Zeitschrift: Arbido

Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz

Band: - (2009)

Heft: 1: Managemententwicklung und Personalführung im I&D-Bereich = Evolution du management et gestion du personnel dans le domaine I&D = Evoluzione del management e gestione del personale in ambito I&D

Artikel: A propos de la nouvelle gestion publique

Autor: Giauque, David / Sardet, Frédéric

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-769820

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Flexibilität die Ziele zu erreichen und ihre Aufgabe, Helvetica für den heutigen und zukünftigen Gebrauch zu sammeln, zu erschliessen, zu erhalten und zu vermitteln, in der vom Gesetzgeber geforderten Qualität und Quantität wahrzunehmen.

Kontakt: elena.balzardi@nv.admin.ch

Weiterführende Literatur (Auswahl)

- FLAG : Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (Website der FLAG-Programmleitung der Schweizerischen Bundesverwaltung): http://www.flag.admin.ch
- Jenzer, Rudolf (2002): Mit FLAG zeigt die Staatsführung Flagge: Theorie und Praxis im Reformprojekt «Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget», Eidgenössisches Finanzdepartement EFD, Bern
- Lienhard, Andreas/Ritz, Adrian/Steiner, Reto/Ladner, Andreas (2005): 10 Jahre New Public Management: Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren, P. Haupt, Bern
- Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000): New Public Management, P. Haupt, Bern
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000): Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Gabler, Wiesbaden

A propos de la Nouvelle gestion publique

Entretien avec David Giauque, professeur assistant à l'Université de Lausanne, membre de l'Institut d'études politiques et internationales, docteur en administration publique de l'Université de Lausanne et de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP).

Evoquons un cas concret. Dans le monde des archives, nous observons le développement d'entreprises privées portées par des représentants de jeunes générations bien formées, qui offrent leurs services à des administrations publiques pour le traitement et l'archivage de la production documentaire. Comment situer ces prestataires de service dans l'espace de la gestion publique d'aujourd'hui?

C'est typique de ce qu'on appelle l'*outsourcing*. C'est une pratique qui figure dans le programme de la Nouvelle gestion publique. En gros, le programme dit que tout ce que l'Etat n'a pas besoin de faire directement est à confier à des prestataires externes. Un geste qui part du principe qu'une telle démarche permet à l'Etat de faire des économies. Des économies du fait que les salaires ne sont pas directement liés aux classes salariales de l'Etat (donc potentiellement plus faibles) et parce que les charges sociales ne sont pas imputées à l'Etat.

On voit ce mouvement se développer dans tous les domaines; pour les archives je vous crois sur parole, mais on le voit aussi dans bien d'autres domaines comme la traduction, l'informatique ou le social, la prise en charge de la petite enfance étant un exemple typique. C'est vraiment une stratégie qui vise à amincir l'Etat en donnant des activités à des prestataires externes, jugés plus efficaces que l'Etat pour réaliser certaines missions. En l'occurrence, et ce n'est pas banal, on ne sait pas si cette hypothèse est vraie. Les recherches n'ont pas réussi à démontrer que c'est le cas.

Il faudrait étudier les effets de *l'outsourcing* secteur par secteur pour en mesurer la pertinence et vérifier l'impact de la démarche sur les standards de qualité. Sur ce point-là, en tout cas, il faut être clair: les recherches montrent que l'outsourcing est synonyme de diminution du standard de qualité.

Il faut ajouter que *l'outsourcing* induit quelque chose qu'on oublie parfois: le contrôle du prestataire par le public. Cela suppose un système de gestion sur la base d'indicateurs permettant de s'assurer que le prestataire externe fournit véritablement ce qui lui a été demandé. Il faut donc définir les indicateurs, former du personnel pour effectuer le contrôle des prestataires et disposer d'une comptabilité analytique ad hoc. Tout cela coûte! Bien souvent, ces coûts ne sont pas pris en considération et parfois on peut imaginer que les coûts de contrôle sont plus élevés que l'externalisation. Il n'y a en tout cas aucune évidence empirique en faveur d'une externalisation systématique.

