

LA PERCEPTION DE LA PERFORMANCE PAR LES AGENTS PUBLICS SUISSES DANS UN ENVIRONNEMENT EN RAPIDE ÉVOLUTION

Yves Emery *et al.*

I.I.S.A. | *Revue Internationale des Sciences Administratives*

2008/2 - Vol. 74
pages 327 à 344

ISSN 0303-965X

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-2-page-327.htm>

Pour citer cet article :

Emery Yves *et al.*, « La perception de la performance par les agents publics suisses dans un environnement en rapide évolution »,
Revue Internationale des Sciences Administratives, 2008/2 Vol. 74, p. 327-344. DOI : 10.3917/risa.742.0327

Distribution électronique Cairn.info pour I.I.S.A..

© I.I.S.A.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

et fournissons des indications intéressantes sur leur système de valeurs prédominant. Il est intéressant de comparer leur conception d'un « secteur public compétent » avec les normes en vigueur afin de parvenir à une vision commune des principales dimensions et des principaux critères de performance, une condition indispensable à l'efficacité dans tout système de gestion de la performance.

Introduction

S'inspirant depuis longtemps de l'« idéaltype » wébérien (Weber 1956), la gestion des organisations publiques a subi une profonde transformation, notamment dans le cadre du développement de la *Nouvelle gestion publique (NGP)* (Pollitt et Bouckaert 2003). Les changements mis en œuvre depuis le début des années 1980 sont tellement importants que les fondements du modèle bureaucratique sont totalement redéfinis aujourd'hui, ce qui amène nombre d'analystes à parler de changement de paradigme. Dans beaucoup de pays de l'OCDE, les conditions traditionnelles d'emploi dans la fonction publique ont été fondamentalement remises en question par l'application des principes de la NGP : la suppression du « statut » des agents publics (Bossaert 2005), l'introduction de pratiques axées sur la performance et les nouvelles valeurs organisationnelles mettant l'accent sur la qualité, la compétitivité et l'esprit d'entreprise dans le secteur public (Emery 2000; du Gay 2005).

Le passage de la « gestion axée sur les ressources », tout à fait propre au paradigme bureaucratique, à la « gestion axée sur les résultats », où la notion de *performance*¹ s'avère déterminante (OCDE 1997), réside au cœur de la NGP. Le phénomène s'observe notamment en Suisse, où cet accent mis sur les résultats et les produits est pratiqué depuis le tout début de la NGP (Schedler et Proeller 2000). Mais que signifie exactement la performance aujourd'hui dans un secteur public caractérisé par une hybridation des valeurs axées sur le civique et sur le marché (Jorgensen 1999; Giauque et Caron 2005; Bozeman 2007) ? Les agents publics de première ligne sont censés poursuivre de nouveaux objectifs, de plus en plus axés sur la performance, même si les attentes classiques (légalité, égalité, etc.) sont toujours présentes, ce qui suscite des injonctions contradictoires (Pollitt et Bouckaert 2004; Emery et Giauque 2005). Les questions de recherche abordées dans cet article sont par conséquent les suivantes :

- Quelles sont les principales dimensions sous-jacentes de la performance telles que décrites par les agents publics à la base de la pyramide ?
- Qu'entend-on par « organisation du secteur public performante » ?
- Comment les agents publics de première ligne voient-ils la performance évoluer au sein de leur propre organisation ?

Les réponses à ces questions seront utiles pour les chercheurs qui s'intéressent à la performance dans le secteur public ainsi qu'aux praticiens (politiciens et gestionnaires publics) responsables de l'organisation des services publics.

¹ Le terme « résultats » est aussi très fréquent ; voir, par ex., Moynihan, D. P. (2006). "Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform." *Public Administration Review* (janvier/février): 77-89.

