

---

## **Le travail à l'épreuve des changements organisationnels et technologiques : stratégies des employeurs, vécu des salariés**

---

### **Discussion de la session de l'après-midi de la 2<sup>nd</sup>e journée Changements des organisations et du travail dans le secteur public**

#### **Philippe Bezes (CERSA) :**

(début d'intervention non enregistré)

... de Chandler jusqu'à énormément de recherches qui sont menées en France bien sûr mais également à l'étranger, il y a beaucoup de sociologues importants sur ces questions là avec des thèses très riches. Enfin, la troisième raison c'est de peut être garder en tête l'un des points forts, l'un des enseignements importants qu'on peut tirer d'un grand ancêtre sociologue Max Weber, qui soulignait beaucoup dans ses travaux, en analysant pour le coup la forme bureaucratique, l'extension et le développement et la diffusion à la fin du 19<sup>e</sup> siècle et au début du 20<sup>e</sup> siècle de la forme d'administration bureaucratique, il soulignait énormément à quel point la diffusion de cette forme d'administration n'était pas du tout simplement limitable aux administrations d'Etat, mais qu'elle s'observait et se développait de manière très caractéristique dans les partis politiques, dans les églises, et dans les armées, et dans les grandes entreprises. Et d'une certaine manière il incitait à avoir une réflexion sur des parallèles dans les transformations des organisations publiques et des grandes entreprises en expliquant à quel point le modèle bureaucratique avait un certain nombre de vertus, un certain nombre d'effets pervers aussi, qu'il pointait très bien, mais qui expliquaient sa diffusion.

Donc je dirais qu'au fond, cette réflexion nous incite à essayer de penser les va et vient dans les formes d'organisation et à regarder aussi bien les transformations des firmes que les transformations de l'Etat, et à ne pas considérer comme parfois on a peut être trop tendance à le faire, à penser, à lire ça dans les formes, dans des catégories d'approches, qui seraient importées à retardement dans le secteur public ou privé, mais peut être à penser les deux, à confronter les transformations des firmes et celles de l'Etat. Du reste, les importations ne sont pas mécaniquement dans le même sens, du privé vers le public, il y a tout un tas de débats au 19<sup>e</sup> siècle sur le management, et au début du 20<sup>e</sup>, montraient qu'il y avait aussi des réflexions sur les organisations publiques vers les entreprises, vers des transformations des entreprises. Donc ça c'est peut être un premier ensemble de remarques sur ce parallèle public / privé.

Le second ensemble que je voudrais faire pour lancer la discussion, j'ai pris beaucoup de plaisir à lire les 4 papiers liés aux présentations qu'on vient d'avoir, en raison en réalité des approches et des angles multiples qui sont offerts pour analyser le changement dans le secteur public. Alors bien sûr c'est un débat qu'on a avec Gilles depuis longtemps, bien sûr, un point de départ peut être de s'intéresser aux réformes transversales, à ce qu'on labellise, ces politiques transversales qu'on appelle politiques de l'administration, ou politiques de réforme de l'état et politiques qui revendiquent de produire un certain nombre d'effets dans l'ensemble des ministères. Quand la LOLF se met en place, elle s'applique à l'ensemble des ministères, quand la RGPP déroule tout un tas d'éléments, dont par exemple des modalités de fusion, là aussi, ça s'applique à un très grand nombre de ministères. Pour autant, ce n'est évidemment pas la seule entrée pour penser les transformations de la sphère publique, et à travers les 4 contributions, ce que je retiens particulièrement, c'est qu'elles font voir des dynamiques de transformation moins visibles que celles qui seraient directement liées aux réformes publiques entre guillemets et souvent lourdement publicisées. Du coup, je trouve que cette orientation et ces prismes pris en mettant l'accent sur des enjeux plus discrets, sont extrêmement utiles et relativisent un petit peu la frustration de la date de l'enquête COI puisque effectivement, c'est 2006 – 2007 et précisément on va dire, les grandes réformes transversales qui affectent nos administrations, c'est la LOLF, mais elle est mise en œuvre à partir de 2006, donc on peut se dire « jusqu'où les effets des instruments de gestion liés à la LOLF ont été pris en compte dans les réponses aux questionnaires COI », et puis derrière ça il y a la RGPP et toutes ces différentes réformes, et notamment la réorganisation de l'Etat territorial, donc là aussi on peut se dire que la même enquête menée maintenant permettrait, et ce serait extrêmement riche à mener aujourd'hui.

