



# Quand les logiques du privé investissent le secteur public : déstabilisation des collectifs et reflux de la participation

**Sabine Fortino**

DANS **PARTICIPATIONS** 2013/1 N° 5, PAGES 53 À 76  
ÉDITIONS **DE BOECK SUPÉRIEUR**

ISSN 2034-7650

ISBN 9782804178284

DOI 10.3917/parti.005.0053

Date de mise en ligne : 06/06/2013

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-participations-2013-1-page-53?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



# Quand les logiques du privé investissent le secteur public : déstabilisation des collectifs et reflux de la participation

› Sabine Fortino

---

› Résumé

L'article analyse l'impact de l'introduction de pratiques de gestion inspirées du New Public Management sur le rapport au travail des agents publics et sur les collectifs autonomes de salariés dans ce secteur. En étudiant tour à tour les nouvelles prescriptions professionnelles ainsi que les dispositifs de gestion qui individualisent les salariés et cassent les logiques de métier, il s'agit de montrer la vulnérabilisation croissante d'un groupe professionnel dont les capacités de résistance et d'action (individuelles et collectives) sont progressivement défaits. Aussi, l'article défend la thèse du rôle central joué par la définition du travail, de son sens et de ses finalités, sur les difficultés contemporaines de la participation des salariés.

---

La « modernisation du travail », amorcée en France dès le milieu des années 1970, a transformé en profondeur les relations de travail, les processus de production et les formes de la mobilisation des salarié.e.s (Linhart, 2004, 2009 ; Durand, 2004). Individualisation (des salaires, des carrières, des responsabilités, des critères de la qualification) et intensification du travail (flux tendu, *lean production*) ont été les instruments privilégiés de cette modernisation qui, pour s'imposer, s'est appuyée sur trois leviers principaux : l'implication contrainte, objective et subjective, des travailleurs à la mise en œuvre de ces changements, d'une part ; la menace du chômage, dans un contexte de crise durable de l'emploi et de montée de la précarité, d'autre part ; enfin, les restructurations permanentes des unités de production<sup>1</sup> qui font voler en éclat les repères professionnels des individus comme les solidarités locales fondées sur l'interconnaissance. Il s'agit donc désormais, pour des salariés vulnérabilisés et atomisés, de se conformer de leur propre initiative à ce que l'entreprise attend d'eux, d'adopter des comportements « vertueux » d'autocontrôle et de prendre leurs distances avec le collectif. « C'est dans un tête-à-tête solitaire avec leur travail », écrit Danièle Linhart, « qu'ils sont condamnés à trouver d'eux-mêmes les solutions, qu'ils sont sans arrêt mis au défi par les objectifs toujours plus exigeants qu'on leur impose, sans possibilité de négocier leurs moyens » (Linhart, 2012, p. 137-138).

On aurait tort de croire que seules les entreprises privées soumises à une concurrence internationale exacerbée, se sont engagées dans des transformations tous azimuts de l'organisation du travail afin d'améliorer sans cesse leurs performances productives et économiques. Les méthodes modernes de gestion, d'organisation et de management issues du privé sont à l'œuvre désormais dans le secteur public, pourtant souvent taxé d'immobilisme. Tout au long des années 1970 à 1980, on a assisté à un véritable « travail de sape » médiatique et politique qui a pris pour cible l'inefficacité supposée de la fonction publique ou le trop grand pouvoir des fonctionnaires et a contribué à « la construction de l'administration en "problème de gouvernement" » (Bezes, 2006, p. 721) sur lequel il serait urgent et « évident » d'agir. Si les premières réformes de l'État démarrent à cette période, c'est véritablement depuis le début des années 1990 que la question de la modernisation des administrations publiques est explicitement posée, dans l'objectif de rendre les organisations et les services de l'État plus efficaces, mieux adaptés ou réactifs à l'évolution de leurs missions, plus proches des besoins des usagers – lesquels furent d'ailleurs souvent renommés « clients ». Le « nouveau management public » (*New public management* ou NPM), ce « puzzle doctrinal » inspiré du secteur marchand comme le

[1] Ces restructurations sont souvent accompagnées de mobilités imposées, comme ce fut par exemple le cas à France Telecom, avec les dégâts que l'on sait désormais sur la santé des salariés (du Roy, 2009)

nomment Philippe Bezes et Didier Demazière (2011)<sup>2</sup>, est alors avancé comme la solution à ces multiples dysfonctionnements. Il agit telle une doxa sur l'ensemble des processus de réforme que la fonction publique française a connus depuis 2000. Réforme de l'hôpital, réforme de l'université, réforme du système des retraites, réforme du service public de l'emploi... : la liste est longue des lois qui ont, sur un laps de temps court, redessiné les services publics mais elles ont toutes pris un sens assez analogue. L'ensemble des processus de réorganisation ont « une référence explicite ou implicite au modèle de l'entreprise. On y retrouve aisément la trace des diverses orientations "ressources humaines" de l'entreprise privée, colorée des spécificités de l'action publique mais clairement référées à l'efficacité prêtée au modèle du marché » (Desmarais *et al.*, 2007, p. 111).

La LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances, promulguée en août 2001 mais véritablement entrée en application en 2006), qui « visait au départ l'amélioration du contrôle parlementaire sur le budget de la nation » (Desmarais *et al.*, 2007, p. 111) sera l'outil d'une réforme en profondeur de l'État, inspirée des théories néo-libérales et des « recettes » du NPM. Au cœur de la LOLF, pilotée par le ministère des Finances, la thématique de la réduction des coûts de fonctionnement et des dépenses des administrations est centrale. Dès 2003 est ainsi prévu le non-renouvellement d'un fonctionnaire sur deux qui partent à la retraite. Lorsqu'on sait qu'un salarié sur cinq travaille dans le secteur public, on mesure alors la portée sociale, économique et politique d'un tel projet. Un nouveau dispositif va encore durcir l'orientation des réformes inspirées du NPM : la RGPP, la Révision Générale des Politiques Publiques. Nous n'en ferons pas ici une présentation détaillée mais notons que la RGPP comme la LOLF sont volontiers analysées comme des outils servant la « logique de la privatisation » de la fonction publique – privatisation, entendue ici au sens large, c'est-à-dire comme « l'interaction de plusieurs facteurs venant mettre en cause la spécificité des trois fonctions publiques françaises (État, Territoriale et Santé) » (Jeannot, Rouban, 2010, p. 666). Parmi les éléments qui apparaissent les plus significatifs de ce processus de « privatisation », notons « l'introduction des outils de la gestion privée, comme les primes à la performance, l'évaluation annuelle, la justification au premier euro des dépenses et des emplois [...] » (Jeannot, Rouban, 2010)

Dans le même temps, nombre d'entreprises publiques ont été privatisées, telles France Telecom ou EDF-GDF, quand d'autres ont été préparées à la fin du monopole

---

[2] Selon P. Bezes et D. Demazière (2011, p. 295), le NPM renvoie à cinq grands principes d'organisation : « la séparation entre les fonctions de stratégie, de pilotage et de contrôle et les fonctions opérationnelles de mise en œuvre et d'exécution ; la fragmentation des bureaucraties verticales [...] ; le recours systématique aux mécanismes du marché (concurrence entre acteurs publics et avec le secteur privé [...]) ; la transformation de la structure hiérarchique de l'administration en renforçant les responsabilités et l'autonomie des échelons en charge de la mise en œuvre de l'action de l'État ; la mise en place d'une gestion par les résultats fondée sur la réalisation d'objectifs, la mesure et l'évaluation des performances et de nouvelles formes de contrôle dans le cadre de programme de contractualisation ». C'est ce dernier aspect du NPM qui est au cœur de notre article parce qu'il impacte de plein fouet le travail des agents publics et les possibilités de la participation de ces salariés.

public et à l'ouverture à la concurrence privée. Si la crise de 2008 a provisoirement mis fin aux privatisations prévues – le projet d'introduction en bourse de La Poste a été suspendu, par exemple –, les transformations gestionnaires et managériales qui sont à l'œuvre au sein du service public pour préparer les salariés au passage au privé n'ont pas cessé. Elles se sont même déployées jusque dans le secteur associatif de l'économie qui exerce des missions de service public par délégation (Chauvière, 2009 ; Bruneteaux, Charles, Fortino, 2011). Entre une logique de privatisation et une privatisation tout court, la différence persiste mais, dans les deux cas, l'idéologie néo-libérale qui fait de la réduction de la place de l'État dans la société un enjeu majeur de modernité et de performance économique en est à l'origine (Rouban, 2003).