Il demeure que l'externalisation a également pour objectif que le service se rapproche du citoyen. L'externalisation pourrait autoriser une meilleure prise en compte des besoins du citoyen et de ses préoccupations. C'est aussi une des raisons de l'externalisation.

Faut-il y voir un changement de comportement générationnel?

C'est un autre facteur évoqué dans votre question; vous parliez effectivement des jeunes générations. C'est extrêmement intéressant. La *génération Y* – celles et ceux nés entre 1979 et 1994 dans le jargon managérial – a des valeurs plus diffuses que celle de leurs parents. Pour ces enfants des *baby boomers*, volontiers relativistes, la «vérité» est un peu partout. On constate que ces classes d'âge sont plutôt enclines à prendre leurs distances face aux valeurs classiques du secteur public et qu'elles ne confèrent en tout cas plus aux institutions publiques le rôle de gardien des valeurs collectives.

Au Canada, cette transformation sociologique a fait l'objet d'une stratégie d'Etat. Le renouvellement des postes par les jeunes issus de la *génération Y* a été fortement pratiqué. Formés dans les *business schools*, favorables aux nou-

veaux outils, ils ont pris la place de celles et ceux qui ne pouvaient ou ne voulaient pas d'innovations managériales ne correspondant pas à leur éthique. Les anciens ont donc été mis en retraite voire pré-retraite – dès 50 à 52 ans. Effet générationnel et effet de nouveaux

Il faudrait étudier les effets de l'outsourcing secteur par secteur pour en mesurer la pertinence et vérifier l'impact de la démarche sur les standards de qualité. Sur ce point-là, en tout cas, il faut être clair: les recherches montrent que l'outsourcing est synonyme de diminution du standard de qualité.

outils ont donné lieu à une situation «révolutionnaire» si vous me permettez l'expression, difficile à imaginer en Suisse d'ailleurs.

Justement, à grand trait, pour la Suisse, comment caractériser l'évolution de la gestion publique?

Je retiendrai deux phénomènes. Il y a d'abord eu un mouvement de décentralisation très fort dans le cadre de la subsidiarité helvétique: quand l'Etat fédéral supprime des prestations pour faire des économies, il reporte ces charges sur les cantons, qui eux même les répercutent sur les communes. Ces dernières subissent parfois de manière catastrophique la nouvelle donne.

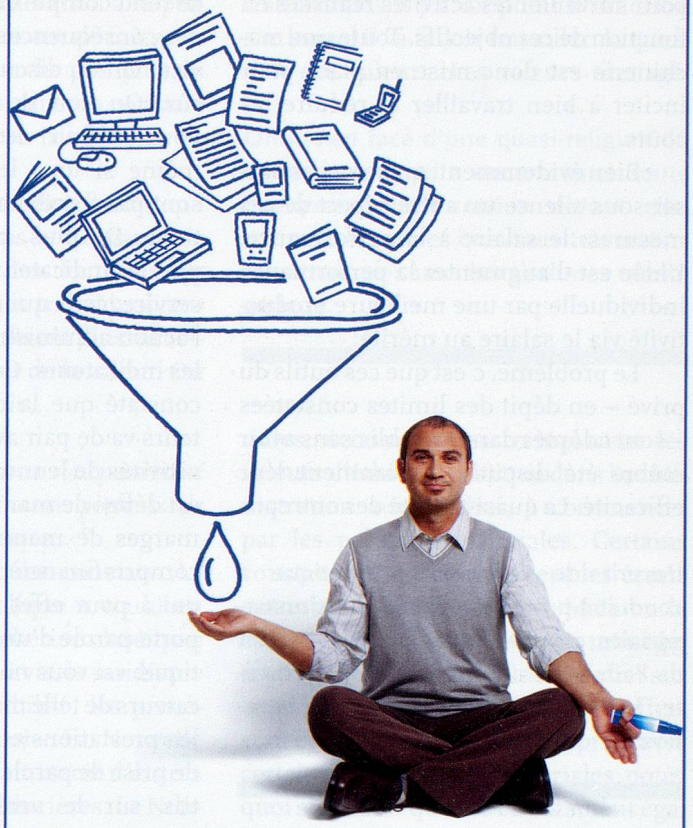
Un autre élément, c'est la particularité du système helvétique. Si on regarde le Canada, l'Etat fédéral a clairement posé la question générale des prestations de l'Etat et a pris des décisions tranchantes sur le financement public des prestations, certaines étant évacuées, d'autres voyant leur financement réduit. Les Canadiens ont été très loin dans la démarche. Dans un système politique type Westminster, ça marche.