Alors sur ces différents angles, je vois quatre perspectives que j'ai trouvées très stimulantes, et je m'arrêterai là. La première c'est l'entrée par les outils de gestion, et leur diffusion contrastée dans les ministères. C'est une piste qui est très stimulante parce que comme l'a rappelé Gilles effectivement, les instruments, que ce soit l'introduction d'instruments de ressources humaines ou de gestion liée à la qualité ou de choses plus gestionnaires-budgétaires, ces instruments là ont leur vie propre. Ce sont des petites institutions en elles mêmes, qui sont introduites à certains moments, et dont on peut suivre le fil, et l'intérêt de suivre ces fils là c'est que précisément les enjeux d'introduction de ces différents instruments, on l'a vu par exemple avec la T2A, c'est qu'ils ont d'une certaine manière, ils sont parfois relativement déconnectés des grandes réformes publiques. Et que donc suivre ce fil là c'est une façon d'analyser le changement à travers des instruments qui ne s'insèrent pas immédiatement et directement dans les grandes architectures que sont les grandes réformes publiques type RGPP etc. Donc ça permet de tirer les fils, et je trouve que les résultats, sur notamment les deux modèles de changement, changement par les outils ou par les hommes, et par les outils de RH est vraiment très intéressant.

La deuxième entrée, c'est l'entrée par la perception des effets de ces outils sur le travail. Et là il y a dans les 4 papiers énormément de résultats sur les différentes variables qui peuvent permettre de comprendre pourquoi ces outils sont appropriés, perçus, comme ayant des effets qui peuvent être des effets très différents. Je trouve très intéressant par exemple ce qui est dit des outils RH qui peuvent être perçus parfois comme des outils s'inscrivant dans une démarche de gestion des ressources humaines, mais par contre, par d'autres catégories, les catégories B et C beaucoup plus comme des instruments de contrôle. Donc là on voit que les instruments ont une forme d'ambiguïté et leurs modalités d'appropriation sont extrêmement importantes et dépendent de variables multiples. Est-ce que les effets de ces outils c'est un renforcement des formes de contrôle, heu, est-ce que les effets de ces outils c'est des effets sur la différenciation des carrières, il y a beaucoup d'éléments dans les interventions sur cette... beaucoup d'éléments de réflexion sur la question du contrôle notamment. Et ça c'est très riche.

Ce que je retiens d'une manière globale, c'est beaucoup d'éléments qui vont dans le sens de tout un tas de renforcement des formes de contrôle s'exerçant sur les agents, dans le secteur public, mais avec de grandes variations dans les perceptions, l'impact, la force, l'amplitude de ces contrôles. Et puis un paradoxe, soulevé dans la première intervention, c'est que les outils gestionnaires, enfin, gestionnaires-budgétaires, disons, liés à la LOLF, etc. seraient finalement moins, auraient peut être moins d'emprise que d'autres mécanismes qui se développent à travers la rationalisation des processus de production des organisations publiques. Donc des choses liées à la qualité, et à la transformation des politiques publiques. Ça je trouve que c'est une piste intéressante, qui fait d'ailleurs assez largement écho à certains résultats anglo-saxons, qui montrent que les réformes de l'administration qui se sont lancées ont débouché sur ... ça appelle une explosion de l'audit ou effectivement des formes très autonomisées de contrôle, mais qui finalement constituent de nouvelles administrations, de nouvelles bureaucraties du contrôle en partie déconnectées des fonctionnements réels entre guillemets des ministères et des administrations, qui eux sont structurés par beaucoup d'autres problématiques, entre autres les cultures ministérielles, les politiques publiques qu'ils prennent en charge, etc. Donc ça c'est un point qui peut peut-être alimenter le débat. Il y a beaucoup d'éléments sur les différents instruments, les effets, le développement des procédures de qualité, les effets des instruments liés à la GRH, donc toutes ces perceptions, toute cette grande variété dans la perception des outils je trouve que c'est une entrée très stimulante.

La troisième entrée, et là je vais aller très vite, c'est la transformation des hiérarchies à travers toutes les questions qui sont relatives aux formes différentes de supervision, de subordination dans le secteur public. Et là aussi, on voit qu'il y a de grands contrastes, selon les ministères, selon les secteurs, et donc ça c'est également riche. Et la troisième entrée, c'est finalement une entrée par la perception du travail, de son organisation et de ses contraintes. Je retiens des 4 contributions un certain nombre de caractéristiques que je trouve d'une certaine façon un peu communes, qui feraient peut être des enjeux spécifiques au domaine du travail dans le secteur public, et là j'ai trouvé beaucoup d'éléments de réflexion extrêmement intéressants, dans les papiers sur le secteur hospitalier, notamment toutes les contraintes qui viennent des exigences de continuité de service, en termes de travail de nuit, en termes de pics d'activité, avec l'idée qu'il y aurait une accentuation de ces contraintes. J'ai trouvé aussi très intéressant, ça n'a peut être pas été rappelé, il me semble, dans ces enjeux hospitaliers, l'importance des publics et notamment l'intensification du travail liée à la transformation des publics dans les hôpitaux, et notamment la montée de l'isolement et de l'appauvrissement des usagers qui fait qu'effectivement, le travail des agents hospitalier va également se transformer au contact de publics qui sont changeants. Donc à la fois cette idée de continuité du service public et la spécificité des publics que servent ces différentes organisations me semble un point caractéristique.