## New Public Management, travail et participation : un cadre d'analyse singulier

Notre propos ne saurait, à l'évidence, questionner l'ensemble des dimensions transformatrices dont le NPM est porteur. Notre analyse vise plus particulièrement à saisir son impact sur le rapport au travail des agents publics et sur les collectifs autonomes de salariés dans ce secteur. En effet, l'introduction des méthodes de gestion issues du secteur privé au sein des services publics heurte de plein fouet l'attachement des salariés au service public et à ses valeurs. *Reporting* permanent, exigence de résultats appréciés sur le seul prisme économique ou commercial et au détriment des missions sociales des agents publics, évaluations quantitatives : voilà ce qui fait désormais le quotidien d'agents publics. Ce n'est pas le changement, en soi, qui pose problème aux salariés, ce sont bien davantage les dimensions idéologiques et sociétales dont il est porteur ainsi que le nouveau rapport au travail qu'il suppose. On peut entendre par attachement au service public un engagement au travail motivé par un sens fort accordé à l'intérêt public (ou collectif), à l'égalité et à la justice ainsi qu'à des pratiques professionnelles concrètes mobilisées au nom de ces valeurs (disponibilité, neutralité, équité, primat accordé au service rendu sur l'intérêt financier...) (Fortino, Linhart, 2011). C'est qu'en fait, comme le rappelle justement Michel Chauvière, le service public en France est une véritable institution au sens de Talcott Parsons (1951, cité par Chauvière, 2009, p. 130), c'est-à-dire « un ensemble complexe et socialement sanctionné, donc légitime, de valeurs, de normes, d'usages, de relations, de conduites partagées » ainsi qu'une praxis.

En étudiant tour à tour les nouvelles prescriptions professionnelles et la casse des métiers qui en résulte ainsi que les pratiques managériales inspirées du secteur privé comme les nouveaux modes d'évaluation des salariés, nous souhaitons montrer la vulnérabilisation croissante d'un groupe professionnel dont les capacités de résistance et d'action (individuelles et collectives) sont progressivement défaits, y compris dans ces organisations où la syndicalisation et les mouvements sociaux sont désormais plus forts qu'en milieu ouvrier. En

effet, les dispositifs gestionnaires qui « tissent autour des salariés un réseau de contraintes chiffrées » et imposent « une vision hégémonique de l'organisation » (Benedetto-Meyer, Maugeri, Metzger, 2011, p. 14) qu'on ne pourrait critiquer ni amender, sauf à se voir accusé de préférer l'inefficacité et le conformisme à la « modernité », sont un véritable obstacle à la participation des agents publics. Ils désamorcent la critique sociale en se donnant à voir comme de simples indicateurs de gestion idéologiquement « neutres », alors qu'ils sont porteurs d'un nouvel ethos au travail qui vise l'efficacité économique au détriment de la recherche de cohésion et d'égalité sociales ; ils réduisent le travail à ce qui peut être évalué de façon comptable et ce faisant, portent atteinte au sens du travail des agents publics ; ils induisent une logique de concurrence généralisée entre les salariés les plus « performants » (vis-à-vis de ces indicateurs) et les autres, érodant du même coup les solidarités de proximité.

Certes, il est d'autres raisons aux difficultés d'engagement des salariés dans l'action, comme la division syndicale, « la désyndicalisation » et le faible renouvellement des registres de l'action revendicatrice ou encore la perte de capacité des syndicats à « imposer les questions du travail dans les politiques publiques, les politiques d'entreprise et le champ des idées jugées légitimes » (Pernot, 2012, p. 648). Par ailleurs, on le sait, la participation des salariés ne se résume pas à ses formes les plus institutionnelles et historiques (le syndicat, la grève). C'est au quotidien qu'elle peut s'observer dans la vie « intime » des collectifs de travail, c'est-à-dire dans les protections qu'ils peuvent garantir (de façon clandestine, le plus souvent) aux salariés en souffrance ou dépassés, dans des formes de résistance passive ou de zèle qui contreviennent aux prescriptions jugées outrancières ou ineptes par ces mêmes collectifs. Or, là encore, on assiste à un reflux de la participation des salariés, fréquemment interprétée comme relevant de la montée de « l'individualisme » ou du « chacun pour soi ».

Comme on le verra, nous défendrons dans cet article une tout autre approche qui place le travail, son sens, ses modalités concrètes de réalisation au cœur des enjeux et de la forme de participation des salariés. Lorsqu'on ne se reconnaît plus dans son travail, dans ce que l'on fait, lorsque les repères et les routines professionnelles sont mis à mal en permanence, cela n'est pas sans effet sur les individus, sur leur santé (comme l'ont largement révélé les psychologues du CNAM tels Yves Clot, Christophe Dejours ou encore Dominique Lhuillier) et sur leurs capacités d'action. De même, lorsque les normes professionnelles collectives et les logiques de métier, élaborées au fil du temps par les salariés, sont remises en cause, c'est tout autant l'individu que le collectif de travail qui est atteint. De plus, la définition « quantophrénique » de la performance des individus, pour reprendre l'expression de Vincent de Gaulejac (2005) porte en elle une logique de concurrence généralisée (entre les salariés, entre les services, entre les unités de production) qui dévaste les collectifs de travail et partant, inhibe nombre de résistances vis-à-vis de dispositifs qui dégradent les conditions de travail, portent atteinte à la santé. On peut ici parler de « précarisation subjective » des salariés stables (Linhart, 2008, 2009) pour rendre compte d'un

processus qui met les salariés sous tension permanente, dans la crainte de la faute, parce qu'ils ont le sentiment d'être isolés, seuls et sans soutien (ni du côté de la hiérarchie ni du côté des collègues et des collectifs) pour faire face à des prescriptions professionnelles qu'ils ne maîtrisent pas ou qu'ils estiment insensées. Ce faisant, ils ont tendance à adopter une position de retrait ou de repli vis-à-vis de leur travail. Cependant, nous montrerons aussi que les difficultés actuelles de la participation des salariés ont à voir avec des pratiques managériales délibérées visant à substituer à leurs espaces de régulation autonome des « moments d'échanges avec la hiérarchie ».

L'analyse s'appuiera sur les principaux résultats d'une enquête réalisée au sein d'une grande entreprise publique, auprès d'agents commerciaux (Fortino, 2010)<sup>3</sup>. De nature qualitative, elle repose sur un matériau et des sources diverses : entretiens semi-directifs (individuels et collectifs), observations *in situ* du travail et d'actions collectives, étude des documents internes (syndicaux, presse « officielle » de l'entreprise). Elle a été effectuée en région parisienne, là où les installations productives et le nombre de salarié.e.s sont les plus importants. Nous évoquerons également, mais seulement en contrepoint, quelques données empiriques issues d'une investigation réalisée dans une association, en charge (par délégation de service public) des questions de lutte contre le chômage et la précarité et agissant en direction d'un public essentiellement féminin<sup>4</sup>. Ce « pas de côté » par rapport au terrain centralement mobilisé dans l'article nous permettra d'apprécier comment, d'une organisation à une autre, se déploie le NPM, ses « variantes » et, en même temps, la grande continuité des « solutions de bonne gouvernance » qu'il est censé incarner.

## Logiques de privatisation et transformations du travail

Début 2000, l'entreprise étudiée s'est engagée dans ce qu'on pourrait appeler « un tournant commercial » visant à rendre ses services, ses agents et ses produits plus performants, plus rentables et compétitifs. Dans un contexte de libéralisation des transports et de fin du monopole public, les activités réalisées

[3] Notre enquête s'inscrit dans le cadre d'un dispositif de recherche plus vaste portant sur de multiples terrains dans le secteur des services et réalisé sous la direction scientifique de D. Linhart, financé par l'Agence Nationale de la Recherche. Un seul de ces terrains est présenté ici. D'autres articles portant sur les conducteurs de train et les enseignants ont été publiés par ailleurs (Fortino, Linhart, 2011), ainsi qu'une synthèse des principaux résultats de l'enquête (Linhart, 2012).