Cadre théorique et analyse documentaire

Au cours des deux dernières décennies, la notion de performance dans le secteur privé a été totalement redéfinie afin d'inclure des dimensions autres que le simple succès financier (Kaplan et Norton 1996). L'une des études les plus approfondies sur la question (Morin, Savoie et al. 1994) propose quatre aspects de la performance organisationnelle : l'efficacité commerciale (productivité), le capital humain (cohésion sociale), la légitimité de l'organisation aux yeux des groupes extérieurs (satisfaction des parties prenantes) et la longévité de l'organisation (qualité des produits, rentabilité financière et compétitivité). Si cette approche multidimensionnelle est intéressante à plus d'un égard, certaines adaptations s'imposent afin de tenir pleinement compte des caractéristiques propres aux organisations publiques, la performance des organisations du secteur public étant, c'est bien connu, nettement plus compliquée à définir. Nombre de publications et autres recherches ont bien évidemment tenté d'élucider la question (Knoepfel et Varone 1999; Guillaume, Dureau et al. 2002; Grant, Shields et al. 2003; Nicholson-Crotty, Theobald et al. 2005; Yang et Holzer 2005; Desmarais 2006), mais elles sont soit théoriques, soit fondées sur des données empiriques essentiellement recueillies dans le cadre d'entretiens avec des gestionnaires de haut niveau ou des représentants élus. Les entretiens de recherche réalisés sur cette question s'adressent rarement au personnel à la base de la pyramide, malgré le rôle déterminant qu'il joue dans la mise en œuvre des nouvelles normes de performance.

Un premier domaine de publications, essentiellement normatif, tente d'adapter le modèle multidimensionnel de performance au secteur public. Le cadre commun d'évaluation (*Common Assessment Framework* - CAF²) est un exemple tout à fait typique. Celui-ci définit la performance comme une combinaison de résultats axés sur le client/citoyen, de résultats axés sur le personnel (rendement et satisfaction), de résultats axés sur la société (rendement sociétal et environnemental) et, enfin, de résultats axés sur la performance (eu égard au mandat et aux objectifs définis de l'organisation). D'autres tentatives s'inspirent du tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*) (Schedler et Ösze 2001; Niven 2003) ou d'autres modèles similaires issus du secteur privé. Même si ces modèles intègrent, dans une certaine mesure, la perception du personnel, notamment par le biais de la satisfaction du personnel, ils ne sont pas *per se* très utiles pour véritablement comprendre la façon dont le personnel *conçoit* la performance. Ils soulignent cependant bien le fait que la performance dans le secteur public doit être évaluée par des intervenants multiples présentant des attentes potentiellement contradictoires (McAdam, Hazlett et al. 2005), l'un de ces intervenants étant le personnel. Étant donné qu'il est assez difficile d'intégrer toutes ces attentes dans un système de gestion de la performance cohérent, les membres du personnel doivent apprendre à s'accommoder d'une « ambiguïté stratégique ». À cet égard, il serait intéressant d'observer la façon dont le personnel concilie ces attentes dans le cadre de ses propres fonctions professionnelles.

Un deuxième domaine de publications, de nature essentiellement théorique, s'intéresse à la notion de « performance clé » (*key performance*). Les auteurs se fondent ici sur le célèbre « triple E », qui devient les « cinq E » (équité, économie,

² www.eipa.nl/CAF/CAFmenu.htm (9.11.2007)

efficience, efficacité et « *efficacy* ») (Buschor 2002) pour examiner la façon dont les gouvernements devraient mettre en œuvre ces « E » afin d'améliorer leur fonctionnement et de réduire leurs coûts. Les modèles qui associent la littérature sur la gestion publique et celle sur la science politique sont particulièrement intéressants (Knoepfel, Larrue et al. 2001; Gibert 2002), puisqu'ils développent des notions telles que « résultats », « impacts » et « produits », qui sont présentes dans l'analyse des politiques publiques. Cependant, ces publications s'intéressent essentiellement à la perception des citoyens (généralement rebaptisés « *clients* » dans la littérature sur la gestion publique, ou « *population cible* » dans la littérature sur l'analyse des politiques), et la façon dont le personnel envisage la performance est rarement prise en compte, le personnel étant considéré comme un simple moyen d'atteindre les objectifs politiques.

Un troisième domaine de publications se concentre sur l'analyse des méthodes de gestion des marchés. De nature essentiellement empirique (Rieder et Farago 2000; Rieder 2004; Proeller 2007), ces publications présentent un caractère plus technique : elles analysent de façon détaillée les définitions d'objectifs, les choix d'indicateurs, les mesures et les questions liées aux rapports. La principale question qui les intéresse est la façon dont les personnes élues et les gestionnaires publics mettent en œuvre les « contrats politiques » et les « contrats de gestion ». Nombre de ces évaluations ont été effectuées au sein des administrations suisses, à tous les niveaux du fédéralisme (Lienhard, Ritz et al. 2005). Comme on pouvait s'y attendre, la performance des services publics est essentiellement mesurée au moyen d'indicateurs quantitatifs concentrés au niveau des produits, ce qui offre une vision très limitée de la nature complexe de la performance ou des organisations publiques (Rieder et Farago 2000; Proeller 2007). Cette définition limitée de la performance engendre des dysfonctionnements et peut entraîner des problèmes de motivation, le rôle joué par les membres du personnel n'étant pas pleinement pris en compte (Norman 2007) et leur professionnalisme étant sérieusement remis en question (Sehested 2002), ce qui peut, à terme, entraîner une crise d'identité (Horton 2006).

