

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 33 (1996)  
**Heft:** 1258

**Artikel:** Nouvelle gestion publique : le pas suspendu de l'administration  
**Autor:** Guyaz, Jacques  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1025422>

#### **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:** 25.01.2026

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

# Le pas suspendu de l'administration

*La nouvelle gestion publique oblige les administrations à repenser leur fonctionnement. Mais peu de réalisations jusqu'à ce jour en ont montré les limites et les avantages. Les voies du nouveau management ne peuvent cependant uniquement être celles de la privatisation et de la délégation des pouvoirs politiques. Elles peuvent aussi nous obliger à repenser les échelles du pouvoir et l'analyse des prestations. Petit guide d'exploration.*

(jg) La nouvelle gestion publique a un mérite essentiel: elle oblige tous ceux qui ont une responsabilité dans une administration, élus ou hauts fonctionnaires, à repenser leurs manières de faire et leurs modes d'organisation. L'émulation crée la nécessité: si le canton ou la commune voisine annonce une réforme à coup de conférence de presse, je ne peux faire moins sous peine de déchoir. Et l'appellation de *nouvelle gestion publique* est un manteau qui recouvre tout et n'importe quoi. On a parfois l'impression que, dans les fréquents effets d'annonce dont la presse se régale, l'important n'est pas l'adjectif *publique*, encore moins le nom commun *gestion*, mais certainement le premier mot: *nouvelle*.

## L'œil de Big Brother

La chance actuelle des administrations est dans la conjonction d'un état difficile des finances publiques qui oblige à agir et de cet effet de mode qui rend indispensable de parler de changement. Impossible de faire le gros dos en attendant des jours meilleurs. La politique de l'autruche devient obsolète. Du coup, il devient possible de tracer des pistes.

Jusqu'à aujourd'hui, la nouvelle gestion publique a surtout été synonyme de privatisation. Les exemples de réussite sont rares: Nous serions même bien en peine d'en citer dans notre pays. Une tendance plus solide est celle de la délégation de tâches avec introduction de mécanismes de contrôle. On en parle beaucoup. Les réalisations font encore défaut. Mais d'autres voies sont possibles. Nous pouvons parler de ce que, faute de mieux, nous appellerons la déconstruction hiérarchique ainsi que de l'analyse des prestations.

Dans les entreprises privées, les années quatre-vingt ont été celles de la mise en application du maoïsme pur et dur: on casse les hiérarchies, on favorise les réseaux (ah, les réseaux! que de gargarismes...), on réclame plus d'engagement, de spontanéité, sous l'œil bienveillant de Big Brother, qui prend le visage, selon les cas, du patron charismatique ou du conseil d'administration anonyme. Les années 90 marquent un changement de tendance: la crise est là, on serre les boulons, fini l'ambiance californienne, retour aux dis-

cours sur l'ordre et la responsabilité. Vous voyez bien, rien n'a changé. Si, justement, tout.

Les réseaux sont toujours là. Les hiérarchies sont devenues plus courtes. Les échelons intermédiaires ont disparu. La meilleure formation des salariés permet de laisser plus d'autonomie; simplement, un peu d'ordre a été mis dans la grande pagaille qui régnait parfois dans les entreprises les plus créatrices il y a 4 ou 5 ans.

## Courteline and Co

Les administrations ont encore peu exploré cette voie. Au sommet, bien sûr, de jeunes universitaires peuplant les secrétariats généraux se racontent en soupirant des anecdotes à la Courteline autour de leur machine à café. Eux bien sûr seraient prêts à changer, mais ce sont les autres, à l'étage en-dessous, qui freinent... En réalité, l'expérience montre que tout le monde est prêt à changer, à une condition, y trouver un avantage personnel, qui peut très bien être de l'ordre du symbole plutôt que de la rémunération.

Les administrations auraient sans doute intérêt à s'inspirer des leçons de l'histoire, celle de la révolution industrielle au 18e siècle en Angleterre. Dans les sociétés d'Ancien Régime, la vie économique était organisée avec beaucoup de formalisme et de rigidité. Les corporations réglaient l'activité des métiers au sein desquels régnait une hiérarchie fort stricte entre les maîtres, les compagnons et les apprentis. Cet univers a produit des chefs-d'œuvre d'artisanat et a permis l'éclosion du premier capitalisme européen, la vente des tissus de drap des Flandres en Italie et l'exportation des produits de *l'arte della lana* toscane dans le nord de l'Europe.

## Les leçons de l'histoire

La révolution industrielle ne s'est pas opposée à cet univers. Elle s'est située en dehors, à côté, avec d'autres techniques, de nouveaux produits et une autre organisation. Le monde rigide des métiers s'est trouvé peu à peu marginalisé, rejeté à la périphérie de l'économie, sans disparaître et sans perdre totalement son utilité (la fin des boulangeries artisanales n'est souhaitée par personne). Quel