[4] Nous utiliserons ici quelques données recueillies par nos soins en entretien individuel auprès de salariées de cette association, soumises aux exigences gestionnaires de leurs différents commanditaires publics (Région, collectivités locales) et dès lors entraînées dans la logique du New Public Management. Ces entretiens ont été réalisés entre 2006 et 2008, dans le cadre d'une enquête portant sur « Genre et politiques publiques », sous la direction scientifique de Frédéric Charles (Bruneteau, Charles, Fortino, 2008).

dans le secteur commercial sont devenues « stratégiques ». « Le commercial est devenu le laboratoire du management », confiait en entretien un syndicaliste de la CGT : « C'est là que tout a commencé : les objectifs, les récompenses au mérite [...], tout est devenu individualisé ». Et c'est à marche forcée que les réorganisations se sont succédé. Dynamiser les services et les salariés, démultiplier les ventes, rationaliser les organisations, réduire les déficits structurels, refonder le dialogue social (et éviter les grèves), changer l'image, la communication... : c'est à tous ces domaines qu'il s'est agi de s'attaquer pour les réformer en profondeur. Les changements que nous évoquerons ici concerneront uniquement la mise au travail des salarié.e.s et la transformation des collectifs.

### **Pression sur les objectifs et gestion individualisée des vendeurs : le changement des règles du jeu**

Ainsi, la gestion par objectifs des agents commerciaux est devenue la règle. D'abord collective, elle est vite devenue individuelle et dans la foulée, des pratiques relevant d'une logique d'émulation « volontaire » des agents ont laissé la place à des objectifs chiffrés contraignants. Chaque vendeur est désormais évalué, rémunéré et reconnu par rapport à sa contribution personnelle au chiffre d'affaires de l'entreprise. Le management dispose pour cela de plusieurs outils, souvent utilisés simultanément, qui s'inspirent clairement des pratiques en cours dans le commerce de la grande distribution ou du côté de la restauration rapide, par exemple.

Ainsi, les « Challenges » sont un défi lancé à une équipe pour qu'au cours d'une période précise, 15 jours par exemple, les agents vendent un maximum de prestations imposées : des voyages en première classe, des abonnements, etc. Au terme d'un challenge victorieux, tous se partagent une somme, convenue à l'avance, sous la forme de chèques-cadeaux individuels d'un montant de 15 euros environ. Ce challenge terminé, un autre est proposé sans tarder. Le collectif de travail joue ici le rôle de contrôle de l'activité de chacun, sans doute plus efficacement que ce que pourrait faire un responsable hiérarchique : si un salarié ne produit pas d'effort, tous sont sanctionnés par la perte de la prime. Autant faire en sorte, alors, qu'il n'y ait pas dans l'équipe, de « tire-au-flanc ». Lorsque l'enjeu commercial est plus sensible, les challenges individuels prennent le relais et le vendeur qui, sur une période donnée, a vendu le plus de prestations prescrites, a droit à une « récompense » (un chèque-cadeau ou un séjour offert). L'entreprise a également mis en place une politique dite de désignation du meilleur vendeur du mois et du meilleur vendeur de l'année, qui apporte aussi son lot de rétributions matérielles et symboliques à l'agent performant. Il existe encore une prime individuelle qui prend la forme d'un intéressement sur le chiffre d'affaires réalisé sur un certain nombre de produits au cours d'une période (4 mois). Si l'on atteint tous les objectifs on peut toucher la prime « complète », mais s'il en manque on ne touche plus rien ou seulement une partie. La prime en elle-même n'est pas négligeable au regard des salaires, plutôt bas dans la filière commerciale (autour des 1000 euros net). Le vendeur qui a rempli ses objectifs commerciaux peut alors

espérer une prime de 300 euros, étalés sur quatre mois – cette somme pouvant se réduire à 200, 100 ou même 50 euros pour les « moins bons vendeurs ». Cependant, cette gratification par la prime sur les résultats peut avoir un effet « double peine » pour certains vendeurs qui n'auront ni prime ni promotion en cas de mauvais résultats. De fait, les agents commerciaux travaillent, soucieux de l'évolution de l'écart entre l'objectif à atteindre et la somme des prestations déjà vendues.

« C'est devenu tellement malsain », raconte Marie. « Il y a des agents qui gagnent 900 euros par mois donc ils ne s'en sortent pas. Donc, quelque part, [ils se disent] : "Si je ne fais pas mes boosters demandés par mon responsable, je ne vais pas [...] avoir ma [promotion] l'année prochaine et gagner un peu plus". Donc voilà ! C'est vraiment un cercle vicieux. » (Agent commercial)

En réalité, la course derrière les objectifs chiffrés change le rapport au travail en ce qu'elle implique de s'en préoccuper sans cesse, quitte à travailler au-delà de la durée légale, à ne plus prendre de pause pour le déjeuner, à « voler » des clients aux collègues et à mentir, jusqu'à s'en rendre malade. Sur ce point, les témoignages recueillis lors de l'enquête abondent, signalant des phénomènes addictifs, des épisodes dépressifs, des arrêts-maladie en hausse, autant de signes qui montrent des agents publics perdant pied :

« Y'a des collègues qui se rendent malades avec ces objectifs. [...] Mon collègue, il ne vit que pour ça, pour atteindre ses objectifs, alors il vient plus tôt le matin, il fait des heures en plus, il prend pas de pause pour le déjeuner s'il n'a pas atteint sa prime. Il se sent obligé de rester plus longtemps parce qu'il n'a pas atteint ses objectifs de la journée ou de la semaine. » (Catherine, agent commercial)

« Faut gagner, faut gagner, faut gagner ! », ajoute Marie. « Donc ils en sont malades, quoi ! [...] Nous, sur notre site de vente, il y a 40 % – certainement plus, car on n'en parle pas beaucoup, parce que c'est quand même tabou, hein ? – mais il y a bien 45 % des agents au commercial qui sont en dépression ou qui sont suivis par le médecin. » (Agent commercial)<sup>5</sup>

[5] Notons que si le chiffre de 45 % n'est pas vérifiable (car tous les salariés ne déclarent pas de « dépressions » à l'entreprise), il n'empêche que c'est dans ce secteur que sont survenus plusieurs suicides réalisés sur le lieu de travail. Alors que nous étions en situation d'enquête dans une grande gare, des militants distribuaient un tract co-signé par Sud Rail et la CGT annonçant que le dimanche 5 octobre 2008, une femme agent commercial avait tenté de se suicider sur son lieu de travail. Nous avons également appris que quelques mois auparavant, une autre femme, agent commercial de cette même gare, s'était jetée sous un train ; que neuf mois plus tôt, un autre suicide d'une femme agent commercial était recensé. Un, deux, trois, quatre ou cinq suicides... ce n'est sans doute pas beaucoup au regard du nombre de salariés que l'entreprise emploie mais nous partageons l'analyse de C. Dejours qui considère « qu'un seul suicide dans une entreprise constitue, *de facto*, un problème qui affecte toute la communauté de travail, dans la mesure où sa survenue témoigne d'une dégradation en profondeur de l'ensemble du tissu humain et social du travail » (Dejours, Begue, 2009, p. 14).

Cette gestionnarisation de l'activité n'est pas propre à l'entreprise publique étudiée. On la retrouve dans des structures publiques diverses comme La Poste (Siblot, 2006, 2011), Pôle Emploi (Avargues, 2011), dans la recherche, etc. Elle produit les mêmes effets délétères sur les collectifs de travail, la même violence sur les salariés. Nadège Vézinat, par exemple, a observé des processus similaires dans le cas des conseillers financiers de la Poste, ancienne administration d'État (PTT) devenue entreprise publique en 1991 et qui, depuis 2006, a créé une entité financière « La Banque Postale ». Comme le souligne la sociologue, tout peut être quantifié :



*« Le nombre journalier de rendez-vous du conseiller financier (cinq rendez-vous/jour minimum), le nombre de rendez-vous au cours desquels il doit réussir une vente (au moins 50 %), le nombre minimum de ventes à faire par rendez-vous (deux par rendez-vous), le type de produits à vendre, la durée minutée des rendez-vous, le nombre d'exemplaires papiers à faire remplir au client et à saisir sur l'ordinateur... » (Vézinat, 2009, p. 224).*

Dans l'association féministe que nous avons étudiée, les salariées sont également confrontées à l'évaluation strictement quantitative de leur activité, à la mesure sans subtilité du ratio « coût de l'investissement/réalisation »<sup>6</sup>. Dès lors que de l'argent public (via des subventions à l'association) est attribué, il faut en justifier l'usage le plus concret et efficace. Ou plus exactement, l'usage dont les effets sont mesurables, quantifiables dans des délais brefs (trois mois) :