Les publications qui analysent la perception de la performance par le personnel à la base de la hiérarchie sont rares, la population cible typique étant généralement composée de gestionnaires publics. Dans son analyse du lien entre les méthodes de gestion des ressources humaines et la gestion de la performance au sein de certaines autorités locales britanniques, Harris souligne la réalité organisationnelle complexe à laquelle les membres du personnel doivent faire face, puisqu'ils sont souvent incapables de définir les objectifs de l'organisation et, dès lors, de décrire le lien entre leur fonction et la performance globale (Harris 2005). Même lorsque la performance semble définie de façon précise, l'accent étant mis sur le « client », le personnel de première ligne déclare faire face à des ordres contradictoires liés à des

(Rouban 2000; Rouban 2001; Berg 2006). La typologie utilisée par Berg est relativement intéressante à cet égard : elle met en rapport les préférences individuelles et la réalité organisationnelle (les traditionalistes préfèrent une bureaucratie procédurale, les individualistes, une forme basée sur le marché) pour offrir une vision plus diversifiée de ce que pourrait être la performance dans ces environnements.

Toutes ces publications ont un point commun : même si elles émanent de contextes très différents, elles soulignent toutes le fait que la performance dans le secteur public doit obligatoirement être considérée comme une notion multidimensionnelle, bien plus complexe que les indicateurs quantitatifs axés sur les résultats essentiellement utilisés dans les accords de rendement s'inspirant d'une perspective (bien trop) managériale des services publics (Pollitt 2000). Malgré ce niveau élevé de « managérialisation », le secteur public reste public, non axé sur le profit et soumis à un cadre juridique spécifique qui garantit la légalité et l'équité pour les citoyens, créant ainsi un environnement hybride (Jorgensen 1999). Selon cet auteur, l'univers des nouvelles valeurs publiques doit être découvert et les valeurs, classées, dans la mesure où l'on ne dispose aujourd'hui que de quelques suggestions.

Certains chercheurs qualifient ce nouveau monde hybride d'*État néo-wébérien* (Minogue, Polidano et al. 1998; Nolan 2001; Pollitt et Bouckaert 2004) ou le considèrent plus généralement comme la résurgence du modèle bureaucratique (Olsen 2006; Steen 2006). Dans cet environnement quelque peu perturbant, il est intéressant d'analyser la façon dont les agents publics décrivent la notion de « performance », quelles priorités s'avèrent importantes et comment ils font face aux attentes potentiellement contradictoires liées aux projets de modernisation de la NGP et aux façons plus traditionnelles, axées sur des règles, de mener à bien les processus administratifs (Emery et Giauque 2005). Même s'ils s'intéressent essentiellement à une variable unique (la perception de la performance), ces résultats seront également utiles afin de mieux comprendre le système de valeurs et les nouvelles références identitaires des agents publics dans ce que nous avons appelé l'« après-fonctionnariat »³ (Emery 2006).

Contexte

Actuellement en Suisse, un grand nombre d'organismes publics à tous les niveaux hiérarchiques (l'administration fédérale, les cantons et les communes) ont mis en œuvre de vastes programmes de modernisation de type NGP, qui mettent l'accent sur les produits et les résultats des politiques publiques. L'État suisse, relativement décentralisé, a bien évidemment donné naissance à un grand nombre de modèles de mise en œuvre différents ; il existe cependant une *gestion publique à la suisse*, caractérisée par son pragmatisme et son ouverture⁴ aux valeurs et aux méthodes du secteur privé. Les questions financières, organisationnelles et liées aux ressources

³ Le terme *l'après-fonctionnariat* indique le fait que dans la plupart des cantons suisses, le statut juridique des fonctionnaires a été supprimé et le terme *fonctionnaire*, banni.