J'ai aussi été très intéressé par tout ce qui est dit autour des sentiments de responsabilité dans le travail des professionnels avec l'extension du secteur hospitalier à des administrations au contact, comme la police ou

l'administration pénitentiaire avec l'idée que la perception d'une défaillance possible, d'une erreur, est effectivement quelque chose qui est très structurant dans le travail des agents. Au fond, un éthos spécifique dans le secteur public. Et puis il y a peut être un dernier élément de spécificité, que je trouve peut être plus négatif à travers tous les papiers, c'est quand même les effets relativement limités soit des mécanismes d'enrichissement du travail via les dispositifs de GRH soit effectivement tout ce qui est dit dans les papiers transversalement sur les limites des instruments de gestion des ressources humaines. Dans leurs effets.

Bon, ce qui est dit dans le travail très intéressant d'Alex Alber, sur les limites des entretiens d'évaluation pour les personnels encadrants, avec une moindre influence sur les rémunérations ou les carrières, des éléments aussi de disjonction entre ces instruments et les perspectives ouvertes de carrière. Un dernier petit élément et puis j'arrête, dans le texte d'Alex Albert également, je trouve des choses très riches sur la clarté des consignes qui serait inférieure dans le secteur public par rapport au secteur privé. Et donc il y aurait une sorte de spécificité du secteur public dans le fait que vraisemblablement l'action publique n'a pas toujours des objectifs clairs, parce que les acteurs politiques peuvent aussi suivre des objectifs politiques ambigus, parfois contradictoires, tous ces systèmes d'instrumentation via les objectifs ne sont pas nécessairement, ne peuvent pas être reproduits dans le public. Un dernier mot, c'est les temporalités, ce que je trouve très riche, c'est qu'à travers les différents papiers, on voit qu'il y a une grande variété dans les temporalités du changement. La T2A est introduite en 2004, les travaux de Gilles Jeannot et Danièle Guillemot montrent bien la spécificité du ministère de l'économie et des finances par rapport au ministères ingénieurs, et toutes ces variations montrent bien que finalement, les processus dans les ministères sont très spécifiques. Je vous demande pardon, j'ai débordé.

**Lucile Olier (DREES):** Donc je passe maintenant la parole à Dominique Schuffenecker de la DGAFP, pour une mise en perspective par rapport aux enjeux de la gestion des ressources humaines.

**Dominique Schuffenecker (DGAFP) :** Merci, donc effectivement, les enjeux des ressources humaines sont très forts alors c'est vrai que l'enquête porte avant la RGPP et moi je voulais vous parler de ce qui se passe depuis la RGPP parce que c'est vrai que beaucoup de choses ont changé et que les impacts sont très forts en termes de gestion des ressources humaines. Nous, en fait, à la DGAFP, on se veut un petit peu la DRH Groupe de l'Etat et donc d'accompagner le changement sur le volet RH. Et l'impression qu'on a c'est que en fait, il y a eu trois grandes évolutions dans la fonction publique, la première c'est la LOLF qui a eu un impact très fort sur l'organisation de l'Etat et du service public, la seconde c'est la RGPP qui a elle plutôt touché aux structures de l'Etat et la troisième ça va certainement être l'adaptation de la gestion des ressources humaines.

Alors sur le plan de la RGPP, je ne suis pas sûr que ça parle beaucoup, ce sigle, à nos concitoyens, en revanche, dans les services de l'Etat, on ne parle que de ça. Alors la RGPP ça a un impact très fort et ce que les agents ont le plus retenu ce sont les réductions des effectifs. Elles sont assez importantes, puisqu'elles sont au rythme de 30 000 chaque année, ce qui sur six ans fera pas loin de 200 000 postes, soit près de 10% des effectifs de l'Etat donc c'est vrai que c'est quand même assez considérable, mais c'est vrai que l'objectif de la RGPP c'est un Etat plus simple, plus économe et plus efficace. Et les réductions d'effectifs portent en principe sur les fonctions de support, parmi lesquelles d'ailleurs les services RH, parce que l'objectif c'est d'être plus opérationnel sur les prestations de service public et d'avoir un service public de meilleure qualité. C'est quand même l'objectif final de la RGPP. Donc c'est vrai que ça impliquait pas mal de choses aussi dans l'organisation de l'Etat, parce qu'il y a vraiment maintenant le niveau de l'Administration centrale, celui de la définition des politiques, le niveau régional, qui est vraiment le niveau de pilotage et de territorialisation des politiques, il est vrai que les sujets ne sont pas les mêmes, par exemple si on parle de logement social, c'est pas le même sujet en Région parisienne que dans le Limousin, ça on peut très bien le comprendre, donc il y a des priorités différentes d'une région à l'autre, et le troisième niveau c'est le département, c'est celui de la mise en œuvre des politiques.