# Oubliés...

## IMPRESSIONS

Rédacteur responsable:  
Jean-Daniel Delley (jd)  
Rédaction:  
Claude Pahud (cp)  
Géraldine Savary (gs)  
Ont également collaboré à  
ce numéro:  
Jean-Claude Favez (jcf)  
André Gavillet (ag)  
Jacques Guyaz (jg)  
Yvette Jaggi (yj)  
Jérôme Meizoz (jm)  
Charles-F. Pochon (cfp)  
Forum: René Longet  
Composition et maquette:  
Claude Pahud  
Françoise Gavillet  
Géraldine Savary  
Secrétariat:  
Murielle Gay-Crosier  
Marciano  
Administrateur-délégué:  
Luc Thévenoz  
Impression:  
Imprimerie des Arts et  
Métiers SA, Renens  
Abonnement annuel:  
85 francs  
Administration, rédaction:  
Saint-Pierre 1  
case postale 2612  
1002 Lausanne  
Téléphone:  
021/312 69 10  
Télécopie: 021/312 80 40  
CCP: 10-15527-9

(cfp) ● L'élection complémentaire au Conseil d'Etat vaudois est l'occasion de rappeler que l'UDC vaudoise a aussi, autrefois, flirté avec la gauche et même avec l'extrême-gauche. On en trouve des traces dans différentes publications. C'est ainsi que l'on lit dans l'étude sur *Les Partis politiques vaudois* de Jean Meynaud avec le concours du Groupe d'études politiques vaudoises: «Le PAI (ancien nom de l'UDC vaudoise, ndrl) se rapproche d'abord du Parti socialiste (pour des raisons plus stratégiques que doctrinales, semble-t-il) puis du parti radical...» En fait, Pierre Jeanneret dans son œuvre sur *La vie du Dr. Maurice Jeanneret-Minkine* montre que cette alliance avec la gauche a été plus étroite que ce que les dirigeants actuels de l'UDC veulent admettre. Il suffit de se rappeler la «Concentration ouvrière et paysanne» du 4 octobre 1936 sur la place de la Riponne à Lausanne. Des alliances furent conclues tant pour les élections au Conseil d'Etat que pour les élections au Grand Conseil, si bien qu'en 1937 les candidats socialiste et paysan réussirent leur élection au 1<sup>er</sup> tour dans le cercle d'Ecublens alors que le député libéral ne passa qu'au 2<sup>e</sup> tour. Une dernière donnée: aux élections au Conseil national de 1935, le total des suffrages socialistes et agrariens (UDC actuelle) furent supérieurs à ceux du Parti radical, ce qui eut pour conséquence une nécessité de s'attirer encore plus l'appui du Parti libéral pour triompher d'une coalition opposée. C'est l'avis de Georges Plomb dans son étude sur «Le mode d'élection du Conseil d'Etat vaudois – Principe et pratique – 1919-1963» qui fait partie des *Etudes politiques vaudoises* publiées en 1963 sous la direction de Jean Meynaud.

Convient-il de continuer à chanter «Du passé faisons table rase»?

● La première décennie de l'après-guerre (1945-1954) a été marquée, lors des votes populaires fédéraux, par une volonté de déréglementation. Le régime des pleins pouvoirs avait été supporté à l'heure des menaces extérieures mais, la paix revenue, on n'en voulait plus.

Des huit initiatives sur lesquelles les électeurs mâles ont voté, seule celle sur le retour à la démocratie directe a été acceptée alors que le droit au travail, la protection économique et le droit au travail, la protection du sol – pour n'en citer que trois – ont été rejetées.

Sur les treize référendums lancés, neuf ont abouti à un rejet de la loi adoptée par le Parlement. Il s'agissait souvent de projets touchant les arts et métiers: statut des transports automobiles, ouverture et agrandissement d'hôtels, institution de certificats de capacité dans divers métiers. Parmi les lois acceptées, malgré un référendum, il y a celle sur l'AVS, celle sur l'agriculture, et le statut des fonctionnaires.

Précisions techniques: les 34 votes populaires entre le 25 novembre 1945 et le 20 juin 1954 ont été pris en considération. Pendant cette période, six propositions de révision de la Constitution ont été approuvées et quatre ont été rejetées.

● ● ●

rapport entre cet historique, et les nécessaires changements au sein des administrations? Ceci, qu'il ne s'agit pas de chercher à transformer à tout prix les secteurs traditionnels de l'administration, mais d'introduire de nouvelles formes de travail, plus souples, moins autoritaires, chaque fois que les pouvoirs publics s'emparent d'un domaine nouveau. Ces secteurs neufs, liés souvent aux systèmes d'information ou actuellement au développement des services sociaux devraient prendre une place de plus en plus importante. Une coexistence de plusieurs modes d'organisation est possible au sein des administrations. C'est aussi cela le new public management.

## Confusion des buts et des moyens

L'analyse des prestations est une autre voie à explorer. Les organisations, pas seulement les publiques d'ailleurs, ont souvent tendance à prendre leur survie pour leur propre fin, oubliant des raisons de leur existence: ser-

vir des prestations à leurs membres ou au public. Dans les pays voisins plus que chez nous, il arrive que des élus donnent comme finalité aux administrations la création d'emplois, le secteur public devant montrer l'exemple, incroyable confusion des buts et des moyens.

## Un œil neuf

Une réflexion qui se préoccupe des prestations fournies à la population et seulement ensuite des moyens à utiliser permet de regarder avec un œil neuf la machinerie de l'Etat. Ces méthodes devraient se révéler efficaces dans la proposition et la mise en œuvre de réformes. Mais ici aussi les exemples concrets manquent. L'emploi de ces outils est à ses débuts. Une seule chose est sûre: la nouvelle gestion publique ne se réduit pas, et de loin pas, à un simple abandon de tâches assumées par les pouvoirs publics, même si cet abandon est parfois, mais parfois seulement, pleinement justifié. ■