⁴ Le secteur public suisse s'inspire d'un « système ouvert » ou « système de postes », et non d'un « système de carrière » comme en France. Il permet une plus grande mobilité du personnel entre les secteurs privé et public.

humaines ont été assouplies afin de permettre un État mieux adapté et de lancer une nouvelle culture axée sur le citoyen (Lienhard, Ritz et al. 2005). La plupart de ces administrations ont supprimé la sécurité de l'emploi ; on assiste aujourd'hui à un nombre croissant de réductions d'emplois et, dans certains cas, à des licenciements. Par ailleurs, un certain nombre de programmes de réduction des coûts, conçus par le Parlement pour les organes fédéraux, ont été progressivement mis en œuvre au cours des dernières années. Ils ont encore renforcé la complexité des réformes déjà en cours, qui sont mises en œuvre dans un environnement également caractérisé par des transformations majeures dans des politiques publiques importantes (éducation, environnement, etc.). Il convient de noter que le processus de modernisation de la NGP au niveau fédéral progresse beaucoup plus lentement qu'initialement annoncé. Cette lenteur est en partie due à certaines évaluations internes et externes intermédiaires, qui indiquaient que les problèmes culturels, politiques et organisationnels avaient été nettement sous-évalués (Leuenberger 2005; Schmidt 2007). La plupart de ces évaluations ont été effectuées par le biais d'entretiens avec des représentants élus et des gestionnaires, et rares sont celles qui se sont adressées aux personnes à la base de la pyramide, l'un des principaux objets de cet article.

Méthodologie de recherche

Entretiens et échantillon

Cet article est une première étape dans un projet de recherche plus large faisant intervenir 60 entretiens semi-structurés qui seront réalisés jusqu'à la fin 2007. Lors de ces entretiens, nous avons abordé les questions pertinentes⁵ telles que perçues par nos répondants (confrontés à différents processus de réforme dans leur environnement de travail) et leur comportement connexe, sans directement nous intéresser à la notion de performance ni poser de questions induites sur ce sujet. Cela permet de révéler l'importance de la notion de performance, de même que les significations connexes liées à cette notion, aux yeux de nos répondants, en contournant le problème bien connu des réponses provoquées et en évitant le fait que nos répondants n'aient pas une bonne conscience d'eux-mêmes et les connaissances nécessaires pour définir clairement leurs valeurs (Jorgensen 2007). Pendant cette phase exploratoire, et afin de constituer notre premier échantillon de sujets, nous avons publié un appel à témoin, en invitant les personnes intéressées à venir nous parler de leurs expériences en tant qu'agents publics et des changements qui ont eu lieu dans leur département.² Nous n'avons pas défini de critères de sélection précis dans la constitution de notre échantillon représentatif étant donné que nous souhaitions mener une étude préliminaire auprès de sujets aux expériences et aux opinions variées. Nous avons simplement veillé à ce que les personnes concernées n'occupent pas un poste à responsabilités afin d'être certains que nos informations émanent d'agent public non associé aux processus décisionnels. Le choix des organisations

⁵ Voir annexe 1 pour un aperçu des questions

⁶ Étant donné que cet appel à sujets peut attirer des personnes mécontentes de leur environnement de travail et qui risquent dès lors d'exprimer leur mécontentement dans le cadre de ce projet de recherche, cette méthode d'échantillonnage peut induire un biais négatif. Afin de réduire ce biais, nous avons exclu les entretiens les « plus excessifs » (cela concerne deux entretiens).

et des personnes concernées est néanmoins suffisamment diversifié pour illustrer un vaste éventail de situations vécues dans le cadre de l'après-fonctionariat.

Dans la première phase, nous avons réalisé 36 entretiens en profondeur, qui dureraient une heure en moyenne, avec des agents publics aux profils extrêmement variés. La majorité se compose de *bureaucrates de première ligne*⁷, quelques-uns occupent des fonctions de cadre moyen et ils travaillent tous dans toute une série d'entités et de secteurs administratifs, à différents niveaux de fédéralisme. Même si l'hétérogénéité de notre échantillon ne nous permet pas de tirer des conclusions générales à propos des perceptions des agents publics en Suisse, il nous donne un panorama de cas individuels qui nous permet d'identifier les orientations à suivre.