Donc la réforme de l'administration territoriale elle répond à cette réorganisation des services de l'Etat et de ce point de vue la réforme est considérable, puisque la création de directions interministérielles au niveau départemental, c'est vraiment une révolution puisque ça a profondément changé les choses, et ça fait qu'aujourd'hui, on a regroupé des gens dans des services, des gens qui venaient de ministères différents, et qui avaient donc des règles de gestion des ressources humaines totalement différentes et notre chantier qu'on a lancé maintenant est un chantier de convergence et d'harmonisation des règles de gestion. Alors convergence pour nous c'est rapprocher les règles de gestion et harmonisation, c'est la même règle pour tous. Donc ça c'est vraiment une réforme importante et en même temps, on sait qu'il y a l'égalité de traitement dans la réforme publique qui est un principe fondateur de la fonction publique, ce qui veut dire que si on fait se rapprocher les règles de gestion au niveau départemental, petit à petit ça essaiera au sein de la fonction publique pour l'ensemble des personnels.

Donc cette réforme importante a des conséquences importantes en termes de gestion des ressources humaines donc dans le sens comme je le disais d'une harmonisation des règles pour permettre, du coup, une plus grande mobilité dans la fonction publique, puisque le défi qu'on a devant nous c'est de passer d'une fonction publique de corps vers une fonction publique de métier, donc avoir plus, mettre plus en avant une approche métier plutôt qu'une approche statutaire et mettre l'accent sur la gestion des compétences plutôt que sur la seule gestion statutaire. Donc ça c'est une profonde évolution dans la fonction publique, mais l'objectif reste celui qu'il a toujours été, c'est-à-dire la qualité du service public et c'est vrai que les attentes des concitoyens sont importantes de ce point de vue là.

**Lucile Olier (DREES):** Merci monsieur Schuffenecker pour cette présentation rapide des enjeux des grandes réformes, et de leurs enjeux notamment en termes de RH, on reviendra peut être ensuite, dans la discussion, notamment avec la salle, puisque là vous nous avez essentiellement parlé de réformes qui sont postérieures à l'enquête, sur ce que les résultats de l'enquête suggèrent pour le responsable des ressources humaines que vous êtes, en matière de réussite de la RGPP et de la LOLF sur ces aspects là. Et donc je passe maintenant la parole à Brigitte Jumel pour un regard sur ces résultats.

**Brigitte Jumel (CFDT-UFFA) :** Alors je salue le courage de mon voisin qui n'a pas hésité à dire tout le bien qu'il pensait de la RGPP et qui me laisse le soin de dire tout le mal que j'en pense. Et je le ferai, non pas a priori parce que la CFDT n'aimerait pas les réformes, mais simplement parce que si quelqu'un a parlé de politiques publiques dans la RGPP, j'aimerais bien qu'il me le fasse savoir. Le thème qui nous occupe, les 4 travaux qui ont été présentés font parfaitement écho à une dimension très présente dans l'organisation syndicale que je représente, et je pense en général dans les organisations syndicales, qui est d'interroger le travail. Nous sommes quand même effectivement au cœur de notre rôle de syndicalistes en interrogeant le travail et dans toutes ses composantes, c'est-à-dire dans le lieu de travail, et le travail en ce qu'il conditionne aussi le reste de la vie des salariés. Je m'en tiendrai là et n'irai pas plus loin dans l'après-salariat, pas aujourd'hui.

Donc le travail en question, on le décline depuis longtemps, et cette année particulièrement, on a fait un gros travail sur la fonction publique. A la fois en allant à la rencontre de l'ensemble des personnels de la fonction publique, et quand je dis fonction publique je parle des trois versants. On n'a pas beaucoup parlé du territorial aujourd'hui, j'essaierai quand même d'en dire un ou deux mots, parce qu'il est un peu différent de ce que vous avez présenté, tout en ayant les grandes caractéristiques, mais on est allé à la rencontre de personnels, dans des communes, des prisons, des hôpitaux, des établissements scolaires, pour essayer d'entendre ce que c'était que le travail au quotidien, partant du constat qu'il nous remontait de plus en plus de retours du personnel de la fonction publique sur leur difficulté à aller plus loin, sur leur mal être au travail, sur un mal être à la fois psychologique et aussi un mal être physique qu'on a vu se multiplier en peu de temps, des troubles musculo-squelettiques, les risques psychosociaux, on a eu des alertes très fortes, alors dans un monde qui n'est plus tout à fait la fonction publique, mais qui est quand même encore très largement composé de fonctionnaires, je pense à France Télécom, mais aussi dans la fonction publique d'Etat, territoriale, hospitalière, des tentatives de suicide, voire des réussites, donc il semble quand même qu'il y avait quelque chose là qui méritait qu'on s'y penche complètement et donc on a un travail en cours et un colloque le 5 avril autour des conditions de travail dans la fonction publique.

