recours à des mécanismes d'ajustement externes et internes aux organisations, en tenant compte des interactions entre employeurs et salariés.

Lorsqu'elles se réorganisent, les unités productives font évoluer l'organisation et le contenu de leurs activités : changement d'organigramme, de canaux de communication, de procédures, de méthodes et de division du travail, nouveaux équipements ou repositionnement dans la chaîne de valeur. La diffusion massive des Technologies de l'Information et de la Communications (TIC) joue souvent un rôle moteur dans ces évolutions en ouvrant de nouvelles opportunités d'organisation aux entreprises : par exemple, il devient relativement moins coûteux de faire appel à des fournisseurs lointains ou à certaines formes de spécialisation dans la division du travail ; ou encore, l'exploitation de bases de données intégrées permet de mettre à plat et rationaliser les différents processus internes aux organisations. La mise en œuvre de nouvelles activités, de nouvelles méthodes, de techniques ou d'outils provoque des changements importants dans les compétences attendues de la main-d'œuvre mobilisée. Ces changements peuvent prendre principalement deux formes : d'une part, une adaptation de la main-d'œuvre existante, notamment par le canal de la formation et de la mobilité interne, d'autre part, un appel au marché externe au moyen du turnover ou des mouvements d'activité.

Si les choix de changements organisationnels et leurs transcriptions dans une politique de gestion des ressources humaines sont largement définis par les directions des entreprises et administrations, les salariés sont également actifs dans les changements. Ils peuvent en être acteurs, dans la mesure où les choix managériaux sont en général portés par une partie des salariés qui vont participer à leur définition. Ils peuvent aussi y contribuer par leur degré de coopération à ces changements, attitude qui pourra être différenciée selon la position qu'ils occupent dans l'entreprise, leur horizon temporel, leurs perspectives d'évolution ou la manière dont le changement est conduit. Enfin, les changements organisationnels et technologiques peuvent être eux-mêmes une conséquence des évolutions dans la structure de la main-d'œuvre, lorsque les organisations doivent s'adapter au vieillissement démographique, à l'arrivée de générations porteuses de valeurs différentes, à un turnover non maîtrisé ou une pénurie de main-d'œuvre.

Certaines catégories de salariés, les moins qualifiés, les plus âgés, les plus précaires, sont plus vulnérables à ces changements. Divers travaux ont montré le caractère biaisé des changements technologiques et organisationnels des années 1990 sur la structure de la main-d'œuvre selon la qualification et selon l'âge. De même, la montée des risques psychosociaux témoigne d'une autre forme de vulnérabilité aux changements des salariés en emploi. Au travers d'une lecture plus fine de la diversité des changements et des modes d'ajustement, on peut tenter de mettre en évidence certaines modalités d'adaptation des compétences plus « vertueuses » que d'autres du point de vue de l'évolution de la main-d'œuvre.

Quelques traits distinctifs traversent ces recherches sur les mécanismes d'adaptation et de sélection de la main-d'œuvre et des compétences dans les contextes de changement.

Tout d'abord, ces travaux s'efforcent de conduire une analyse intégrée des mécanismes d'adaptation des compétences et de la main-d'œuvre. Les chercheurs ont examiné conjointement les pratiques d'évaluation et de parcours de formation, de mouvements de main-d'œuvre et de recours à l'externalisation ou à la sous-traitance.

En second lieu, ils tiennent compte des interactions entre employeurs et salariés. Ainsi, les travaux réalisés ont exploré théoriquement et empiriquement les éléments qui orientent les choix des employeurs et ceux des salariés, à des moments-clés du processus de changement et d'adaptation des compétences. Par ailleurs le dispositif d'enquêtes COI est couplé, au sens où il interroge à la fois un échantillon d'employeurs et un échantillon de leurs salariés (voir annexe méthodologique à la fin de l'ouvrage) : la double perspective pouvait donc être poursuivie aussi bien dans les travaux qualitatifs que quantitatifs. Cet objectif a conduit à explorer les liens entre changements, rapport au travail et identités professionnelles qui se sont avérés centraux pour la période examinée.