*« Tous les trimestres, je suis évaluée par une chargée de mission qui vient voir mes résultats. Donc elle vient évaluer combien j'ai d'entrées [dans le dispositif], combien j'ai de sorties positives, combien j'ai de CDD, de CDI, de formations etc. Si elle voit que j'ai fait une seule formation ou un seul CDD (en trois mois), elle va me dire : "Qu'est-ce que t'as fait le reste du temps ? Il y avait ça, ça, ça, ça comme annonces [d'emploi ou de formation accessibles aux demandeurs d'emploi] !" [...] Tout doit être justifié. Tout, tout ! Donc j'ai une évaluation trimestrielle et une évaluation annuelle et après on a droit à un beau graphique qui montre [quel est le conseiller] qui a fait le plus d'entrées, qui a fait le plus de sorties, qui a fait le plus de CDD, de CDI... » (Monica, salariée associative, conseillère à l'emploi)*

[6] À la différence des vendeurs de l'entreprise publique étudiée, les salariées de l'association n'ont pas de primes associées au placement des chômeurs mais c'est leur emploi qui est en jeu en cas de mauvais résultats. En effet, c'est grâce aux subventions que l'association étudiée emploie ses conseillères, souvent en contrat à durée déterminée.

Sauf qu'actuellement, le processus d'insertion professionnelle de chômeurs (en particulier, lorsque leur situation s'est installée dans la durée, lorsqu'ils sont faiblement qualifiés, lorsqu'il s'agit de femmes, de jeunes et d'immigrés) est chronophage, ponctué de « réussites » provisoires – lorsqu'ils finissent par décrocher un « petit boulot » – et de retours fréquents à la précarité (Beaud, 1999 ; Fortino, 2009, 2012 ; Milewski *et al.*, 2005). C'est ce qui fait dire à Robert Castel qu'on assiste aujourd'hui à l'émergence d'un « précarité » qui caractériserait les configurations les plus modernes de la précarité, soit « une précarité permanente qui [n'a] plus rien d'exceptionnel ou de provisoire » (Castel, 2007, p. 422). De fait, ce que mesurent les indicateurs auxquels Monica est soumise, n'est rien d'autre qu'une photographie sans profondeur de champ parce que très vite obsolète – une fin de CDD marquant le retour inévitable au chômage. Ils dessinent également une représentation de l'action publique à destination des chômeurs où seul le provisoire importe dès lors que les « chiffres » du chômage baissent.



*« Mais pour qui est-ce qu'on travaille ? », se demande Josie, sa collègue. « Pour la personne ou pour le système ? Alors ce n'est pas toujours en contradiction, mais ça peut l'être quand on met des femmes sur un CDD d'agent d'entretien à temps partiel. On sait qu'elle va pas s'en sortir, qu'on va la retrouver devant nous dans quelques mois. Mais ce qu'on attend de nous, c'est du résultat, faut que ça tourne ! » (Salariée associative, conseillère à l'emploi)*

## Un métier qui s'appauvrit, un travail qui se « dépolitise »

Mis en place à la même période que la gestion individuelle par objectifs, un outil informatico-commercial est censé favoriser l'accroissement des ventes dans une entreprise accusée de dormir sur ses lauriers, se contentant d'un privilège de situation liée à son monopole. Dès 2000-2001, des dialogues de vente « perfectionnés » vont être imposés aux vendeurs. Jusqu'à cette date, la vente était assez peu « encadrée » ou routinisée, alors qu'aujourd'hui il leur faut suivre une liste préconstruite de remarques et de questions, dont le déroulé intégral nécessite quatre à cinq bonnes minutes d'échanges formatés avec le client. Les vendeurs ont le sentiment de rabâcher toute la journée, client après client, les mêmes mots, les mêmes phrases imposées. « On n'est pas des robots ! », dira ainsi l'une des personnes rencontrées pour marquer son opposition à une transformation de son activité vécue douloureusement. Il est clair que l'imposition de ce dialogue de vente relève nettement de « l'activité empêchée » dont parle le psychologue Yves Clot. Il fait obstacle au rapport subjectif et sensible que le vendeur ou la vendeuse entretient avec son travail et avec son client. De plus, sa finalité – augmenter le volume des ventes en suscitant, chez le client, « le désir » d'acheter le plus de services payants possibles – pose problème à des agents publics pour lesquels vendre renvoie à une logique parfois éloignée de la quête de rentabilité.

« Est-ce que vous avez un hébergement ? Est-ce que vous avez besoin d'une voiture ? Est-ce que vous voulez qu'on vous livre vos bagages à domicile ? » Il faut qu'on leur propose une multitude de services qui ne sont pas gratuits, hein ? L'hôtel ? C'est pas gratuit. La voiture ? C'est pas gratuit. La valise [apportée] au domicile du client ? C'est 25 euros... Donc, c'est un peu comme dans les assurances où on cherche à placer l'assurance pour l'auto en plus de l'assurance pour la maison, hein ? Nous, ça, avant, on connaissait pas. » (Catherine)

« Le discours commercial a vachement évolué. Quand on vend un billet, on a tendance à engager la conversation, à avoir un dialogue, à parler... Mais maintenant, faut oublier ! D'abord, pour la rentabilité, parce qu'il faut servir "x" personnes dans un certain nombre de temps, mais aussi parce qu'il faut essayer que la personne prenne un ticket de "première classe". Il faut aussi lui proposer la chambre d'hôtel, la voiture... Donc les personnes qui le font pas, qui essaient d'avoir des vrais contacts avec les gens, de leur apporter ce dont ils ont vraiment besoin et pas forcément des trucs... auxquels ils ont pas envie, ben ils sont mal vus. » (Lila, agent commercial)

Le dialogue de vente est l'outil qui sert le désapprentissage collectif (Metzger, 2000) des façons de faire traditionnelles dans le secteur public. En imposant la répétition incessante des mêmes phrases, l'entreprise tâche de faire entrer dans les pratiques quotidiennes du métier de vendeur des logiques professionnelles de rentabilité et de productivité, longtemps absentes des entreprises du secteur public. Un élément de l'évaluation individuelle des salariés concerne d'ailleurs spécifiquement le « respect de l'intégralité du dialogue de vente » et un contrôle « clandestin » du travail – mettant en scène un « faux client » (i.e., un cadre chargé de tester le salarié *in situ*) – permet d'en vérifier la bonne application.

Dans l'association féministe chargée de l'insertion de femmes que nous avons investiguée, les obligations quantitatives de résultats transforment également le travail en profondeur. On n'a pas de temps à perdre à tenter de comprendre les trajectoires sociales individuelles des femmes reçues, à faire du conseil ou à les aider à reprendre en main leur vie dévastée par le chômage, les divorces, etc. Il faut les « placer » dans des délais brefs, leur fixer à elles aussi des objectifs à atteindre (suivant la logique de l'activation des chômeurs), que cela leur plaise ou non. L'entrevue avec une conseillère à l'emploi se réduit dès lors à une sorte de QCM où l'on vérifie les papiers et le respect des injonctions précédemment fixées par la conseillère. La relation de service est complètement taylorisée :

« Moi, je ne passe pas trois heures en entretien, parce que moi, j'ai un contrôle, j'ai des obligations et j'ai un regard [posé sur moi] ! [...] Ça m'arrive, des fois, d'avoir douze rendez-vous dans la journée

*[alors] les femmes savent qu'on n'est pas là pour raconter notre vie, qu'on doit atteindre un objectif. » (Monica)*

## Concurrences à tous les niveaux, déloyauté entre collègues

L'entretien individuel avec le manager de proximité parachève ces dispositifs de mobilisation des salariés. Managers du public et managers du privé tendent ici à s'assimiler presque totalement. En effet, le modèle de la relation hiérarchique dans l'entreprise publique étudiée et qui se déploie tout au long de la pyramide hiérarchique interne s'incarne dans une confrontation constante aux chiffres de vente. Chacun en a bien conscience, les managers de proximité sont eux-mêmes soumis aux impératifs de résultats : chacun doit rendre des comptes à « n+1 » et justifier, à son niveau, qu'il fait l'utilisation la plus efficace (au premier euro) des effectifs et des moyens – quitte à faire peser sur les vendeurs des exigences toujours plus fortes :