En Suisse, le système du consensus rend difficile un tel modèle au sein du Conseil fédéral. Imaginez qu'on veuille supprimer les trois quarts des activités d'un Département... Cela entraînerait immédiatement des résistances d'un autre conseiller et de son parti.

L'esprit de consensus helvétique a conduit à proposer des réformes managériales, en regardant le fonctionne-

Il ne s'agit pas simplement de ce qu'il veut.

Mais de la façon dont vous allez le lui fournir.



Professionnel de la documentation, vous faites bien plus que fournir de l'information. En offrant à vos utilisateurs exactement ce dont ils ont besoin et quand ils en ont besoin, vous pouvez les aider à être plus efficaces.

Leader mondial des services d'information, EBSCO vous accompagne dans cette mission. Nous vous mettons en rapport avec 79 000 éditeurs pour que vous puissiez disposer des contenus les plus justes. Nos 130 documentalistes sont à votre disposition. Nos systèmes de gestion de l'information vous libèrent du temps. Consacrez-le à vos utilisateurs et à leur réussite.

Parce qu'EBSCO met tout en œuvre pour que vous ayez toujours la bonne information à portée de main.

EBSCO
information to inspiration

ebsco.fr

Qualité • Gestion • Accès • Intégration • Conseil

ment de l'administration publique pour limiter les coûts internes de l'administration. Qu'a-t-on fait pour cela? Des systèmes incitatifs. On a introduit les contrats de prestation, les indicateurs de performance et les évaluations. On fixe des objectifs à un service qu'il faut atteindre, on calcule les coûts de ces objectifs et on développe les indicateurs pour surveiller les activités réalisées en fonction de ces objectifs. Toute une machinerie est donc mise en place pour inciter à bien travailler et réduire les coûts.

Bien évidemment, on ne va pas passer sous silence un autre aspect de ces mesures: le salaire à la performance. L'idée est d'augmenter la performance individuelle par une meilleure productivité via le salaire au mérite.

Le problème, c'est que ces outils du privé – en dépit des limites constatées – sont adoptés dans le public sans avoir même été discutés, notamment leur efficacité. La quasi-totalité des entreprises privées se posent aujourd'hui la question du développement d'un système incitatif. Dans le public, on va continuer dans cette voie, indépendamment des déboires constatés dans le secteur privé ...

L'esprit de consensus helvétique a conduit à proposer des réformes managériales, en regardant le fonctionnement de l'administration publique pour limiter les coûts internes de l'administration.

Ce sont donc des changements techniques, managériaux et orientés vers l'externalisation de services qui rapportent peu à l'Etat. On a été tenté d'externaliser ce qui était coûteux, hors de prestations de marché. La question des indicateurs de qualité reste posée, notamment dans le cadre des prestations dites coûteuses.

Effectivement, si on observe les Archives historiques ou les bibliothèques considérées comme des institutions aux prestations coûteuses, leur financement public renvoie d'abord à des objectifs non marchands ou presque. La suppression récente de bibliothèques de départements de la Confédération laisse penser que les secteurs à rentabilité faible sont dans la ligne de mire. Y a-t-il véritablement discussion sur les critères et les valeurs à défendre ou n'assiste-t-on pas à la victoire pure et simple de la valeur économique?