Troisième caractéristique, à l'aide des approches qualitatives, il s'agit d'explorer les « angles morts » de l'enquête statistique et de réinterroger les processus à l'œuvre. Comme tous les dispositifs d'observation, COI présente des points forts et des limites. Mais des post-enquêtes auprès des salariés ont permis d'approfondir la connaissance des processus d'ajustement au fil des trajectoires professionnelles. Les monographies d'organisations ont permis d'observer de manière différente les processus d'adaptation au changement, en éclairant le rôle des pratiques différenciées de gestion des ressources humaines selon les secteurs.

Quatrièmement, les recherches exposées s'attachent à explorer des terrains peu connus : le secteur tertiaire et, surtout, la FPE. En France, le secteur public, et en particulier la FPE, connaît, tout comme le secteur privé des changements de grande ampleur. Mobilisant des outils de management et des outils informatiques souvent issus du privé, certaines évolutions du secteur public semblent rejoindre celles du privé, posant la question de la convergence des modèles et de leur spécificité. On peut donc se demander si et comment la question de l'adaptation de la main-d'œuvre aux changements est posée, dans le contexte d'un marché du travail particulier marqué par la protection du statut. Les recherches présentées dans l'ouvrage ont bénéficié de l'extension aux entreprises de plus de vingt salariés du secteur tertiaire et à la FPE de l'édition 2006 du dispositif d'enquêtes COI.

Ensuite, ces travaux mettent l'analyse à l'épreuve de la comparaison. La comparaison public/privé s'est appuyée sur l'extension du dispositif

d'enquêtes COI au secteur public et sur des approches qualitatives. Le recours au marché externe est un mode courant d'ajustement des compétences dans les entreprises du secteur marchand. S'il n'est pas absent dans la Fonction publique, notamment au travers de l'utilisation d'un volet d'agents publics au statut précaire et de l'externalisation d'activités, le statut de la Fonction publique impliquerait d'envisager bien plus systématiquement, face aux besoins d'adaptation des compétences, le recours à la formation. Cette contrainte protège-t-elle les salariés les plus fragiles contre les effets de la sélection directe par le marché externe ? C'est la première fois qu'une enquête statistique permet d'aborder ces questions sous un angle comparatif public/privé.

Enfin, le projet s'appuie à la fois sur des approches sociologiques et économiques, qu'il cherche à croiser. Le dispositif COI a joué un rôle de pivot, central dans l'articulation des travaux de COI-COSA. Plusieurs disciplines dont l'économie et la sociologie ont contribué au développement des questionnaires « employeurs » et « salariés » de COI. L'existence de ce matériau commun a facilité le dialogue et la confrontation disciplinaire.

## **Le contenu de l'ouvrage**

La première partie de l'ouvrage traite – public et privé en vis-à-vis – des changements tels qu'ils sont vécus. Elle apporte de la connaissance sur la perception des changements par les personnels des deux secteurs et permet de mieux comprendre les dynamiques du public. Dans le public, il y a bel et bien eu du changement. Le premier chapitre, rédigé par Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet, Joseph Lanfranchi révèle ainsi qu'entre 2003 et 2006/2007, l'intensité du changement y a été plus forte que dans le privé, fait remarquable quand on a à l'esprit les commentaires sur l'état des administrations et de la dépense publique qui livrent volontiers l'image de bureaucraties désireuses d'esquiver des mutations dont serait au contraire plus adroite la fraction de l'économie exposée à la concurrence internationale. Quand il intervient, ce changement se fait plus brutal que dans le privé. Peut-être, effectivement, l'introduction des changements gagne-t-elle de plus haute lutte la légitimité de se faire. Dans le privé, le marché et « ce que veut le client » sont une source d'autorité lorsqu'il s'agit de faire reconnaître des changements que les salariés, certaines composantes des directions et la ligne hiérarchique peuvent regarder avec suspicion, distance ou ironie. Convaincus ou non, ces acteurs doivent cependant collaborer aux processus pour ne pas risquer de porter une part de responsabilité dans un échec de la firme face à ses concurrents qui pourrait mettre en jeu sa survie. Bien sûr, il n'y a pas quelque chose d'aussi simple qu'une « vérité du marché », que les directions d'entreprises connaîtraient, et auxquels les salariés devraient avoir la sagesse de se plier ; mais il y a la possibilité que le marché sanctionne ce