Parallèlement, une catégorie en particulier faisait remonter un malaise et une catégorie qui n'avait pas l'habitude d'exprimer son malaise, en tout cas qui avait l'habitude de le faire discrètement et de façon feutrée, et qui là le faisait publiquement, notamment à travers des tribunes dans les journaux, ce sont les cadres de la fonction publique. Et on a lancé au mois d'octobre 2010 une enquête auprès des cadres de la fonction publique, une enquête qui a été en ligne, il n'y a plus de questions d'échantillonnage, elle est ouverte à qui voulait y répondre, simplement, comme vous l'avez fait vous-mêmes, les personnels enseignants, bien que de catégorie A, puisqu'on était sur la catégorie A, n'étaient pas dans le champ de l'enquête. Mais tous les autres publics, et donc les directeurs des établissements scolaires, les cadres de la fonction publique de l'Etat, de la fonction territoriale et hospitalière, incluant bien sur les chercheurs, étaient dans le champ de l'enquête. Et cette enquête, je ne vais pas en parler longtemps, mais il est remonté un certain nombre d'éléments qui finalement recourent ceux qu'on aurait pu avoir sur une enquête qu'on aurait conduite auprès d'autres, de l'ensemble des fonctionnaires, c'est-à-dire qu'on a l'impression qu'on remettait dans ce que nous disaient les cadres, on retrouvaient ce que pouvaient dire des personnels qui n'étaient pas cadres.

Je vais reprendre deux ou trois points, parce qu'il me semble qu'ils rentrent bien dans ce que vous nous avez présenté. Le premier, c'est la question du sens du travail. Le fonctionnaire a des missions et ce n'est pas un vain mot. Au moment des restructurations des directions départementales, la question des missions est réapparue fortement, et les agents, quel que soit leur rôle, leur grade, leur catégorie, évoquaient la perte des

missions. Ils avaient peur que la mission pour laquelle ils avaient été recrutés ne disparaisse, et ça, c'est vrai que cette question d'un travail qui fait sens est quand même centrale dans la fonction publique. Alors le travail fait toujours sens, simplement les conditions de travail et la difficulté à articuler ce que je veux faire pour l'intérêt général et mon éthique personnelle se manifeste de plus en plus violemment. En gros et si je résume, les personnels de la fonction publique et en particulier cadres ont de plus en plus l'impression de répondre à des consignes qui ne sont pas dans leurs valeurs. Ce que traduirait autrement des personnels du secteur hospitalier.

Alors vous avez beaucoup parlé du secteur hospitalier, dans lequel il y a l'hôpital et aussi les établissements de santé publique, et c'est pas le même type de travail. Et donc les personnels des établissements de santé, alors pour faire bref, en gros, les personnes âgées dépendantes, il n'y a pas que ça, mais c'est aussi ça, vous parlent de maltraitance. Soyons clairs, je ne veux pas dire qu'ils maltraitent les personnes, quand ils disent ça. Elles disent simplement, ce sont 99% des femmes, on peut dire le « elles ». Elles disent souvent « on est tellement débordées, on a si peu de temps, qu'on ne peut pas consacrer tout le temps qu'il faudrait à des personnes dans des situations de dépendance, de difficulté », et en conséquence de soi elles traînent toute la journée, et toute la soirée l'impression de ne pas avoir fait ce qu'elles devaient faire. D'où l'idée qu'elles se disent devenir complètement

Je ne sais pas si j'ai été claire dans mon explication, mais je vous dis, c'est très dur, quand on est obligé de retourner contre soi le fait qu'on ne peut pas bien faire son travail. Sur la question des réformes, puisqu'il faut quand même en parler, même si elles ne sont pas encore en cours dans les données, il y en avait d'autres. Si c'était la première fois qu'on réformait la fonction publique, ça se saurait. C'était la première fois où Bercy s'y mettait, c'était peut être ça la différence, mais bon. On avait hésité entre Matignon et l'Intérieur, là on a Bercy, je n'ai pas dit qu'on avait gagné au change, je ne dirais pas qu'on y a perdu, mais quand même. C'est pas la première fois qu'on a fait des réformes, mais sur ces réformes, bien souvent, la question que nous nous posons c'est « où elles sont les politiques publiques là dedans ? ».

Vous posiez la question « réformer par les outils ou par les hommes ? » Nous, souvent, la question c'est « on réforme pourquoi ? Quel est le sens de la réforme ? En quoi le service à l'utilisateur, les politiques publiques qu'on met en œuvre vont être améliorées ? » Et j'entends bien qu'on puisse toujours trouver, on a parlé de la RGPP, un sens à une réforme, au bout de trois ans on finit par comprendre, mais il faudrait quand même me dire aujourd'hui quel est le sens d'une direction qui s'appelle la Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations et qui réunit des inspecteurs vétérinaires, des agents de la répression des fraudes, des agents de la jeunesse et sports, et des agents des affaires sociales et on saupoudre un peu d'intérieur pour faire bien ? Ce qui fait qu'à part travailler dans un abattoir, avoir une vieille mère invalide et un fils qui prépare le monitorat de ski, vous n'avez aucune chance pour que l'utilisateur aille trouver à la DDCSPP quelque chose qui soit cohérent pour lui. C'est pas tout à fait pareil, je le dis, pour la réforme des finances publiques, où là, le contribuable que je suis et que vous êtes aussi j'imagine, quand il veut savoir comment on a calculé son impôt et quand il veut obtenir, c'est peut être pas votre cas mais c'est souvent le mien, des facilités de paiement, qu'il aille dans le même endroit, et qu'il ait un guichet unique, je comprends. Mais alors la DDCSPP, j'avoue que ... Et moi, j'avoue que, mais je peux vous assurer que les cadres de cette direction sont exactement dans la même position que moi, et j'ai pris celle là, j'aurais pu en prendre d'autres mais celle-là est quand même révélatrice.