Aujourd'hui, il y a bel et bien résurgence de la discussion sur les critères. Au début des années 2000, la mode des indicateurs faisait que les critères étaient peu discutés. Avec le recul, on se rend compte que les indicateurs ont des conséquences sur la qualité de service. On en discute au Parlement bien sûr. On voit des combats politiques pour définir les bons indicateurs, même si tous les parlementaires ne sont pas forcément au clair sur ces notions. De plus, ceux qui discutent le plus les indicateurs, ce sont les chefs de service, ceux qui sont donc au front de l'action administrative et qui subissent les indicateurs. Ces chefs de service ont constaté que la définition des indicateurs va de pair avec la redéfinition des activités de leur unité. Plus l'indicateur est défini de manière étroite, moins les marges de manœuvre des services, y compris financières, seront grandes. Ce qui a pour effet que les chefs se font porte-parole d'une problématique politique: «si vous nous définissez les indicateurs de telle manière, il faudra revoir les prestations». Il y a de plus en plus de prise de parole des chefs administratifs sur le versant politique. Mais concrètement, ceux qui gagnent dans ce système, ce sont les membres des exécutifs.

Les membres des gouvernements, peu affûtés sur les modèles de gestion et élus pour leurs visions politiques (même si les rôles sont en train de changer), délèguent aux chefs de service le soin de définir les critères. Si un parlementaire pose une question sur un indicateur, bien souvent l'exécutif se réfugie dans le caractère technique de la question et renonce à répondre avant d'avoir obtenu une information du chef de service, chargé d'expliquer. C'est une situation assez curieuse, répandue dans le monde anglo-saxon où les contrats de prestation sont largement répandus, mais qui arrive en Suisse.

N'est-ce pas mettre le chef de service dans une position impossible entre le légal, condition d'une gestion publique «classique» à laquelle il est a priori soumis, et une position plus politique qui doit définir le légal. Comment alors faire fonctionner le système?

C'est le gros problème des chefs de service: les injonctions contradictoires auxquelles ils sont soumis. L'appareil légal délimite effectivement l'action des agents publics au sein de l'organisation. En même temps, il y a injonction à l'efficience et à la productivité pour limiter les coûts comme objectif majeur de la modernisation. Comment dès lors concilier l'éthique publique et ce besoin d'efficience? Tout simplement par un bricolage, qui est le fait des chefs de service pour concilier le légal et l'exploitation des marges de manœuvre d'organisation du service pour en améliorer la productivité. Ethique publique et managériale sont parfois contradictoires. Le politique devrait trancher ce genre de question mais bien souvent, le politique laisse le soin de trancher aux chefs de service. Etre chef de service est aujourd'hui plus compliqué qu'hier. On voit d'ailleurs un changement de profil des chefs de service. Ce sont moins des juristes purs que des hommes ouverts et formés au management ou à l'économie ...

Plus l'indicateur est défini de manière étroite, moins les marges de manœuvre des services, y compris financières, seront larges.

Est-ce que le paysage professionnel – les associations professionnelles par exemple – réagit à cette situation?

Les contrepoids aux réformes demeurent très faibles. Comment l'expliquer? Si vous êtes dans un cas de figure type contrat de prestations et indicateurs de gestion, si vous adoptez la position du refus, si vous dites non, vous êtes hors jeu, on fait sans vous. L'autre perspective, c'est dire «oui je joue le jeu, mais on va définir les indicateurs les plus pertinents pour mon travail».

Dans les secteurs où les associations se sont intéressées aux fonctionnements des outils, les compétences sont plus importantes et le pouvoir pour influencer la définition des indicateurs est plus élevé. La politique du refus est probablement la moins efficace. Pourquoi? Parce que les nouvelles

règles du jeu sont déjà en place. La guerre sur les règles du jeu est finie. On en est à «comment» utiliser les nouvelles règles du jeu... Dire non, c'est se confronter à des souffrances, avec le sentiment que tout est imposé. Proposer des indicateurs a permis à d'autres de maintenir une bonne organisation et une bonne motivation au travail.

Face à la définition des indicateurs, constate-t-on les effets du mimétisme dans la gestion entre institutions?