« Ils mettent de la concurrence partout », témoigne Ben. « Chaque manager de proximité a des objectifs [sur son site]. Donc, tous les mois, tu vois arriver des tableaux chiffrés, avec des classements entre les premiers et les derniers sites [en termes de chiffre d'affaires]. Alors, le manager qui est le dernier, il va se faire détester par ses chefs alors il va mettre la pression sur les agents pour ne plus être classé dernier. » (Agent commercial, occupe aussi des fonctions d'adjoint au manager n+1)

« Le manager [de mon équipe] », explique Matthieu, « tous les jours, pendant deux heures, il va prendre un agent à part et bang ! Pendant deux heures, il va le bombarder de chiffres ! [...] Après, c'est des menaces, toujours en tête à tête... et puis c'est un discours du genre "rouleau compresseur". Il dit : " [...] Tes objectifs, tu les as pas tenus, donc fais attention !, n'oublie pas qu'il y a les promotions derrière et que je peux te supprimer ceci ou cela". » (Agent commercial)

Entre agents aussi, la concurrence est rude et ce n'est pas sans conséquence sur l'ambiance de travail. Comme le confie Catherine, certains salariés en viennent à adopter des pratiques déloyales vis-à-vis de leurs collègues. Elle raconte :

« Mon collègue, il lui manquait une "prestation location de voiture" [pour toucher la prime] et l'autre jour, j'étais avec une cliente, je lui faisais son billet et elle me demande : "Vous pourriez me louer une voiture ?". Le collègue a entendu ça et m'a dit : "C'est bon, je la prends, laisse-la moi". Il aurait voulu que j'arrête tout, que je dise à la cliente que je ne m'occupais plus d'elle, que c'était lui qui reprenait son dossier. [...] J'étais choquée. » (Catherine)

Sur un autre site, Marie a vu les stratégies déployées par certains pour repérer les guichets les plus rentables (parce que mieux situés ou plus visibles) et tenter d'y être assignés systématiquement. Dans l'association féministe étudiée, la concurrence règne également entre les différentes conseillères à l'emploi. Il faut être la première à repérer une nouvelle demande d'emploi (pour immédiatement la signaler à son « portefeuille de chômeuses »), cacher cette opportunité aux collègues qui pourraient elles aussi tenter d'y placer l'une des chômeuses qu'elles suivent. Même si c'est un thème un peu tabou dans la structure, l'une des interlocutrices acceptera d'en parler assez directement :



*« Moi, maintenant, j'essaye de couper la file ! C'est clair ! Moi, si je vois une place intéressante pour une de mes femmes, je l'appelle, je lui dis : "Voilà, il y a une place". Je prends sa lettre de motivation, j'envoie par fax, je téléphone, je prends un rendez-vous pour elle. Sinon, je ne m'en sors pas... Je ne m'en sors pas avec mes objectifs ! Alors que je fonce ! [...] Même pour des formations, on se bagarre ! Moi, je sais que je suis en bonne relation avec [le responsable d'un organisme de formation] puisque j'y ai travaillé. Dès qu'il y a une formation, hop ! Il m'appelle et j'envoie mes candidatures avant les autres ! Il ne faut pas avoir de scrupules, hein ? » (Monica)*

## Reprise en main des groupes professionnels et affaiblissement des collectifs de travail autonomes

De fait, l'ambiance de travail se détériore dès lors que tous sont en concurrence les uns avec les autres. Et les collectifs de travail s'effritent. Le NPM empêche ainsi la construction du « vivre ensemble » entre collègues, freine la constitution d'un sentiment de solidarité et promeut des normes comportementales « individualistes » qui ont d'ores et déjà des conséquences sur le passage de l'individuel au collectif, sur l'action collective.

### L'affaiblissement des collectifs autonomes, le reflux de la solidarité

Du fait de l'intensification du travail et de la baisse des effectifs, qui sont les autres versants de la logique de privatisation, les journées de service dans l'entreprise étudiée sont organisées de telle sorte que les vendeurs arrivent sur leur lieu de travail quelques minutes à peine avant le départ de ceux qui les précèdent. Les salariés rencontrés ont le sentiment de ne plus avoir de temps pour échanger avec leurs collègues. Ce qui ressort des entretiens va au-delà du « manque de temps ou de disponibilité » pour créer du collectif. C'est une certaine culture ou identité cheminote de solidarité qui se serait perdue sur le chemin de la modernisation de l'entreprise.

« Moi j'ai connu "X" [une grande gare]. Dès qu'on ouvrait le guichet il y avait une queue immense de clients qui nous attendaient... mais bon, on arrivait quand même à faire des repas ensemble [...] », se souvient Annick. « Les vendeurs ne revenaient pas pile à l'heure de leurs pauses, les autres attendaient, on se voyait. » (Agent commercial)

« Avant, les 3-4 premières années [où j'ai été embauchée], il y avait des repas, des choses comme ça... et les agents qu'on voit pas forcément, ça permettait de les voir... », confirme Lila, « parce que [quand on arrive au travail], on relève le collègue, donc on se croise. Alors que là, deux fois dans l'année, pour la galette des rois ou autre, y avait des repas... Ça permettait d'avoir un moment entre nous... mais ça n'existe plus. » (Agent commercial depuis 10 ans)

Cette ambiance conviviale que regrettent Annick et Lila est loin d'être anecdotique en matière de participation des salariés. En effet, l'interconnaissance et les réseaux informels de vendeurs « stables » sur un même lieu de travail, la connaissance partagée et approfondie des situations de travail, le fait que chacun sache quelles sont les capacités des uns et des autres (et sur lesquelles on peut s'appuyer en cas de difficulté), donnent aux salariés engagés dans de tels échanges de réelles possibilités de distance et de résistance face à l'autorité hiérarchique ou face à des clients indécents. On sait sur qui on peut compter, ce que l'on peut ou non faire lorsqu'une situation déborde. De même, cette interconnaissance approfondie peut être considérée comme un préalable à l'action collective, en particulier lors des actions spontanées et locales de résistance. Cependant, la situation a, de ce point de vue, bien changé et les verbatims de salariés qui déplorent la fin des solidarités de proximité sont nombreux.

« Avant, s'il y avait quelque chose qui n'allait pas », raconte Sarah, « on tirait le rideau [du guichet] et on allait voir le [directeur d'établissement]. Mais, tout le monde ensemble, hein ? On était beaucoup plus soudés. Maintenant, les collègues ont peur, il y a des problèmes financiers aussi. [...] Avant, on était plus soudé. Si quelqu'un se faisait insulter, par exemple, personne ne voulait servir le client grossier. Si on sortait du bureau du [chef] avec une sale tête, tout de suite on demandait ce qui s'était passé et s'il fallait fermer [le rideau], on fermait. » (Agent commercial)

« Une fois au guichet, on avait un problème de climatisation, on devait bosser à trois dans 5 m<sup>2</sup> avec 40 degrés. Mes collègues disaient qu'ils en pouvaient plus. On avait appelé le manager qui nous avait répondu : "Mais comment ils font en Afrique ?". T'imagines ? Alors, on avait baissé le rideau, on avait arrêté de faire rentrer de l'argent et t'inquiète pas, le mec il était venu pour la réparer la clim ! Mais maintenant, c'est plus pareil. » (Noémie, agent commercial)

« L'ambiance a changé parce que la Direction a voulu faire changer les choses [entre nous]. Avant, c'était plus familial, mais maintenant, avec les challenges... Il y en a qui sont obnubilés par les challenges », raconte Catherine qui assiste à un repli sur soi, qu'elle peut comprendre mais qu'elle regrette malgré tout : « Ça m'ennuie mais qu'est-ce que tu veux ? Le salaire, il est bas, alors ils cherchent à toucher la prime. » (agent commercial)

Certains avancent même le constat de l'émergence d'une forme d'indifférence vis-à-vis des sanctions qui pourraient viser des collègues – le collectif, à l'évidence, ne jouant plus son rôle « protecteur » :

« Avant, on se couvrait un peu. Lorsqu'un collègue arrivait en retard de sa pause, les autres attendaient. Mais maintenant c'est pas ça, hein ? », fulmine Annick. « C'est : "Elle n'est pas revenue ? Allez hop ! moi je ferme [le guichet]". Maintenant, on plante les autres et on s'en fout. C'est dommage. » (Agent commercial)