Grille théorique utilisée pour analyser la notion de performance

Plutôt que d'utiliser la littérature « classique » sur la gestion de la performance dans le secteur public, qui s'intéresse, par exemple, aux cinq E évoqués plus haut, il semble plus intéressant d'élargir la perspective en examinant des cadres conceptuels issus de la sociologie politique et organisationnelle. Ceux-ci permettent, selon nous, de mieux analyser les perceptions et les significations dans le nouvel environnement hybride des services publics et de mieux comprendre les nouvelles identités des agents de l'État. Boltanski et Thévenot ont publié une approche prometteuse au début des années 1990, qui est devenue un ouvrage fondamental, du moins en France (Boltanski et Thévenot 1991). Ces deux auteurs appartiennent à une tradition plus large de recherche en sociologie, fondée essentiellement sur des études de cas⁸, qui cherche à comprendre l'action collective dans les structures organisées, que ce soit dans un contexte professionnel ou non. Au départ, les auteurs s'intéressaient à la façon dont les individus justifient leurs actions dans le cadre de groupes et de collectifs pour collaborer. Ils ont ainsi été amenés à découvrir les mondes de référence auxquels les gens se rattachent. Ils les ont classés au moyen d'une typologie composée de mondes de référence *idéaltypiques*, dans laquelle chaque monde se fonde sur un principe supérieur commun inspiré de philosophies politiques ayant marqué l'Histoire et en fonction duquel les actions sont jugées (Giauque 2004). Ces mondes laissent par conséquent apparaître des communautés de significations et des sphères de légitimation auxquelles les membres d'une entité collective ou d'une organisation se réfèrent pour justifier leurs décisions et leur comportement. Par conséquent, lorsque des personnes qui travaillent ensemble ont des mondes de référence différents, des problèmes peuvent apparaître dans leur collaboration puisqu'ils ne sont pas d'accord sur la façon d'aborder les choses, à moins qu'ils ne conviennent d'un terrain d'entente commun, appelé « convention »⁹. Cette typologie de mondes, qui n'est guère connue dans les pays non francophones, semble convenir pour analyser les perceptions des agents publics suisses de la partie francophone du pays surtout, compte tenu de ses origines culturelles similaires à la France, d'où sont originaires Boltanski et Thévenot.

⁷ La structure de l'échantillon est la suivante : 7 personnes possédant moins de 3 ans d'expérience dans la fonction publique (essentiellement âgées entre 23 et 29 ans), 11 personnes possédant entre 3 et 8 ans d'expérience (entre 28 et 40 ans) et 18 personnes possédant plus de 8 ans d'expérience (entre 30 et 60 ans).

⁸ Voir aussi Francfort, I., F. Osty, et al. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer.

⁹ C'est la raison pour laquelle cette théorie s'appelle aussi « théorie des conventions ».

Les principaux mondes de référence pris en compte dans le cadre de la présente analyse, qui s’inspirent des ouvrages de ces auteurs, sont résumés ci-dessous :

Tableau 1 Les principaux mondes de référence décrits par Boltanski et Thévenot

	Monde industriel	Monde civique	Monde marchand	Monde domestique	Monde de l’opinion
Principe commun supérieur	Efficacité et rendement « fonctionnel »	Organes collectifs représentatifs	Concurrence et valeur marchande	Relations personnelles, hiérarchie, tradition	Opinions d’autrui. Perception par le public
Brève présentation de chaque monde	<i>Inspiré des machines, le monde industriel place la performance fonctionnelle, le professionnalisme, les mesures appropriées et l’optimisation des ressources au cœur de sa légitimité</i>	<i>Expression de l’action démocratique, justifiée par la législation, le monde civique se fonde sur la figure emblématique du citoyen</i>	<i>Consacré au marché, les mécanismes de concurrence qui entourent les clients potentiels sont les thèmes centraux du monde marchand</i>	<i>Inspiré par la famille, le monde domestique illustre les relations bienveillantes qui animent une entité collective, un milieu</i>	<i>L’existence et la valeur d’une personne, d’une action, etc., doivent être évaluées en tenant compte de sa propre renommée, de sa reconnaissance</i>

Les entretiens ont été analysés et les considérations liées au rendement, systématiquement examinées et classées sur la base de cette typologie. Nous avons appliqué le principe des « quatre yeux » afin d’améliorer la fiabilité du processus de codage.

