Zeitschrift: Schriftenreihe = Collection / Forum Helveticum
Herausgeber: Forum Helveticum
Band: 5 (1993)

Artikel: Gérer le changement dans les administrations
Autor: Hitz, Marc
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-833064

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: 02.07.2025

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

MARC HITZ

DIE ZUKUNFT DES ÖFFENTLICHEN DIENSTES IN DER SCHWEIZ

LE SERVICE PUBLIC EN SUISSE -INTERROGATIONS SUR L'AVENIR

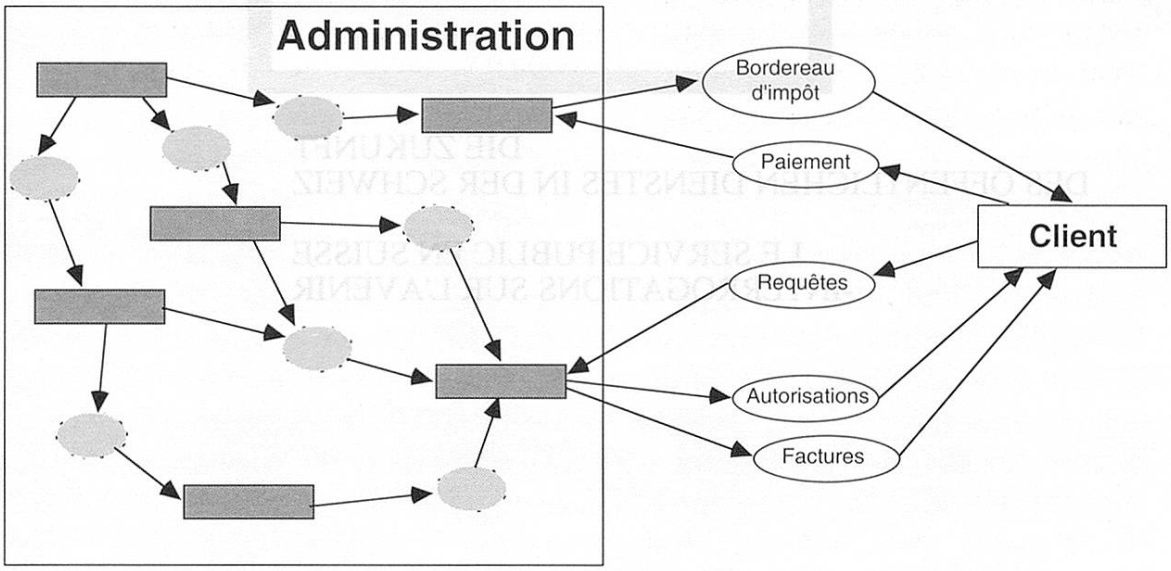
Gérer le changement dans les administrations

Marc Hitz

Résumé

La gestion du changement, bien actuelle en ces périodes de conjoncture instable, est un bon exemple pour chercher à déterminer si les méthodes de management du secteur privé s'appliquent sans autre au secteur public.

La tentation est grande de répondre par l'affirmative. Comme toute entreprise tertiaire, une administration peut être schématisée en tant qu'«usine à informations» délivrant des prestations à des clients qu'elle cherche à satisfaire. Et aujourd'hui plus que jamais, la société «administration» se doit de changer d'attitude envers sa clientèle, composée avant tout de citoyens et d'entreprises.



Quelques importants «paquets d'information» circulant par exemple entre le client et une administration communale ou cantonale (schématisation selon la méthode européenne OSSAD).

Mais changer signifie d'abord, comme pour toute entreprise privée, avoir une vision du changement et un pilotage permanent de sa mise en œuvre, notamment pour vaincre la résistance au changement des acteurs concernés.

Sur la base de nombreuses expériences vécues lors de mandats de consultance, une organisation disposant d'une culture d'entreprise administrative, voire bureaucratique, semble alors moins bien outillée pour opérer ce changement avec succès.

Tout d'abord, il y a lieu de rappeler qu'établir une vision n'est pas à la portée de chacun: il faut «sentir» son domaine d'activité; puis avoir de l'autorité pour définir la vision, la faire partager et la diffuser; enfin, il convient de gérer sa mise en œuvre.

Dans la culture d'entreprise administrative, il apparaît aussi que le décideur connaît en général mal son client, son marché et son «usine à informations». De plus, il doit faire face à des collaborateurs qu'il n'a pu choisir et à des collègues peu enclins à adhérer pleinement à une éventuelle vision.

Dans un tel contexte, sans véritable «leadership», avec en plus d'éventuelles contraintes liées à des carrières politiques, la résistance au changement s'avère difficile à vaincre. Une désignation claire des «sponsors», des collaborateurs pleinement informés des nouvelles évolutions et participant à la définition des nouvelles règles de jeu seraient les meilleurs garants de la réussite d'un changement. Mais, trop souvent dans la culture d'entreprise administrative, l'information n'est pas maîtrisée, les prises de décisions laissent la place à un pilotage de mise en œuvre rudimentaire et la participation des collaborateurs reste passive.

Gérer le changement dans le secteur public peut donc difficilement se réaliser comme dans le privé, en particulier dans les administrations dirigées par des politiciens.

Tout projet de gestion du changement doit en tenir compte et trouver une voie apte à vaincre les forces de résistance propres à la culture d'entreprise existante, avec un choix stratégique à faire entre *changement en douceur* ou *changement avec risque de rupture*.