Je ne voudrais pas parler trop longtemps, parce que j'ai compris qu'on était pressés, mais je voudrais rebondir sur trois thèmes. Vous avez les uns et les autres interrogé le sens de la réforme, et particulièrement Gilles Jeannot, réformer par les outils ou par les hommes. La question de la réforme, c'est aussi la question de la façon dont on y associe les personnels. En gros, la question du changement, c'est la façon dont on l'anticipe et la façon dont on inscrit le dialogue social non pas en phase terminale en essayant de trouver vaguement comment les syndicats pourraient signer en bas d'un papier, mais c'est comment ils sont dans la réforme, et comment les personnels à travers leurs représentants, sont associés, sont associés à chaque étape mise en œuvre. Je ne reviendrai pas sur un certain nombre de points que vous avez donnés, mais c'est vrai que l'évaluation professionnelle, elle a d'autant moins de facilités à passer qu'elle est apparue comme quelque chose de complètement plaqué et que de fait, on a surtout cherché à voir comment on pouvait reconstituer le système.

Ma deuxième question, vous avez interrogé la question de la place des femmes, je reviens au fait que c'est inscrit dans l'agenda social 2011, mais par delà les questions que vous avez tous posées, il y en a une que je n'ai peut être pas entendue, c'est l'équilibre vie professionnelle / vie privée, qui n'est pas que la seule question des femmes bien entendu, qui est une question qu'il faut articuler. Quand nous portons le congé de paternité, c'est aussi parce que nous voulons l'inscrire dans la question des genres au travail. Mais c'est vrai que cette notion d'équilibre vie professionnelle / vie privée elle ne peut pas être absente de la réflexion qu'on porte sur le travail. Troisième point, vous avez évoqué quelque chose qui vous est ... qu'on trouve intéressant,

c'est la question des hiérarchies, pouvoir, contre pouvoir, contre poids, et dans des secteurs c'est particulièrement sensible. Où est la hiérarchie dans un tribunal ? C'est la hiérarchie habituelle ? Greffier, greffier en chef, ou c'est la hiérarchie judiciaire qui s'impose, et qui fait que le magistrat, qui par ailleurs n'est pas forcément dans la chaîne hiérarchique, va donner des consignes ? Alors évidemment, à tous les coups, ça va être contradictoire en termes de « ça, c'est l'urgence et ça, ça l'est pas ». Même chose à l'hôpital Le pouvoir médical, le pouvoir des cadres de santé. Qui donne la consigne, et à qui j'obéis ? ça arrive dans la sphère de l'Etat : le préfet et le directeur départemental. Qui parle ? Qui dirige ? Qui définit l'endroit où moi agent de la fonction publique je vais me poser, le bureau que j'occuperai et le boulot que je ferai en priorité ? Donc voilà, toute une série de réflexions sur ces questions de hiérarchies, pouvoirs, qu'on n'a pas été au bot mais que je crois extrêmement intéressantes. Et donc comme il me restait une minute, je vous remercie.

**Lucile Olier (DREES):** Merci là encore pour cette intervention extrêmement riche, stimulante, qui interpelle je pense à la fois et l'administration dans sa capacité à mettre les réformes en œuvre et l'administration dans sa capacité de mettre en œuvre des outils d'observation, ce qu'on essaie de faire à travers les enquêtes dont on a discuté les résultats aujourd'hui et puis de celles qui restent à concevoir dans les années à venir, puisque vous avez aussi souligné que les enquêtes COI sont très intéressantes, et leur extension à la fonction publique hospitalière et à la fonction publique d'Etat ont été une avancée qui a été me semble-t-il saluée par tous, mais que voilà, la date à laquelle ces enquêtes ont eu lieu est pour la fonction publique d'Etat antérieure au déploiement d'un certain nombre de réformes importantes, dont il reste aussi à saisir les effets et la façon dont elles se diffusent et se mettent en œuvre. Donc j'entends l'appel implicite à rééditer ce type d'enquêtes, sur le suivi des réformes et les conditions de travail. Donc là d'ailleurs, il faut le mentionner, je pense que ça a été présenté largement lors de la première journée, les perspectives d'évolution du dispositif d'observation sur les conditions de travail, avec la réédition de l'enquête conditions de travail en 2012 sur lequel la DARES est chef de file, mais projet auquel la DGAFP et la DREES sont là aussi très étroitement associées puisqu'on souhaite vivement pouvoir faire à nouveau, comme on l'avait fait pour COI, des extensions de ces enquêtes au secteur hospitalier, à la fonction publique d'Etat, et à la fonction publique territoriale, pour pouvoir avoir un diagnostic sur les conditions de travail couvrant l'ensemble des actifs, et avec une dimension nouvelle en matière d'approche des conditions de travail, avec l'introduction d'un volet sur les risques psychosociaux, puisque c'est quelque chose que vous avez soulevé, et là aussi on a besoin d'outils de mesure et d'évaluation. Je propose maintenant de prendre vos questions et vos réactions aux présentations et aux interventions des discutants...