Résultats et analyses

Synthèse des résultats

Une lecture attentive des transcriptions révèle que la question de la performance est bien présente dans les paroles et les réponses des répondants. Les principales constatations sont synthétisées dans le tableau suivant ; nous avons regroupé les significations associées aux notions de rendement selon les thèmes évoqués dans les entretiens, et présentons brièvement les principaux aspects mentionnés et une évaluation de la fréquence associée à chaque thème. Ces thèmes ont déjà été classés au moyen des différents mondes décrits plus haut, ce qui constitue également la première étape de l’analyse, afin de gagner de la place.

Les significations présentées font apparaître des mondes dont la légitimation varie, ce qui illustre les différentes notions de rendement public. Les arguments évoqués par les répondants qui sont synthétisés ne sont pas, soulignons-le, exclusifs et certains peuvent être liés à plusieurs mondes. Nous avons tenté de les associer à la légitimation la plus probable concernant les mondes en tenant compte du contenu global des déclarations.

Tableau 2 : Significations associées à la performance, regroupées par thème et par monde de référence

Thèmes évoqués	Aspects mentionnés La performance publique signifie :	Fréquence estimée
Monde industriel		
<i>Qualité des services offerts</i>	La qualité des services offerts, notamment l'absence d'erreur et de retards, est fondamentale.	++++
	Plus généralement, la qualité du service offert aux citoyens doit être prise en considération.	+++
<i>Qualité de l'organisation, fonctionnement</i>	Cette qualité passe par une organisation efficace, c.-à-d. une organisation où la hiérarchie n'est pas trop présente et qui n'a pas trop de rapports à produire, ni de formalités administratives et de vérifications.	++++
	Les structures et les processus doivent correspondre aux tâches à effectuer et être flexibles.	+++
	L'organisation doit être transparente : l'imputabilité doit être clairement définie.	++
	Une organisation dynamique, ouverte aux changements, peut améliorer la qualité.	++
<i>Ressources disponibles</i>	Les ressources doivent être utilisées de façon appropriée, et les éventuelles économies qui en résultent doivent être utilisées de façon équilibrée, sans excès.	+++
	Il est important de disposer de ressources adaptées aux tâches ainsi que de agents publics compétents.	+++
Monde civique		
<i>Traitement des personnes qui bénéficient du service</i>	Un véritable lien avec ceux qui bénéficient des services et un comportement considéré contribuent à offrir un service de qualité.	+++
	Le traitement équitable des personnes qui bénéficient des services et l'accessibilité des services sont deux aspects essentiels.	++
<i>Missions, fonctions de l'action publique</i>	Il importe de tenir compte de la capacité d'action publique pour résoudre les problèmes de la société, pour atteindre les résultats escomptés.	++
	Le rôle de l'État dans la société et les missions qui lui sont attribuées doivent être clairement définis.	+
Monde domestique		
<i>Gestion du personnel et assistance</i>	L'espace de travail doit respecter le personnel et éviter le stress excessif, les heures supplémentaires et même les objectifs de production irréalistes.	+++
	Il est important d'utiliser les compétences du personnel et d'encourager un sentiment de responsabilité.	+
	Le personnel doit être productif et ne pas perdre son temps.	+

	Les sentiments d'insécurité et le fait de travailler dans une atmosphère où règne la peur (notamment via les démissions) créent une mauvaise ambiance au sein du personnel.	+
	La collaboration qui évite la concurrence entre les membres du personnel ou les relations de pouvoir doit être privilégiée.	+
	Il est important de concilier ce que le personnel est chargé de faire et la reconnaissance de ses réalisations.	+
<i>Monde marchand</i>		
<i>Fonctionnement rentable, logique de l'entreprise</i>	Le fonctionnement de l'organisation doit correspondre à des critères de rentabilité, et l'objectif doit être la satisfaction de la clientèle, à l'instar des entreprises (comparaison avec le secteur privé).	++
	Les coûts doivent être maîtrisés. Il est important de présenter un solde créditeur.	+
<i>Monde des opinions</i>		
<i>Nature exemplaire de l'action, administration</i>	Les comportements exemplaires au sein de la société en général et vis-à-vis des individus en particulier sont associés au service public.	+

Estimation de la fréquence des thèmes mentionnés :

- ++++ : thème très souvent mentionné (par au moins trois quarts des répondants)
- +++ : thème souvent mentionné (par plus de la moitié des répondants)
- ++ : thème mentionné par quelques répondants (par environ un quart des répondants)
- +: thème mentionné par un ou deux répondants

Analyse : Quelles sont les conceptions prédominantes de la performance ?