Il ne faudrait pas croire que ces collectifs en souffrance soient seulement observables du côté des vendeurs de l'entreprise. Les conducteurs que nous avons rencontrés au cours de l'enquête témoignent de processus relativement analogues :

« Quand quelqu'un se loupait », raconte Victor, « il y avait toujours quelqu'un qui le remplaçait. [...] Quand il y avait un repas, tout le monde se contactait, on se retrouvait [...] mais maintenant, les conducteurs, ils montent dans leur train, ils voient personne, ils ne passent pas à la feuille?... Ils remettent les bulletins de service, où tu dis "[j'ai fait] tel train, tel train, tel train", une fois par semaine et c'est tout. Les gens, ils sont isolés. Ils se disent : "J'embauche à telle heure" et ils arrivent juste pour faire le train, ils ne restent pas [en gare]. » (Conducteur de train, banlieue)

Ces nouveaux comportements (que l'on pourrait qualifier « de retrait ») s'expliquent également par les réorganisations incessantes des activités, des services, que l'entreprise étudiée met en place depuis le début des années 2000 et qui ont tendance à isoler les salariés dans leur spécialité respective, sans contact ou presque avec les collègues du service d'en face.

[7] Dans le jargon des conducteurs, « la feuille » c'est tout à la fois la personne et le bureau où s'effectuent la programmation des journées de service des conducteurs, leurs éventuels changements... De fait, c'est un lieu où les conducteurs devraient se rendre avant et après chaque journée de service. Traditionnellement, c'est à proximité de « la feuille » que les organisations syndicales tiennent des permanences et où elles s'installent, des journées durant, en cas de grève avec occupation.

« Ils ont fait les séparations par activités... Du coup, quelqu'un qui travaille pas à la vente n'a plus le droit de rentrer dans l'espace de vente. À l'accueil des voyageurs, c'est pareil, t'as pas le droit de rentrer dans leur espace. [...] Alors qu'avant, je rentrais partout pour dire bonjour, pour voir s'il y avait du monde qu'on connaissait. » (Catherine)

Mais elles créent aussi une situation qui fige les carrières des agents parce qu'ils ne peuvent plus imaginer changer d'activité s'ils ne tiennent plus ou s'ils sont en difficulté. Là encore, on assiste à des situations de repli où les salariés font le « dos rond », évitent les conflits et les interactions. Selon Ben (agent commercial, adjoint au manager n+1),

« les gens se sentent coincés. Ils pourront plus jamais changer de travail parce que toutes les activités sont séparées, l'accueil et la vente, la vente pour la banlieue et la vente pour les grandes lignes, etc. Changer de filiale dans l'entreprise, c'est comme changer d'entreprise maintenant. »

## Stratégies managériales de reprise en main

L'enquête a également révélé des pratiques délibérées de l'encadrement visant à reprendre la main sur les collectifs autonomes. On pourrait évoquer, à titre d'exemple, la suppression de certains grands rituels annuels de sociabilité – où la Direction locale rassemblait tous les vendeurs d'une même équipe – et leur remplacement par des « journées de proximité », dont la finalité est tout autre. En effet, une à deux fois par an, les managers du commercial invitaient les salariés de leur équipe à passer une journée, tous ensemble, hors des gares. Cette « sortie » n'avait d'autre but que de renforcer la cohésion interne, la solidarité et l'interconnaissance – soit des valeurs et des pratiques qui, à cette époque, étaient considérées comme favorisant l'engagement au travail, l'émulation et la productivité. Lila et Annick, qui ont participé, jusqu'au début des années 2000, à ce genre d'événements racontent :

« Avant, on se voyait. On avait droit à des journées avec tous les collègues, même avec les dirigeants, hein ? Alors, c'était une journée prise en charge par [l'entreprise] et on allait à Versailles. On pouvait aussi prendre [le train] et on partait tous ensemble passer une journée à Bruxelles, mais c'est fini, ça. Fini, fini. Ils ont coupé court. » (Lila)

« Moi j'ai eu des "journées équipe" où... même, à la limite, on allait [dans un parc d'attraction]. Bon, c'était le truc de sortir, de "pchiit", de décompresser, même si la responsable était là. Ça aussi, ça a changé. » (Annick)

Les « journées proximité » ont remplacé ces sorties de convivialité. Si le manager « rassemble ses troupes », c'est pour faire passer les nouvelles consignes émanant de la Direction nationale, pour présenter les nouveaux produits que

les vendeurs devront proposer aux clients. Comme le dit Lila, maintenant, « ça rigole plus, on parle boulot ! » :



« Maintenant, y a les “journées proximité”. Les dirigeants et tous les vendeurs de la zone sont là [...] et on parle de : “Comment on peut aménager le travail ?”, on voit s’il y a des choses à modifier au sein de la gare... Ça reste toujours très très très professionnel. À aucun moment, il n’y a : “Comment vous vous sentez ? Comment vous percevez votre travail ?”. Il n’y a pas ça. Ça, ça les intéresse pas. » (Lila)

« C’est du matraquage ! », confirme Annick. « Alors, on doit aller une journée à X [une ville de province], c’est départ le matin avec une espèce de briefing de la Direction, puis l’après-midi un temps libre pour visiter la ville et entre les deux, un repas... Et puis, pendant le repas, y’a une manager qui va nous parler des nouvelles formules commerciales. »

La logique des Challenges et de la concurrence entre agents peut même trouver matière à se redéployer au cours de ces fameuses « journées de proximité ». Jacqueline (agent commercial), qui avait participé à ce type d’initiatives managériales quelques jours avant l’entretien, racontait que son chef d’équipe avait organisé un rallye pédestre à Montmartre pendant quelques heures, au cours duquel les quatre équipes de son périmètre devaient récolter un maximum d’objets disséminés dans le quartier et ainsi gagner des points. « Donc on avait des objectifs encore là ! Rebelote ! On nous fait sortir du guichet mais c’est pas pour se détendre, c’est encore dans l’objectif d’avoir plus de points que les autres. » Ainsi, ces journées d’équipe ne visent plus à rassembler les agents, à travailler la mise en récit collective du travail quotidien, à diffuser des ficelles de métier face aux difficultés professionnelles rencontrées, à créer des collectifs de pairs, mais à séparer et favoriser une « solidarité » vis-à-vis de l’entreprise et de ses seuls intérêts commerciaux et stratégiques. Le collectif de salariés est alors instrumentalisé.

## Atteintes au métier et précarisation subjective des salariés

Ce qui contribue également à l’isolement des salariés et à endiguer leurs pratiques de participation tient à l’existence, dans l’effectuation quotidienne de leur métier, d’un conflit de valeurs entre leur statut et leur identité d’agents publics (auxquels la majorité d’entre eux sont encore largement attachés) et les réorientations commerciales et économiques affichées désormais par l’entreprise publique. La quête de rentabilité est ainsi devenue le credo des dirigeants, qui se déploie, on l’a vu, tout au long de la pyramide hiérarchique. Vendre, gagner des parts de marché face aux autres acteurs de l’industrie des transports (nationaux et internationaux), réduire les coûts, résister à la fin du monopole public, constituent désormais l’axe nodal de la politique d’entreprise qu’il s’agit de faire « partager » aux salariés. Or, si vendre est une activité pleinement assumée

par les personnes interviewées au cours de l'enquête – au sens où à une exception près, aucune d'entre elles n'a revendiqué la gratuité totale des transports publics – satisfaire les « besoins réels » de la clientèle (et non chercher à tout prix à placer des prestations payantes) occupe une place centrale dans la définition collective du métier. En poussant un peu le raisonnement, ne rien vendre si aucun produit ne correspond aux désirs exprimés par les clients, c'est déjà les satisfaire et c'est cela aussi, bien faire son travail. Cependant, les objectifs de rentabilité entrent en contradiction avec les notions d'intérêt général (ou de désintéressement), avec l'idée que les agents publics se font encore d'un service public au service de la société, accessible à tous. On notera, à cet égard, la quantité de récits recueillis mettant en scène les salariés en interaction non commerciale avec une personne au guichet et valorisant cette interaction.