Cela ouvre la question du *benchmarking* et des besoins de comparaison qui accompagnent la gestion publique d'aujourd'hui. Il y a un mimétisme très fort, certes. Les nouvelles élites administratives ont déjà un cursus identique et une socialisation qui passe par une formation similaire. Le mimétisme juridique (la valeur fondée sur la législation) a laissé place à un mimétisme porté des acteurs désireux de jouer avec les outils de management.

Il y a une autre forme de mimétisme: la recherche des «bonnes» voire des «meilleures pratiques». Le *benchmarking* entre institutions mène à identifier ce qui a marché ailleurs pour s'en inspirer. Cette recherche de bonnes pratiques pour les intégrer «chez soi» favorise une homogénéisation. Le problème est qu'on risque fort d'avoir des outils inadaptés aux contextes. La gestion des cantons n'est probablement pas reproductible à l'identique.

Ethique publique et managériale sont parfois contradictoires.

S'il existe un certain mimétisme, voire du conformisme, ne doit-on pas mettre en cause aussi ce qui est à la source d'un déploiement uniformisé des pratiques et donc l'absence d'analyse critique des gestionnaires devant les modèles enseignés?

C'est bien la grande critique posée aux *business schools* qui forment les cadres, notamment des administrations. La crise des *subprimes* a montré l'inaptitude des cadres à remettre en cause ou à avoir un œil critique sur l'économie moderne. On a créé des moutons qui se sont tous précipités dans le même précipice. Les Cassandre n'ont évidemment pas été écoutées. On est en face d'une quasi-religion du management qui a encore sans doute quelques belles années devant elle, même si les crises que nous traversons remettent en cause les psaumes managériaux. J'aimerais insister au moins sur le fait que ces dogmes n'ont toutefois jamais vraiment donné de résultats empiriques majeurs. Par exemple, la rémunération à la performance ... En fait, on aurait même la preuve que cela ne marche pas: plus on donne aux dirigeants, plus on constate une déconnexion avec la réussite de l'entreprise ...

On a un effet de mode très fort, qui prend ses racines dans le Reaganisme ou le Thatcherisme, des doctrines appuyées sur des théories individualistes nobélisées qui ne confèrent plus au collectif la capacité à créer de la valeur. On va sûrement en revenir ...

Alors comment imaginer la possibilité d'une nouvelle gouvernance porteuse de souplesse et d'esprit critique ...?

Partons de quelques constats. La Nouvelle gestion publique a voulu en terminer avec l'Etat weberien classique: la sécurité de l'emploi à vie, le juridisme administratif, l'inflexibilité, les procédures et la paperasserie. La Nouvelle gestion publique, en fait, a créé d'autres règles tout aussi procédurières. La Nouvelle gestion publique a redonné une deuxième vie à l'administration weberienne ... une administration néo-weberienne!

Autre constat: à travers les réformes, on redécouvre les capacités d'acteurs. Les réformes ont impulsé des dynamiques, et il a fallu qu'on évalue les réformes. On constate alors que les acteurs, les agents publics, ont une importance majeure dans la conduite des politiques publiques. On redécouvre que la qualité des prestations est largement due aux acteurs. On redécouvre aussi leur capacité à jouer avec les règles du jeu et à s'adapter. Ce mouvement de réforme, aussi paradoxal que cela paraisse, a mis en lumière des compétences qu'on avait occultées auparavant.

On ne va évidemment pas revenir en arrière, mais l'attention des experts se focalise aujourd'hui sur la boîte noire administrative dont on sait qu'elle a une importance majeure pour le résultat des politiques publiques. Premier avantage: les politiques doivent se rendre compte qu'ils sont dépendants de leur machine administrative et qu'ils doivent être proches d'elle. Le dédain affiché par certains politiques envers l'administration pose évidemment problème.