Le monde de référence prédominant est incontestablement le monde *industriel*, puisque les arguments le plus souvent mentionnés (++++ ou +++) concernent, à des degrés divers, des éléments de « bonne organisation », c.-à-d. que la bureaucratie en tant qu'outil est considérée comme une forme optimale d'organisation et comme celle la mieux adaptée à tout type d'action organisée (Rojot 2003). Des affirmations telles que : « *Il faut produire en suffisance, ne pas faire d'erreurs et atteindre les objectifs* », « *Il faut produire plus avec moins de ressources* », « *L'organisation est impossible à gérer, peu pratique et trop rigide* » et « *La pression est plus grande, le travail, davantage surveillé, les objectifs fixés sont impossibles à atteindre en réalité* » sont de bons exemples. Les éléments de bonne organisation liés au monde *industriel* se retrouvent également dans les perceptions concernant l'évolution de la performance : les agents publics parlent essentiellement des conséquences des réformes en termes d'efficacité et de rendement « fonctionnel ».

On pourrait soutenir que cela concerne, d'une manière générale, la dimension *industrielle* du modèle wébérien de bureaucratie, ou le côté « efficacité » du modèle des cinq « E ». Il est intéressant de noter que les réflexions initiales sur l'organisation post-bureaucratique étaient avant tout déterminées par les faiblesses fonctionnelles de la performance publique, et critiquaient l'« outil » bureaucratique, considéré comme un système d'organisation qui ne permettait pas de relever

les nouveaux défis de l'environnement actuel (Heckscher et Donnellon 1994). L'on peut par conséquent avancer l'hypothèse selon laquelle les réformes en cours en Suisse (s'inspirant de la NGP) ont souligné cet aspect de façon considérable et dans une plus large mesure que celui lié à la dimension *marchande* de la NGP, comme c'est le cas dans d'autres pays (Pollitt et Bouckaert 2004; Lienhard, Ritz et al. 2005). Il est aussi possible que la culture suisse, caractérisée par le modèle de la « machine bien huilée » (Bergmann 1994) (lui-même un archétype du monde industriel), mette davantage l'accent sur cette orientation qui n'apparaît *a priori* pas dans les débats qui opposent diamétralement le monde *civique* au monde *marchand*.

Le sentiment de légitimation présent dans le monde *civique* arrive en deuxième place, même si le nombre et la fréquence des arguments mentionnés sont nettement inférieurs à ceux liés au monde *industriel*. On trouve des affirmations liées à la précision des missions de l'État et à son rôle dans la résolution des problèmes publics, au fait d'avoir un fonctionnement transparent et d'offrir un traitement égal : « *Nous avons l'obligation vis-à-vis du contribuable de gérer comme il se doit l'argent dont nous disposons ; sa répartition équitable est une grande responsabilité, nous devons être efficaces, précis et honnêtes* ». Les éléments liés au monde *civique* se retrouvent notamment dans l'analyse de la façon dont les conséquences sur la performance sont perçues eu égard aux services offerts. Il apparaît qu'une vision civique est encore présente en ce qui concerne les services offerts, ce qui indique que l'idée traditionnelle du rôle de l'État est encore bien présente parmi les agents publics en Suisse, comme c'est le cas dans d'autres pays (Brereton et Temple 1999; Farnham et Horton 2005; Vandenabeele et Hondeghem 2005; Jorgensen 2007). Le monde *civique* apparaît par conséquent de façon plus précise au niveau des services aux utilisateurs et non, comme on aurait pu l'imaginer, au niveau du fonctionnement interne de l'organisation. Cet aspect de la performance publique, que l'on pourrait associer à la dimension *démocratique* du modèle *wébérien*, ne semble pour l'instant pas très important, mais il n'a pas non plus disparu dans la vague de réformes de la NGP. Si dans d'autres pays, comme au Canada (plus précisément au Québec) et en Belgique¹⁰, les principaux pôles de référence sont le monde *civique* et le monde *marchand* (commercial) (Giauque et Caron 2005), le cas suisse propose une alternative (les mondes *industriel*, *civique* et *marchand*) à cette association bipolaire, une nouvelle forme de compromis entre les mondes selon le sens défini par Amblard, (Amblard, Bernoux et al. 1996), appelé « pragmatisme », que l'on retrouve aussi dans le contexte belge (Rondeaux et Pichault 2007).