« Tu vois, des fois tu vas à la Poste pour acheter des timbres et eux, ils te proposent des enveloppes timbrées parce qu'ils ont des avantages là-dessus. Moi si je [propose des choses], ce n'est pas pour avoir mes objectifs. [...] Proposer la première classe, ça fait partie de mon boulot, proposer des cartes quand tu vois que les gens voyagent souvent, oui, mais ça c'est différent [des objectifs]. » (Sarah)

« Y'a des pressions de la part de ton responsable qui te dit qu'il faut vendre plus. [...] Alors que le but, pour moi, c'est de renseigner... que la personne soit satisfaite. » (Lila)

La crainte de passer d'une logique de vente « agressive » à de la vente forcée, par peur de ne pas atteindre ses objectifs, point dans nombre d'entretiens :

« Quand t'as des objectifs, tu pousses, t'arrives sur la vente forcée... Tu vends tout et à n'importe qui. [...] À la banlieue, on demande aux agents de vendre le ticket de retour. Systématiquement. [La direction] nous a vendu ça en nous disant : "C'est pour lutter contre la fraude" mais en réalité, les gens, ils s'en servent peut-être pas du [ticket] retour mais tu les pousses à consommer. » (Ben)

« On en arrive à des dérives... Vendre [un abonnement] à une personne qui n'en a pas besoin. Tout simplement ! Une mamie de 80 balais qui fait son aller-retour annuel pour la Toussaint pour aller sur la tombe de son mari [...] ben, on lui place [un abonnement] en lui disant : "Bon, on sait jamais, vous allez bien faire un autre voyage, hein ?" [...] On en arrive à des situations ! [...] On est très loin de vraiment... de la satisfaction de la personne qui est en face de soi. Le but du jeu et on nous le dit, c'est pas de vendre moins cher. » (Matthieu)

« Il y a des gens qui proposent [des produits] en sachant très bien que le client, il amortira pas son abonnement. Et moi je trouve ça malhonnête. » (Jacqueline)

Ce que révèlent ces différents verbatims va au-delà d'une dénonciation de pratiques commerciales déviantes ou « malhonnêtes » pour atteindre les objectifs. Ils révèlent une fracture au sein des équipes entre des agents (apparemment minoritaires) qui, pour atteindre des objectifs difficiles à tenir, peuvent adopter des pratiques<sup>8</sup> que l'on croyait « réservées » aux commerciaux les moins scrupuleux du secteur privé et les autres, qui restent attachés à une conception « citoyenne » de leur métier, au service de la société tout entière, mais pas contre elle.

Dans l'association féministe étudiée, la pression sur les résultats est telle qu'elle conduit les salariées de l'association à faire le tri entre les « bonnes » chômeuses et les « mauvaises ». À tout moment, les femmes reçues peuvent ainsi être évincées d'un dispositif d'entraide si leur attitude est jugée non conforme et leur motivation insuffisante :

« Elles ont trois rendez-vous d'intégration avant d'intégrer complètement le [dispositif]. C'est pour voir aussi leur motivation [...] Alors au premier rendez-vous, je leur donne des choses à faire [...] Si au deuxième rendez-vous, ça n'a pas été fait, généralement on le sent, on va avoir du mal à les intégrer. [...] Pourquoi je dépenserais des sous de mon budget pour des femmes qui n'en valent pas la peine ! »  
(Monica)

Cette approche sélective de l'accompagnement des chômeuses est en parfaite contradiction avec la Charte de l'association qui, à l'image d'un service public, a pour vocation d'accueillir toutes les femmes. Mais elle peut devenir un recours (plus ou moins clandestin) pour des conseillères qui craignent d'être mal évaluées si elles ne placent pas rapidement leur public en emploi ou en formation. Là encore, les conflits de valeur au sein du collectif de travail sont nombreux car certaines conseillères s'offusquent de ce qu'elles considèrent comme une dérive de l'action sociale. Josie, par exemple, dont le bureau est en face de celui de Monica, est porteuse d'un discours très critique sur les catégories (très en vogue aujourd'hui dans le milieu de l'insertion) qui véhiculent une vision dichotomique des chômeurs entre « employables » et « individus loin de l'emploi ». Elle cite à l'envi le cas d'une femme qu'elle a suivie pendant presque deux ans. Elle était alors âgée de 46 ans, obèse et extrêmement fragilisée physiquement et psychologiquement. C'était une ancienne postière qui avait démissionné pour s'occuper de ses parents malades et par la suite, s'était retrouvée au RMI pendant dix ans :

« Les femmes loin de l'emploi, ça veut dire quoi ? Vous savez, on met des gens dans les cases. [...] Moi si j'avais appliqué ces pratiques-là et ben cette dame-là, j'aurais jamais accepté de la suivre parce que ça m'aurait pris trop de temps de la remettre en emploi. Mais moi, j'ai pris

[8] Ces pratiques sont « clandestines », non officielles, la Direction de l'entreprise ne les soutenant en aucun cas.

*le risque ! Cette femme a tout contre elle ? Ah ouais, d'accord, je prends le risque [et son parcours d'insertion]<sup>9</sup>, c'est la preuve que non. » (Josie)*

Si Josie avait voulu être « efficace » et pouvoir présenter de « bons chiffres » à ses commanditaires, sans doute aurait-elle mieux fait d'exclure la chômeuse en grande difficulté dont elle s'est occupée pendant presque 18 mois, mais à ses yeux elle aurait trahi la raison de son engagement professionnel en secteur associatif.

Ainsi, dans le cas de l'entreprise publique comme dans celui de l'association féministe, on voit que le NPM qui prône une gestion par les résultats place les salariés face à des dilemmes professionnels plus fréquents qu'il n'y paraît : remplir ses objectifs ou satisfaire le client ou l'usager, c'est une question qu'ils sont amenés à se poser plusieurs fois par jour. Comment trancher, surtout lorsque le manager de proximité considère qu'un bon vendeur est celui qui place le plus de prestations payantes ? Lorsque le commanditaire n'appréhende la réussite d'une action que par le volume de personnes placées en un minimum de temps ? De quel côté penchent le « bien », le « juste », le « bon » travail, etc., si l'on peut être sanctionné par le retrait d'une prime ou d'un budget de fonctionnement, alors même que le public reçu était satisfait, lui ? De fait, les logiques et les normes professionnelles collectives, élaborées au fil du temps par les salariés, vacillent face à des prescriptions qui disqualifient la référence au service public et à la particularité de ses missions, au nom d'une quête de performance évaluée au seul prisme de la rentabilité économique.

Or les normes professionnelles sont des ressources qui protègent les salariés – en leur permettant de dire ce qui, dans le travail requis, est juste, adéquat, possible ou non –, qui arment et légitiment leur résistance à partir du savoir et de l'expertise conférés par l'exercice du métier. On comprend dès lors que la mise à mal des métiers est un redoutable instrument d'assujettissement qui s'appuie sur la vulnérabilisation de salariés qui ne trouvent plus de sens univoque et partagé à ce qu'ils font.

## Conclusion

Les dispositifs gestionnaires que nous avons détaillés, produits de la nouvelle doxa – qui institue le modèle organisationnel et managérial de l'entreprise privée en exemple de bonne gestion et d'efficacité –, soulèvent des conflits nombreux sur la définition du métier et sur le sens du travail. L'évaluation strictement quantitative des résultats génère les ressentiments les plus forts chez ces salariés du public car elle représente une vision faussée, limitée, appauvrie de leur travail.

[9] La femme dont le parcours est évoqué ici va suivre une formation de neuf mois pour obtenir un diplôme d'auxiliaire de vie sociale ; une fois sa formation terminée, elle va faire des stages en hôpital, du côté des soins palliatifs. Après neuf mois de CDD, elle a décroché un CDI.

Réduire leur action à une série d'opérations quantifiables et mesurables à court terme est perçu comme une négation du travail réel. Se préoccuper de la seule rentabilité économique de l'entreprise, de sa bonne image dans un système concurrentiel, fait passer au second plan ses missions de service public et d'intérêt général, sans doute parce qu'elles s'apprécient difficilement en termes de taux et de pourcentages. Si certains agents publics semblent participer à ce nouveau modèle social, jouant le jeu des challenges, des courses à la prime... c'est davantage par peur (d'un frein à la carrière, d'une sanction financière, d'une mise au placard...) que par conviction sur son bien fondé. « Malhonnêteté », « déloyauté », « attitudes malsaines »... c'est sur le registre de la morale que s'exprime souvent le ressentiment douloureux des vendeurs face aux injonctions managériales qui, implicitement, leur demandent d'oublier la société, l'intérêt général pour ne penser qu'à l'entreprise et à ses intérêts. Ce faisant, c'est la société qui fait rage contre elle-même, comme le dit fort justement Danièle Linhart (2009).