que, rétrospectivement, on qualifiera d'« erreurs »... y compris de mauvais changements, entrepris fort peu à propos par des directions pourtant sûres de leur fait. Dans le public, il n'y a pas l'autorité d'un processus impersonnel et implacable comparable au marché. Il n'y a pas cette sorte de juge suprême imposant son pouvoir à la fois à l'autorité hiérarchique et aux subordonnés. S'il y a renvoi vers une source d'autorité, c'est vers l'intérêt de l'État ou la cause du service public. Les agents des collectivités publiques sont les premiers à brandir cette référence pour mieux opposer leur droit, voire leur devoir, d'interpréter la pertinence du changement. Ce n'est donc pas que le changement ne s'introduit pas, dans la sphère publique, c'est qu'il a l'obligation, davantage que dans le privé, de passer en terrain contesté, de franchir les étapes où il doit se justifier, se montrer autrement, s'adapter. Ajoutons-y les formes de relations sociales traditionnelles en France et auxquelles le public – malgré tout l'investissement institutionnel dans des procédures de négociation très ritualisées – n'échappe pas, c'est-à-dire des relations où la communication et le jeu de concessions mutuelles sont compliquées à matérialiser, et l'on imagine bien comment le changement va éventuellement s'introduire par de brutales poussées, des sortes de ruades où un ministère force le mouvement vis-à-vis de ses agents pour être sûr de passer.

La démarche d'enquête qualitative vient ici parfaitement compléter et illustrer les apports des traitements quantitatifs. Le chapitre rédigé par Anne Debar – qui donne à voir des agents du public (inspecteurs du travail et agents en charge de l'instruction des actes d'urbanisme) et des salariés du privé (secteur bancaire) aux prises avec des changements gestionnaires et technologiques porteurs de pertes d'autonomie et d'un renforcement de la standardisation du travail – montre notamment comment les inspecteurs du travail, forts de leur sentiment collectif de porter l'exigence d'une bonne application du droit, n'abordent pas les changements en cours sans y opposer leur interprétation de ce qui est pertinent à la fois du point de vue des conditions dans lesquelles on les fait travailler et de leurs implications pour l'action publique à réaliser. Le chapitre fait comprendre que, confrontés à des changements qui ne sont pas sans parenté, les agents du public et du privé engagent des mutations importantes de leurs identités professionnelles vis-à-vis de laquelle la thèse trop fréquente de la résistance au changement est des plus inadaptées. Mais le coût de ce cheminement identitaire est particulièrement élevé pour les agents du public marqués par des principes professionnels très forts. Pour des populations comme les inspecteurs du travail, il faut construire une nouvelle interprétation de la façon dont les principes de service public, le pilotage gestionnaire et les pratiques professionnelles peuvent trouver à s'accorder, sous d'autres modalités que celles expérimentées durant plusieurs générations, en même temps qu'il faut développer ces pratiques, y compris celle des outils informatiques et des instruments de gestion.

Il n'est dès lors peut-être pas surprenant d'apprendre dans le chapitre 2, à partir des traitements des données de COI présentés par Maëlezig Bigi,

Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet et Joseph Lanfranchi, que les agents du public expriment une insatisfaction plus forte que ceux du secteur privé face aux changements qui les concernent, jusqu'à pouvoir porter atteinte à leur sentiment d'implication vis-à-vis du travail. Chez les salariés du privé, le fait notable est que le sentiment de reconnaissance au travail aura tendance à décroître dans les situations où ils ont à faire face à un recours croissant aux outils informatiques, de même que des changements gestionnaires élevés sont de nature à compromettre l'équilibre ressenti entre leur investissement dans le travail et les bénéfices obtenus.

Dans le public, nous apprend par ailleurs le premier chapitre et ses traitements statistiques, l'accompagnement est meilleur pour les TIC que pour les outils de gestion. Peut-être parce que c'est un sujet sur lequel les acteurs institutionnels du dialogue social savent mieux négocier. Les organisations syndicales ont éventuellement moins de réticence à entrer dans un jeu de négociation autour des outils informatiques, où elles peuvent faire valoir aux agents qu'elles demandent « des moyens », que sur les outils de gestion. Sur ce dernier sujet, elles peuvent craindre, en entrant en discussion, de se compromettre dans une évolution de la façon dont on met en gestion le service public, dont on évalue sa performance, dont on structure sa réalisation. Et, si, par ailleurs, les ministères utilisent les TIC au titre d'une stratégie pour faire entrer le changement dans les faits et franchir les obstacles du terrain contesté, cela veut dire que l'autre partie y trouverait son compte à son tour.