Hélène Papatotti de Nancy, c'était une question que j'adresse à monsieur Jeannot et madame Guillemot par rapport à la constitution de vos échantillons. Vous parlez de la fonction publique et en particulier du ministère de l'Education nationale, vous excluez les enseignants. Ma question c'est pourquoi, d'autant plus qu'ils peuvent éventuellement représenter les deux tiers du personnel, est-ce que c'est encore légitime ... là je fais un petit commentaire, est-ce que c'est vraiment légitime de considérer que c'est peut être spécifique à un métier en particulier, je ne connais pas les raisons, mais c'est aussi quand même un métier, l'enseignement c'est aussi un travail, ça se déroule dans des conditions du travail et la dernière intervenante a aussi souligné la problématique des hiérarchies et des pouvoirs, alors qu'est-ce qui se passe, et on traite aussi de manière particulière le ministère de l'éducation nationale et donc on maltraite entre guillemets peut être les enseignants.

**Lucile Olier (DREES):** Alors ça, ça nous renvoie à la conception de l'extension de l'enquête COI à la fonction publique d'Etat et donc je donne la parole à la DGAFP...

**Christine Gonzalez Demichel (DGAFP) :** Ça sera peut être plus simple que je réponde tout de suite, donc je suis responsable du bureau des statistiques études et évaluations à la DGAFP et donc clairement, c'était la première fois que la DGAFP réalisait une extension de ce type, et même une extension tout court à une enquête auprès de salariés de la fonction publique, pour être très claire. Et donc on avait fait, on a choisi, clairement, Nathalie Greenan du CEE pourra compléter, on a choisi dans un premier temps déjà d'aller au plus simple, il n'y a pas que les enseignants, on n'a pas interrogé les militaires, on n'a pas interrogé les magistrats, donc on a choisi d'aller au plus simple de populations disons de l'administration administrative, quelque chose comme ça, c'était une première. Toutes les enquêtes sur lesquelles maintenant on étend des échantillons ou on cofinance, elles couvrent l'ensemble des salariés de la fonction publique d'Etat. Le mieux c'est de le faire en collaboration avec la DREES et la Direction générale des collectivités locales, puisqu'on est tous les trois concernés, mais c'était notre première, donc je suis désolée, ça ne couvrait pas les enseignants. Il faut quand même remarquer une chose, c'est qu'il y a déjà beaucoup de professeurs d'université, de maîtres de conférence, qui font des travaux sur les enseignants, et par contre, il n'y avait pas beaucoup d'autres travaux sur les autres types de salariés, donc voilà, un second argument, un peu provocateur.

**Nathalie Greenan (CEE) :** Je vais peut être compléter l'intervention de Christine en disant qu'on est en contact au CEE avec la DEPP, le service d'études et d'analyses prospectives de l'éducation nationale, ils sont effectivement très intéressés par ces questions là et on a commencé à travailler à partir d'autres enquêtes, les enquêtes conditions de travail, sur l'évolution depuis le début de l'enquête, des conditions de travail des enseignants. Donc c'est un point qui sera probablement couvert dans les prochaines enquêtes. J'avais deux questions sinon à poser... alors ma première question s'adresse aux discutants représentants de la fonction publique qui sont présents ici. Comment est-ce que vous réagissez sur ce plafond de verre qu'on trouve dans la fonction publique avec un accès à la fonction de cadre encadrant plus faible pour les femmes dans la fonction publique d'Etat ? Comment vous réagissez face à l'existence de ce gisement inexploité d'encadrants possibles dans la fonction publique ? Le second point, c'est un peu en réfléchissant aux possibilités d'évolution de ce dispositif COI, il me semble qu'un point essentiel pour analyser et évaluer ces réformes, ce serait d'avoir aussi des informations sur l'évolution de la qualité du service public, c'est quelque chose qui n'est pas hors de portée pour un dispositif comme COI. Comme ce sont des personnels qui sont face à un public qu'on peut localiser, qui parfois reste longtemps dans les établissements, ce serait possible d'aller les interroger aussi pour avoir une évaluation de ce côté-là et ça a été fait d'ailleurs pour les établissements de santé dans une enquête américaine.