Je n'ai pas de type idéal d'administration mais il y a un point d'inflexion sur lequel il va falloir travailler: la question des valeurs. Les valeurs managériales, économicistes, remplacent les valeurs d'éthique publique dans l'administration aujourd'hui, à commencer par les politiques salariales. Certains constatent que se renforcent les écarts entre bas et hauts salaires. Mais on le savait! Pourquoi des outils du management privé resteraient-ils sans effet sur le management public? Si des effets sont constatés dans le secteur privé avec certaines pratiques managériales, pourquoi s'étonner que ces effets soient également présents dans le public lorsqu'on y introduit les mêmes pratiques? On peut en tous les cas s'étonner que les modes gestionnaires ne soient pas plus questionnées par les politiques étant donné les évidences empiriques démontrant, s'il en était encore besoin, l'influence de celles-ci sur le développement de comportements franchement contestables et douteux d'un point de vue éthique.

On est en face d'une quasi-religion du management qui a encore sans doute quelques belles années devant elle, même si les crises que nous traversons remettent en cause les psaumes managériaux.

Ce qui surprend dans le modèle proposé, c'est qu'il y a déconnexion entre l'introduction des outils et les données empiriques qui mesurent leurs effets. Les études – notamment anglo-saxonnes – montrent que plus la fourchette salariale est importante dans une organisation, moins la confiance en la direction est élevée et réciproquement. Ce sont les seuls éléments empiriques avérés et de fait, on les ignore! Les systèmes incitatifs: même chose. La Confédération veut se rapprocher du secteur privé par la flexibilisation de l'adminis-

tration. Elle instaure dès lors un système de renvoi du personnel similaire au secteur privé. Pourtant, le seul constat connu c'est que l'implication du personnel est directement corrélée aux perspectives d'emploi dans l'organisation et donc dans la possibilité d'y conduire ou participer à des projets. Pourquoi donc renoncer à ce qui était une valeur publique dont on ne peut démontrer l'inocuité?

Il faut plaider pour remettre au centre les valeurs publiques et faire reconnaître que les réformes sont largement de nature idéologique, sans évidence empirique, fondées sur des modes managériales, du vent en quelque sorte... Chez nous, il faudra attendre plusieurs

On peut en tous les cas s'étonner que les modes gestionnaires ne soient pas plus questionnées par les politiques étant donné les évidences empiriques démontrant, s'il en était encore besoin, l'influence de celles-ci sur le développement de comportements franchement contestables et douteux d'un point de vue éthique.

années pour mesurer l'impact des réformes (leur gain à moins qu'il n'y ait que des coûts)...

Dans un tel contexte, quid de la motivation à l'engagement public?

Les résultats sont contrastés selon le niveau hiérarchique et l'ancienneté dans l'administration. L'ancienneté est, par exemple, une dimension qui est corrélée avec une plus grande distance critique face aux réformes: le changement de référentiel est un bouleversement difficile à supporter. Les anciens sont donc plus rétifs aux réformes mais leur critique n'est pas inutile. Dégager purement et simplement ces personnes n'est pas une réponse...

Du point de vue hiérarchique, en Suisse, on constate que certains hauts fonctionnaires ont été à la base des réformes et les ont promues. Les gens de la base ne les ont pas toujours suivis, car ils sont loin des vœux des cadres orientés sur le modèle privé. Avec les réformes, il y a des identités professionnelles qui sont en train de se recréer. Il y a les déçus des réformes, les démotivés n'ayant jamais cru aux réformes, les précurseurs déçus, etc.

D'une manière générale, toutefois, l'effet central des réformes est l'augmentation de la pénibilité du travail. Dans l'OCDE, les problèmes de santé touchent les agents publics dans une proportion plus importante que dans le secteur privé. Cela questionne. C'est probablement le fait de ces injonctions contradictoires dont on parlait. Pour les agents, il faut travailler sur des méthodes du secteur privé dans un contexte largement marqué par des impératifs d'éthique et des valeurs publiques. C'est un casse-tête quotidien. Lorsque vous êtes confronté au «client», et qu'il faut naviguer entre loi et management, que faire? Je vous donne un exemple