Ce que la « logique de privatisation » introduit également dans les entreprises publiques, c'est une dynamique d'individualisation et de concurrence interne tous azimuts. Le service ou le collègue d'à côté peut présenter de meilleurs chiffres et ainsi, mettre le salarié en difficulté concernant ses propres performances. Il faut être en permanence sur la brèche, surveiller ses indicateurs et surtout ceux des autres – les managers veillant au grain, stimulant les uns et humiliant les autres. On ne s'étonnera pas dès lors que, lors des derniers grands conflits (2007 et 2010) qu'a connus l'entreprise publique étudiée, le secteur commercial ait fait pâle figure au niveau de la participation des salariés à la grève et aux actions collectives. Certes, comparativement au secteur de la conduite qui incarne un bastion historique du mouvement social en France (Chevandier, 2002), les mouvements sociaux dans le commercial sont moins spectaculaires – la grève des guichets n'a jamais empêché la circulation des transports –, ils durent souvent moins longtemps, sont plus fréquemment des actions à portée locale plutôt que nationale, usent d'autres modalités (la pétition, par exemple). Cependant, c'est véritablement à partir des années 2000 que la participation a connu un recul significatif que les syndicats, pourtant très mobilisés et offensifs dans ce secteur, ne parviennent pas à endiguer.

C'est pourtant un milieu social qui ne manque pas de motifs d'insatisfaction mais qui aujourd'hui souffre en silence. N'est-ce pas, finalement, ce que visent véritablement les multiples dispositifs gestionnaires, en transformant les logiques de métier et l'univers de références des salarié.e.s de ce secteur ? Le but visé n'est-il pas d'en faire des salarié.e.s « comme les autres », subjectivement impliqués dans la réussite de leur entreprise et de leur carrière, mais peu investis ou engagés sur des enjeux sociaux majeurs (telle la défense du service public) ni sur ce qui fait *du* travail, *de leur* travail, une expérience sociale pleinement politique et pas seulement économique. Car comme nous le rappelle Alain Supiot, on ne peut penser « la liberté dans la Cité sans la penser d'abord dans le travail. Toute cité est d'abord une cité du travail et elle n'est véritablement libre que si elle permet à ses membres d'éprouver leur liberté dans le travail » (Supiot, 2012, p.15).

## Bibliographie

- Avargues S., 2011, « Le dit des conseillers à l'emploi de l'ANPE ou la mise en mots d'une violence institutionnelle et organisationnelle », in M. Dressen et J.-P. Durand, dir., *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, p. 137-146.
- Beaud S., 1999, « Un cas de sauvetage social : histoire d'une jeune précaire racontée par un conseiller de mission locale », *Travail et emploi*, 80, p. 77-89.
- Bezes P., Demaziere D., 2011, « Introduction au dossier-débat New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, 53, p. 294-305.
- Bezes P., 2006, « Publiciser et politiser la question administrative : généalogie de la réforme néo-libérale de l'État dans les années 1970 », *Revue française d'administration publique*, 120, p. 721-742.
- Bruneteaux P., Charles F., Fortino S., 2011, « Quand l'innovation se heurte aux lois du marché : l'insertion professionnelle innovante des femmes mise à mal. Études de cas au sein des CIDFF », Communication lors du Congrès de l'Association Française de Sociologie, manuscrit.
- Castel, R., 2007, « Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précaire », in S. Paugam, dir., *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*, Paris, Presses universitaires de France, p. 415-434.
- Chauviere M., 2009, « Qu'est-ce que la « chalandisation » ? », *Informations sociales*, 152, p. 128-134.
- De Gaulejac V., 2005, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.
- Dejours C., Begue F., 2009, *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, Presses universitaires de France.
- Desmarais C., Jeannot G., Louvel S., Pernot J.-M., Saglio J., Ughetto P., 2007, « Gestion des personnels publics : évolutions récentes et perspectives », *La Revue de l'Ires*, 53, p. 111-137.
- Durand J.-P., 2004, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- Du Roy I., 2009, *Orange stressée. Le management par le stress à France Telecom*, Paris, La Découverte.
- Fortino S., 2012, « Genre et précarité en France : vers la mise en cause de l'autonomie des femmes ? », in S. Fortino et al., dir., *Crise sociale et précarités. Travail, modes de vie et résistances en France et en Espagne*, Nîmes, Champ Social Éditions, p. 54-75.
- Fortino S., 2010, *Au train où ça va... Modernisation du travail, modernisation des pénibilités : le cas des conducteurs de train et des agents commerciaux*, rapport de recherche financé par l'ANR, document ronéoté, 120 p.
- Fortino S., 2009, « L'apport des trajectoires sociales pour comprendre la précarité au féminin. L'exemple d'une recherche sur l'insertion professionnelle de chômeuses de longue durée », *Papeles del CEIC*, 44, Universidad del país vasco, <http://www.identidadcolectiva.es/pdf/44.pdf> [accès le 20 février 2013].

- Fortino S., Linhart D., 2011, « Comprendre le mal-être au travail : modernisation du travail et nouvelles formes de pénibilité », *Revista Latinoamericana de Estudos do Trabalho*, 16 (25), p. 35-67.
- Jeannot J., Rouban L., 2009, « Changer la fonction publique », *Revue française d'administration publique*, 132, p. 665-672.
- Linhart D., 2007, *Les différents visages de la modernisation du service public*, Paris, La Documentation française.
- Linhart D., 2009, *Travailler sans les autres ?* Paris, Le Seuil.
- Linhart D., 2012, « Une approche sociologique des nouvelles pénibilités au travail », in C. Courtet, M. Gollac, dir., *Risques du travail et santé négociée*, Paris, La Découverte, p. 215-233.
- Metzger J.-L., 2000, « Apport et limite des théories de l'apprentissage organisationnel : le cas de la réforme permanente », *Travail et emploi*, 82, p. 73-85.
- Milewski F., Dauphin S., Kesteman N., Letablier M.-T., Meda D., Nallet F., Ponthieux S., Vouillot F., 2005, *Les inégalités entre les hommes et les femmes : les facteurs de précarité*, Paris, La Documentation Française.
- Pernot J.-M., « De quoi la désyndicalisation est-elle le nom ? », 2012, in M. Pigenet, D. Tartakowsky, dir., *Histoire des mouvements sociaux en France de 1814 à nos jours*, Paris, La Découverte, p. 641-651.
- Rouban L., 2003, « Réformer ou recomposer l'État ? Les enjeux sociopolitiques d'une mutation annoncée », *Revue Française d'administration publique*, 105-106, p. 153-166.
- Siblot Y., 2011 « Des guichets pour la banlieue ? », *La vie des idées*, <http://www.la-viedesidees.fr/Des-guichets-pour-la-banlieue,1421.html> (accès le 20 février 2013).
- Siblot Y., 2006, *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Supiot A., 2012, « Introduction à la Cité du travail », in B. Trentin, *La Cité du travail. Le fordisme et la gauche*, Nantes, Fayard et Institut d'Études Avancées de Nantes, p. 13-31.

## Abstract

This article studies the impact of New Public Management practices on the work of public agents and the autonomous collectives of employees into this sector. By studying successively the new professional prescriptions and the management techniques which individualize the employees and threatens the professions' specificity, we show how NPM makes a professional group vulnerable, by overcoming the capacities of resistance and (individual and collective). Also, we argue that the definition of work's meaning and finalities plays a key role in the current difficulties of employees' participation.

**Keywords** New Public Management, management practices, transformations of work, suffering collectives, competition, impeded participation, conflicts about work's meaning

**Sabine Fortino** est sociologue, maître de conférences à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, chercheure au GTM-CRESPPA (CNRS). Elle travaille sur les transformations du service public français à partir d'une analyse des situations de travail, des nouvelles formes de prescriptions et de management. Elle conduit également des recherches sur les nouvelles formes de pénibilité au travail et poursuit ses travaux sur le processus de mixité entre hommes et femmes au travail.



## Mots clés

New Public Management, dispositifs gestionnaires, transformations du travail, collectifs en souffrance, logiques de concurrence, participation empêchée, conflits sur le sens du travail