La deuxième partie traite du privé. Elle renseigne sur la façon dont on gère les changements par sélection de la main-d'œuvre mais aussi par adaptation des compétences. Si l'intuition, confortée par la partie précédente, est que le privé manifeste *a priori* une capacité à gérer le changement de façon plus directe, on trouvera dans cette seconde partie des éléments qui vont dans ce sens. C'est le cas notamment des ruptures de contrat de travail, étudiées par Coralie Perez dans le premier chapitre à partir du dispositif COI mais aussi d'entretiens conduits avec des salariés ayant rompu leur contrat de travail en contexte de restructuration financière. Ce chapitre permet de mesurer que, si dans la partie précédente, on avait pu estimer que les salariés du privé vivaient mieux les changements que ceux du public, c'était aussi parce que ceux qui en ont été le plus directement l'objet, pour ne pas dire les victimes, ne sont plus là pour témoigner lors de l'enquête statistique, à la différence de l'autre secteur.

Les deux autres chapitres permettent d'entrer dans les réalités de gestion et de les voir en action. D'abord, à travers le travail de recrutement. Yannick Fondeur et France Lhermitte décrivent les processus d'informatisation qui font évoluer l'activité de recrutement. Par quels procédés le recrutement se réalise, cela n'est pas qu'une question technique et neutre. Le fait que des logiciels de gestion de recrutement se répandent dans les grandes entreprises jusqu'à devenir une norme introduit ou renforce dans ces entreprises



des formes de standardisation des façons de recruter. Non par le seul effet des propriétés techniques de ces applications informatiques, elles-mêmes favorisées par l'intérêt des éditeurs de logiciels, mais en raison également des modalités par lesquelles les professionnels des ressources humaines s'en saisissent. Outils informatiques et politiques RH en vogue (« gestion des talents », « marque employeur », lutte contre les discriminations...) convergent pour travailler à la recherche de « bonnes pratiques » et de standards. Quand le privé recrute et sélectionne, par conséquent, cela ne se fait pas en vertu d'une capacité naturelle et d'une rationalité parfaite, mais par l'intermédiaire d'outils, qui structurent beaucoup. La réalité de l'adaptation et de la sélection de la main-d'œuvre dépend beaucoup de ces outils et des dynamiques de groupes professionnels, comme ceux des ressources humaines, qui subissent ces outils autant qu'ils les contrôlent.

Dans le chapitre de Pascal Ughetto, à travers une monographie d'une entreprise industrielle implantant le *lean manufacturing* sous les directives de la direction américaine du groupe auquel elle appartient, on voit à l'œuvre un processus d'adaptation. Adaptation, en premier lieu, du fameux *lean*, méthode qui ne s'applique jamais par simple projection dans une entreprise d'un corps de doctrine, mais par une trajectoire d'appropriation et même d'invention locale du *lean*. Adaptation, en second lieu, de la main-d'œuvre en place. Si les entreprises privées ont des latitudes qui font largement défaut à la Fonction publique pour renouveler leur personnel en se séparant de certains de leurs membres et en embauchant de nouveaux profils, il n'est pas obligatoire qu'elles en fassent usage. On oublie trop souvent qu'elles peuvent se contraindre elles-mêmes à faire avec les personnels en place, parce qu'elles jugent en définitive trop coûteux de remettre en cause les conventions partagées avec eux et parce qu'elles estiment tirer parti des apprentissages et notamment des compétences tacites qu'ils ont développées. Le cas de l'entreprise traitée dans ce chapitre permet de voir comment on gère, dans ce cas, un processus d'innovation organisationnelle et un processus de choix en interne des personnels retenus pour de nouvelles fonctions.

Il se dégage de cette seconde partie l'avertissement selon lequel il ne faudrait pas prêter au privé une tendance exclusive à gérer les changements par la flexibilité externe – même s'il a des marges de manœuvre pour le faire et ne s'en prive parfois pas –, ni une capacité à recruter et sélectionner en optimisant, avec une lucidité et des outils éprouvés.