D'une manière générale, toutefois, l'effet central des réformes est l'augmentation de la pénibilité du travail. Dans l'OCDE, les problèmes de santé touchent les agents publics dans une proportion plus importante que dans le secteur privé.

entendu lors d'un colloque: une infirmière à domicile suivie par un *barman*, machine servant à noter ses prestations

ABSTRACT

Ein Gespräch mit David Giauque über das New Public Management

Das Public Management in der Schweiz weist zwei Grundzüge auf: Der Staat überwälzt immer mehr Aufgaben auf die Kantone. Dieses «Outsourcing» soll helfen, Kosten zu sparen. Die Kantone ihrerseits geben die Aufgaben oft an die Gemeinden weiter, welche als «Letzte im Umzug» wohl oder übel in den sauren Apfel beissen müssen. Ein weiteres Element stellt die Konsenspolitik dar – Kantone, Parteien und Politiker wachen sorgsam darüber, dass niemand zu viel bekommt resp. zu kurz kommt. Radikale Schnitte werden damit praktisch verunmöglicht.

Anreizsysteme, die dazu geschaffen wurden, die Qualität zu heben, wurden z. T. unbesehen aus dem privaten Sektor übernommen. Fast alle Unternehmen aus der Privatwirtschaft stellen sich heute die Frage, ob Anreizsysteme überhaupt das richtige Mittel seien, um die Effizienz eines Unternehmens zu steigern.

Im Gefolge dieser Kosten-/Qualitätsdiskussion ist die Debatte um Kriterien wieder aufgeflammt. Es hat sich – wieder – herumgesprochen, dass die Kriterien, die zur Anwendung gelangen, Auswirkungen auf die Qualität der Dienstleistungen haben. Kriterien werden in der Regel von Departementsvorstehern (und nicht von der Politik!) definiert. Die Spitzenbeamten machen dabei einen Spagat zwischen Effizienz und ethischen Grundsätzen, deren Einhaltung von der Öffentlichkeit gefordert wird. Das Resultat ist oft ein schlechter Kompromiss – Managerethik und öffentliche Ethik widersprechen sich oft. Bei der Formulierung der Indikatoren wird oft kopiert und dadurch nivelliert. Das Benchmarking zwischen den Institutionen führt zum Kopieren dessen, was nach «best practice» aussieht. Dabei steigt das Risiko, Instrumente zu nutzen, die in diesem Zusammenhang nicht angemessen sind.

Gerade die neuen Abgänger aus den business schools sind oft völlig ausserstande, die moderne Ökonomie kritisch zu betrachten. Man züchtet Schafe, die alle auf denselben Abgrund zulaufen.

Das New Public Management muss sich noch eingehender mit Werten auseinandersetzen. Der öffentliche Sektor gleicht sich dem privaten immer stärker an – es sollte dabei darauf geachtet werden, dass ethische Grundwerte, die von der Öffentlichkeit befürwortet werden, nicht unter den Teppich gekehrt werden.

Das Gespräch mit David Giauque führte Frédéric Sardet von arbido.

Biographische Notiz

David Giauque (1971) ist Assistenzprofessor an der Universität Lausanne und Mitglied des Institut d'études politiques et internationales. Er verfügt über einen Doktortitel in Public Administration der Universität Lausanne und des Institut de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP).

à la sortie de son intervention. Le problème c'est que les prestations étaient uniquement fondées sur un critère médical. Or, la visite aux personnes âgées était souvent plus de l'ordre du soutien moral à des personnes souffrant de solitude au quotidien. Comment faire pour imputer ses prestations? L'infirmière a simplement dû tricher avec l'outil pour survivre avec le système qu'on lui imposait. Elle notait sur des billets toutes ses tricheries, qu'elle collait ensuite sur son réfrigérateur pour les mémoriser afin de pouvoir répondre à d'éventuelles questions de son supérieur. Vous imaginez bien que c'est une situation insupportable. Bien faire son travail, n'est pas forcément être efficient, mais c'est peut-être respecter des procédures plus strictes et prendre le temps de la réflexion...

