

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

Buchbesprechung: La réforme de l'État et la nouvelle gestion publique : mythes et réalités

Autor: [s.n.]

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: 12.01.2026

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

les composantes qui concrétisent l'entreprise et sur celles qui l'animent. Cela suppose d'avoir une vue globale sur le changement, même s'il ne semble porter que sur une de ses parties.

– *Le principe de rupture*: le changement exige de déséquilibrer la situation existante et de maintenir l'instabilité durant tout le processus.

– *Le principe d'universalité*: le changement requiert la participation de tous les salariés de l'entreprise.

– *Le principe d'indétermination*: le changement peut être guidé mais ne peut pas être parfaitement maîtrisé. C'est un phénomène chaotique qui ne suit pas la loi de causes et effets.

Il convient néanmoins, au-delà des principes théoriques, de relever, comme le font les auteurs, que le changement peut également naître d'une situation de stress et de tension dans l'organisation, qui prend forme dans l'incohérence entre trois niveaux: la

structure, la culture et le leadership, et le contexte.

En résumé, «faire évoluer son organisation, la transformer pour la rendre plus performante, est impératif pour nombre d'entreprises et d'organisations. Créer, organiser et gérer ce changement en toute maîtrise permet d'éviter des écueils d'ordres technique, financier, juridique ou humain qui pourraient se révéler fatals à l'entreprise.»

La réforme de l'Etat et la Nouvelle gestion publique: mythes et réalités

(sg) La *Revue française d'administration publique* (RFAP) a publié, dans son édition n° 105-106 de décembre 2003, un bilan critique très bien étayé de la réforme de l'Etat et de la Nouvelle gestion publique.

La réforme de l'Etat change-t-elle les systèmes administratifs? C'est à cette question fondamentale que s'attelle Geert Bouckaert, l'auteur de la première contribution de ce double numéro de la RFAP. Répondre à cette question nécessite de distinguer trois hypothèses explicatives sur la transformation des systèmes administratifs: le changement d'outils dans la gestion publique, qui modifie la disponibilité de l'information, le comportement d'une élite importante et la nature du «leadership»; les pressions institutionnelles mises en place pour améliorer la performance; enfin, la restructuration des organisations, fondée sur la spécialisation, et les cycles de politiques visant à améliorer la performance.

Mais il y a changement et changement. Comment distinguer les vrais et les faux changements? Jacques Ziller souligne que la réponse n'est pas simple, car, notamment, il n'existe pas d'instruments de mesure et d'étalons

permettant d'opérer une comparaison utile dans le temps et dans l'espace.

A cette difficulté s'ajoute la suivante, mise en exergue par Luc Rouban dans sa contribution intitulée «Réformer ou recomposer l'Etat? Les enjeux sociopolitiques d'une mutation annoncée»: si l'on peut constater l'existence d'une doctrine commune reposant sur la conjugaison d'une philosophie libérale de l'Etat et d'une remise en cause critique de la fonction publique, force est toutefois de constater que ce processus se présente comme le moment d'une recomposition d'un système complexe d'ordres institutionnels n'obéissant ni aux mêmes normes ni aux mêmes rythmes.

En bref: «Il paraît difficile d'y déceler l'apparition d'un modèle qui ferait sens pour tous les acteurs.»

Autre contribution particulièrement intéressante, celle de Colin Talbot qui souligne que «la mise en œuvre du New Public Management au Royaume-Uni durant les deux dernières décennies repose sur de nombreux paradoxes. Ces contradictions permanentes et irréductibles tiennent à la coexistence, au sein de cette politique de réformes, de quatre aspects contradictoires: assurer simultanément le pouvoir de décision

des décideurs publics, le pouvoir de direction des cadres, la capacité de choix des consommateurs et la possibilité de participation des actionnaires. Reconnaître l'existence de ces tensions contradictoires permettrait de rompre une forme d'hypocrisie politique et de mieux les gérer.»

Une autre question cruciale, enfin, est posée par Anne Stevens, dans son article intitulé «Une simple amélioration ou une modernisation radicale? La réforme de l'administration de la Commission européenne». L'auteure résume ainsi sa réponse: «Bien que la réforme de la gestion publique semble se focaliser sur la réduction du personnel et les économies, la modernisation va bien au-delà: les réformes budgétaires vont dans le sens de la budgétisation des résultats et de la performance, l'accent est mis sur la responsabilité individuelle et l'évaluation, sur l'allégement des rigidités liées à la gestion du personnel, la planification stratégique et le transfert de l'autorité.»

Ce numéro double de la *Revue française d'administration publique* constitue un jalon incontournable pour celles et ceux qui entendent aborder la Nouvelle gestion publique d'un œil critique et sans complaisance.