Dans la dernière partie, on traite – pour le public et pour le privé – de la gestion des enjeux de seconde partie de carrière. Dans leur chapitre, Nathalie Greenan, Mathieu Narcy et Stéphane Robin montrent que, certes, le public forme de manière plus égalitaire mais que ce n'est pas lié à la tâche ni au changement. Si, dans la Fonction publique d'État, les actions de formation sont moins reliées au contexte de travail et à son évolution que dans le privé, c'est peut-être l'effet du pouvoir statutaire des agents : les fonctionnaires ne

sont pas propriétaires de leur emploi mais le sont de leur grade. Dès lors, au minimum, la formation pourrait être dans le public l'enjeu de prétentions égales – de l'État en tant qu'employeur et des agents – à définir le besoin. La formation serait alors autant susceptible d'être définie comme droit attaché au statut (et trouvant dans le parcours statutaire ses justifications) que comme réponse à un besoin de l'organisation du travail. Cela pourrait expliquer ces profils d'accès à la formation, en termes d'âge, moins sensibles aux changements dans le public que dans le privé. En outre, la plus grande difficulté à mobiliser la formation pour accompagner le changement dans le secteur public pourrait être un des facteurs explicatif de la plus grande insatisfaction exprimée par les agents de l'État face aux changements.

Alex Alber, Danièle Guillemot et Anne-Marie Waser entrent dans les enjeux de seconde partie de carrière en comparant la perception que les travailleurs expérimentés ont des changements dans le privé et le public. Ils abordent cette question en associant au traitement des données quantitatives l'analyse d'une trentaine d'entretiens qualitatifs menés en post-enquête du dispositif COI auprès de salariés de 40 ans et plus en emploi dans des fonctions administratives de la Fonction publique d'État, et dans le privé, des banques et assurances et des services aux entreprises. Les auteurs montrent d'abord que le discours technophobe n'est plus de mise, tant dans le privé que dans le public. La diffusion et la simplification des outils informatiques ont permis leur banalisation, tout comme l'alphabétisation numérique en début de vie professionnelle des seniors. Si l'accès à l'outil lui-même n'est plus un facteur de vulnérabilité aux changements, on peut désormais s'intéresser à ce qui sous-tend cette banalisation, à savoir la standardisation, et à ses implications en matière d'usages des outils. Ainsi la mise en visibilité informatique du travail crée-t-elle de nouveaux modes de relations de travail et a-t-elle une influence sur le rapport au travail ? Les difficultés rencontrées par les salariés interrogés portent surtout sur l'introduction des méthodes gestionnaires qui gommant parfois les aspects relationnels du travail, en le rationalisant et en l'évaluant à partir de critères quantifiables, ce qui est particulièrement mal vécu par les salariés expérimentés dans les métiers de service. Enfin, malgré des processus de gestion des carrières propres aux secteurs privé et public et des stratégies différenciées déployées par les individus, le maintien en poste semble le seul horizon pour ces salariés expérimentés qui ont fait face aux changements,

Dans le chapitre final du volume, Mélanie Burllet nous donne l'occasion, à travers le cas d'une mutuelle, d'entrer dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. On y retrouve beaucoup des caractéristiques et évolutions des situations de travail documentées par les monographies et les données statistiques dans les chapitres précédents, en particulier une standardisation du travail donnant aux personnels le sentiment d'une dégradation du service rendu aux adhérents et de la qualité de la relation établie avec eux, ainsi qu'une intensification de leur travail. Mais, faisant écho aux autres travaux

qualitatifs de cet ouvrage, la part des spécificités de trajectoire propres à cette entité compte beaucoup dans les formes prises par la rationalisation. Parce que des marges de manœuvre restent assurées, les situations de travail sont rendues soutenables par la possibilité maintenue de réaliser des ajustements. La diversité des façons de travailler n'est pas menacée comme elle peut l'être dans d'autres contextes d'entreprises, ni l'existence d'un collectif de travail. Or, les travaux en ergonomie ont amplement montré qu'il s'agit là d'une propriété des situations de travail des plus cruciales lorsqu'on s'intéresse aux populations qui avancent en âge et lorsqu'on s'interroge sur les conditions pour rendre possible de travailler à des âges de plus en plus élevés. Que le travail se recompose, que ses exigences se durcissent et se déplacent, n'apparaît pas comme une épreuve rédhibitoire pour les personnels qui avancent en âge, mais fait peser d'importantes responsabilités sur les choix de conception du travail et de son organisation. Par ailleurs, les changements se sont également accompagnés de choix de gestion de main-d'œuvre qui contribuent à la construction des parcours professionnels à tous âges grâce à l'investissement dans la formation continue et à la reconnaissance des évolutions professionnelles.