Contact: david.giauque@unil.ch

L'entretien a été conduit par Frédéric Sardet, de la rédaction arbido.

Ses publications récentes:

- Giauque D., Emery Y., *Repenser la gestion publique. Bilan et perspectives en Suisse*, Le savoir suisse, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR), Lausanne, 2008
- Emery Yves, Giauque David, *Dilemmes de la GRH publique*, LEP, Lausanne, 2007
- Sardas Jean-Claude, Giauque David, Guénette Alain Max, *Comprendre et organiser. Quels apports des sciences humaines et sociales?*, L'Harmattan, Paris, 2007
- Bergmann A., Giauque D., Nagel E., Lienhard A., Ritz A., Steiner R., *Managementleitfaden öffentliche Verwaltungen*, WEKA Verlag, Zurich, 2006

Les incidences sur l'I&D de la Réforme générale des politiques publiques en France

Entretien avec Louise Guerre, directrice de la rédaction d'*Archimag*, et Michel Remize, rédacteur en chef d'*Archimag*

1. Quelles différences et convergences de gestion entre le secteur privé et public? L'introduction du New Public Management (NPM) a-t-elle modifié sensiblement le mode de gestion?

Ce nom de New Public Management, lancé à l'échelon européen, n'existe pas en France. Mais nous avons connu des évolutions similaires depuis 2001, avec la notion d'évaluation des fonctionnaires et de nouvelle culture de performance. En 2007, un projet d'envergure a été lancé: la RGPP, Réforme générale des politiques publiques, qui vise surtout à passer au crible les dépenses de l'Etat, mais qui touche tout le secteur public, collectivités territoriales, hôpitaux, etc. Les professionnels de l'information du secteur public sont concernés, moins en terme de management que de réduction des coûts. Cela entraîne notamment des suppressions de postes de spécialistes de l'information.

Au-delà de cela, il est clair que l'explosion du numérique, et donc d'un accès rapide aux documents de l'entreprise et au web, remet en cause notamment des postes de documentalistes. Selon notre dernière enquête SerdaLab, 15% des professionnels de l'information craignent pour la pérennité de leur poste, en premier lieu dans le secteur privé, mais aussi du fait de regroupements et de fusions de centres de documentation dans le secteur public. C'est le cas au Ministère de la culture qui regroupe une grande partie de ses directions.

Les enjeux sont importants également pour les archivistes, freinés par leur image «papier», même si nombre d'entre eux participent ou mettent en place les processus d'archivage électronique. Quant aux bibliothèques, elles doivent faire face à l'irruption du 2.0, de l'accès à distance, des nouvelles attentes des lecteurs, sans parler du développement de l'e-book. Dans ce contexte, la nécessité d'évoluer, de changer, de transformer les pratiques professionnelles est grande.

Sous peine de disparition, un management étoffé doit permettre aux professionnels de s'adapter et de décider des bonnes stratégies.

2. Cette gestion est-elle spécifique au domaine I&D? Y a-t-il des particularités? Si oui, lesquelles? Et gère-t-on de la même manière dans les petites, moyennes et grandes institutions?

Dans le public, l'avancement du personnel est géré selon les règles de la fonction publique (d'Etat, territoriale ou hospitalière). Cependant le management des personnes est en train d'évoluer, notamment sous le coup de la Révision générale des politiques publiques. Dans un but de modernisation, la RGPP entraîne des refontes dans l'organisation administrative, introduit des critères de performance et doit permettre une plus grande fluidité dans les carrières.

Côté privé, la taille de la structure et sa culture de management sont les deux éléments qui déterminent les manières de gérer les personnes membres des services d'infodoc. Cela va d'une gestion traditionnelle, hiérarchique, liée à l'ancienneté, à un management d'équipe plus dynamique ouvert aux projets et aux nouvelles possibilités de fonctions.

3. Les formations I&D actuelles forment-elles efficacement les futurs managers dont le domaine a besoin?

Non! Les formations françaises en information et documentation forment