**Dominique Schuffenecker (DGAFP) :** Donc sur la question de l'encadrement, c'est une question importante, alors ça dépend des catégories de cadres, mais si on regarde par exemple les directeurs des administrations centrales je crois qu'il y a 19% de femmes, ce qui est un chiffre qui est en augmentation depuis plusieurs années où c'était un chiffre autour de 15% à peu près, et ensuite, il y a eu un rapport récemment remis par un député UMP, madame administration, et on va travailler sur les suites de ce rapport puisqu'il y a des objectifs ambitieux qui seront fixés pour certaines catégories de fonctions les plus hautes de l'Etat : préfets, ambassadeurs, c'est un objectif de 40%, ce qui est beaucoup par rapport à aujourd'hui, on doit être à 8% à peu près, et pareil aussi pour les cadres A en général, pour l'accès aux postes de responsabilité. Alors pour l'instant ce sont des objectifs qui ont été annoncés mais qui ne pourront pas être atteints en un claquement de doigts. On sait bien que le problème de fond c'est l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, la répartition des tâches domestiques, le vrai sujet il est là et c'est plus compliqué à faire évoluer, il ne suffit pas de prévoir le taux dans une loi ou une circulaire, pour faire évoluer les choses. Donc je crois qu'il y a des choses qui vont évoluer à la suite de ce rapport, on nous a demandé d'y travailler et je pense que la situation va encore s'améliorer dans les années à venir. Mais il reste beaucoup à faire.

**Brigitte Jumel (CFDT-UFFA) :** Quand je dis que le dialogue social est parfois un vain mot, alors je vais revenir sur le rapport administration, très exactement, il y aura une négociation avec les représentants des personnels sur la question effectivement de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et ce n'est pas propre à la fonction publique, vous le savez, puisqu'il y a actuellement un accord interprofessionnel en cours sur l'égalité entre les hommes et les femmes. Mais c'est vrai que le rapport administration est un rapport, donc il engage son auteur, le président de la république l'a réclamé, elle fait des propositions, certaines qui peuvent être entendues, en tout cas par la CFDT, d'autres, qui restent très en deçà de la réalité, mais pour répondre plus précisément à votre question, sur la question du plafond de verre, il y a deux ou trois entrées. La première c'est à quel moment il commence. En gros, nous on est étonnés quand on voit que dans les grandes écoles de services publics, si on regarde les résultats d'admissibilité, on a souvent plus de filles que de garçons, et quand on arrive à l'admission, on est passés à 2/3 de garçons pour un tiers de filles. Et ça ne se résume pas à la question de changement de composition des jurys, vous faites la même chose avec des jurys 100% femmes et vous obtenez le même résultat. Donc il y a quand même une question de formation qui va dépasser un petit peu ... bon, le positivisme, c'est intéressant, on peut dire qu'on va décréter un certain nombre de chiffres, la discrimination, ça peut être une façon de partir, mais ça pourra pas être suffisant. Vous avez posé des questions sur l'évolution de la qualité du service public, ce sont des questions qu'on se pose, par rapport aux politiques publiques, c'est-à-dire qu'à un moment, quand est-ce qu'on fera le bilan, l'évaluation des politiques publiques ? Alors c'est en ... il y a aussi en germe des questions de qualité de service public. Avant de partir de l'idée qu'on va l'améliorer alors même qu'aujourd'hui, quand on regarde les quelques enquêtes qui ont pu être faites, certaines par les organisations syndicales, je me souviens d'une enquête que la FSU avait fait faire, je ne sais plus par qui, sur la façon dont les français percevaient le service public, certaines sans doute par ... la DGME, merci Christine, mais je ne suis pas sûre qu'on en tire toujours le parti qu'on devrait en tirer, non pas en termes de constats « les français aiment leur fonction publique et leur service public », ce qui déjà est deux choses différentes, mais en termes de « comment on pourrait aller plus loin et l'améliorer ». Vous avez parfaitement raison sur ce sujet.

**Lucile Olier (DREES):** Il nous reste une minute, une dernière question ?

**Intervenant dans le public :** C'est une remarque à la question de la qualité des services publics, mais aussi la question des transformations des publics eux-mêmes, des choses qui ont par exemple été enquêtées dans l'enquête COI Hôpital, éventuellement, des questions ..., des fois la difficulté des services publics c'est que les usagers s'appauvrissent, qu'il y a un isolement plus grand, qu'on a à faire à un public vieillissant, ça pose des défis qui ont des conséquences importantes sur les conditions de travail, ou c'est les aides de l'Etat qui évoluent, en bien ou en moins bien, et qui conduisent à transformer les demandes du public et ça je pense que dans les enquêtes à venir sur le service public, il faut vraiment prendre en compte le service public mais aussi les transformations du public pour comprendre leurs effets sur les conditions de travail. C'était plus une remarque qu'une question, sauf si quelqu'un a d'autres éléments à apporter.

**Lucile Olier (DREES):** Bien, alors avons-nous épuisé tout notre temps ? Oui. C'est sans appel. Mr Pelletier est parmi nous, bien, on va vous laisser la place. Merci aux intervenants et aux discutants de cet échange très riche ...