## Perspectives

Si des conclusions émergent de ce dialogue entre approches quantitatives et qualitatives proposées par l'ouvrage, c'est d'abord de demander à renoncer aux stéréotypes concernant des secteurs public et privé, qui sont bien tous deux engagés dans des vagues profondes de changement mais avec leurs formes propres. C'est ensuite de faire apparaître comme vains et peu opératoires les diagnostics désireux de traquer de l'inertie, de la résistance au changement, des retards ou des avances.

Cet ouvrage demande avant toute chose à ses lecteurs de bien vouloir prendre le temps de mesurer que le travail a profondément évolué dans sa matérialité dans tous les secteurs de notre économie et continue de le faire. Beaucoup de ces changements se répondent, bien loin de l'idée d'une fracture entre ce que l'on vivrait dans le privé et dans le public et en partie par effet de performation de théories comme celle du nouveau management public. Mais il le fait dans des univers – le public et le privé – qui sont des terrains dotés de leur relief particulier, qui ne constituent pas les mêmes conditions pour ces changements. Tout spécialement, ce qui distingue fortement les deux univers est la place de la dimension statutaire dans la Fonction publique. À rebours des thèses les plus expéditives, celle-ci n'exclut pas par nature tout changement, elle ne rend pas le public inapte au changement, tandis que le privé serait, quant à lui, paré des vertus d'une capacité sans obstacle à toujours se remettre en question. Ni dans le privé ni dans le public, on ne change miraculeusement, en tout cas si l'on veut bien s'arrêter un

instant pour réfléchir sérieusement à ce qu'implique concrètement cette injonction pour l'activité de travail. Dans le travail, le changement ne s'encaisse pas par l'effet d'une simple déclaration ; et quand ça résiste ou semble résister, ce n'est pas par esprit récalcitrant mais par l'effet de la perception très vive de ce que va demander de constituer une nouvelle signification des actes professionnels à engager et la série de nouvelles pratiques qui vont matérialiser cette orientation. Redoubler les efforts de communication auxquels travailleurs du privé et du public ont droit jusqu'à l'excès depuis plusieurs années ne change pas grand-chose à cela. Conclusion : le changement se négocie, quel que soit le secteur, du point de vue du sens théorique et pratique qu'il lui faut trouver dans l'esprit et dans les mains de ceux qui doivent et devront faire. C'est peut-être là que, tous secteurs confondus à nouveau, les innovations ont été et restent à développer. Et là que la différence public/privé retrouve son importance : dans le public, quoi qu'il arrive, la négociation des changements de pratiques de travail est obligée de composer avec les réalités statutaires.

On se méprendrait si l'on interprétait l'ouvrage comme concluant que, au gré de quelques péripéties, le changement passe sans encombre l'épreuve de la pénétration dans les réalités de travail. Dans le privé et dans les grands groupes en particulier, sous l'effet entre autres de la traque continue des sureffectifs et des performances économiques à atteindre, les changements ont de plus en plus été introduits au forceps et ont sensiblement dégradé les environnements de travail. Beaucoup d'observateurs s'alarment d'une montée de phénomènes comme les risques psychosociaux qui ne sont certainement pas sans lien et suggèrent que, si le changement est apparemment entériné, cela n'est pas sans coût. Dans le public, où le changement a de plus en plus tendance à s'introduire par l'effet implacable d'outils technologiques normalisateurs, il n'en va sans doute pas autrement. Depuis la période couverte par l'enquête, le public a par ailleurs eu à faire face à des rationalisations portées par des programmes comme la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) puis la Modernisation de l'Action Publique (MAP), désormais accentués par une volonté de réduction accélérée des dépenses publiques, nul doute que le travail des agents publics est à l'heure actuelle le lieu d'importantes mutations dont il est à espérer qu'elles ne soient pas synonymes de dégradations substantielles du travail effectué et de ses conditions de réalisation<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Au-delà des contributeurs présents dans cet ouvrage, les travaux de l'ANR COI-COSA ont également bénéficié des participations de M.-A. Diaye, J.-M. Etienne, G. Jeannot et E. Walkowiak. Qu'ils en soient remerciés. Pour en savoir plus sur le projet, les chercheurs qui y ont été associés et leurs publications, voir : [www.enquetecoi.net/enquete2006/projetCOI-COSA](http://www.enquetecoi.net/enquete2006/projetCOI-COSA).