Un autre sentiment de légitimation intéressant est celui qui concerne le monde *domestique*, qui occupe ici la troisième position même s'il arrive loin derrière les deux autres ; il contient plusieurs éléments classés sous la catégorie « gestion du personnel et assistance », et plus particulièrement liés à l'absence de sécurité et à la collaboration sans concurrence : « *Les évaluations et leurs répercussions sur les salaires montent les gens les uns contre les autres* ». Cela illustre sans aucun doute la crainte d'une individualisation concurrentielle des méthodes de travail, ce qui est l'une des conséquences souvent citées des pratiques de NGP (Nomden 2003; Emery 2004). Dans le cadre de nos entretiens, le monde *domestique* n'était pas très important. Cela pourrait expliquer en partie le fait que les agents publics suisses adoptent une

¹⁰ Deux pays en partie francophones.

vision relativement individualisée de la fonction interne de la fonction publique, et ont une vision diamétralement opposée à celle des agents publics français (Rouban 2007). Nous avançons dès lors l'hypothèse que les réformes qui sont en cours en Suisse, notamment au niveau de la NGP, qui constituent un bouleversement total en ce qui concerne la notion d'égalité de traitement, ne constituent pas un problème pour les agents publics dans la mesure où elles n'entraînent pas une détérioration des services offerts aux citoyens (voir plus haut).

Les aspects de la performance publique liés au monde *marchand* (rentabilité, clients satisfaits, « comme une entreprise privée », contrôle des coûts, le fait de présenter un solde créditeur) apparaissent en réalité rarement dans le cadre de notre échantillon. Par exemple, l'un de nos répondants déclarait qu'« *il existe des impératifs financiers aujourd'hui qui sont en contradiction avec les méthodes de travail d'autrefois; les personnes possédant de l'ancienneté devraient commencer à compter davantage* ». Par conséquent, le monde *marchand* n'arrive qu'en quatrième position après les mondes *civique* et *domestique*, en raison sans doute de la faible importance accordée par la NGP suisse aux stratégies de « marketing » et de « minimisation » identifiées par Pollitt/Bouckaert (2004). Le fait que les valeurs commerciales ne soient pas vraiment défendues par le personnel de première ligne, contrairement aux responsables, se retrouve également dans d'autres pays (Rouban 2001), parfois après une analyse plus approfondie de l'adhésion superficielle du personnel aux valeurs et au vocabulaire du marché, dont un exemple typique concerne l'usage du mot « client » à la place d'« utilisateur » (Rosenthal et Peccei 2006).

Enfin, il convient de mentionner la performance publique dans sa dimension qui consiste à servir d'exemple, que l'on pourrait associer au monde *civique*, d'une part, mais aussi au monde *de l'opinion*, de l'autre, étant donné qu'il concerne un désir de considération susceptible d'inspirer d'autres organisations (privées). Ce domaine de légitimation reste cependant marginal dans les réponses de nos répondants. C'est assez étonnant lorsque l'on songe à l'importance accordée par le mouvement de la NGP aux enquêtes visant à évaluer la performance (Brunetière 2003) ainsi qu'aux nombreuses publications mettant en avant la perception négative du secteur public en général par le public (Demmke 2005).

Principales conclusions et importance de recherches complémentaires

Nous nous sommes intéressés aux différentes significations associées au rendement pour tenter d'identifier les principaux mondes de référence évoqués par les agents publics de première ligne, au moyen de la typologie de Boltanski et Thévenot. Ces résultats, fondés sur une étude préliminaire, ne peuvent pas être considérés comme représentatifs de la culture suisse. Ils font néanmoins apparaître, de façon relativement claire, la prédominance d'attributs de la performance appartenant au monde *industriel*, respectivement suivi des mondes *civique*, *domestique* et *marchand*. À certains égards, il s'agit d'une nouvelle combinaison, qui offre une alternative à la dichotomie classique (civil contre commercial/marchand) présentée dans la plupart des publications émanant d'autres pays. Certaines particularités de la Suisse, citées de façon hypothétique, pourraient expliquer ce phénomène, mais des recherches complémentaires s'imposent.

La performance publique fait l'objet de nombreuses critiques, qui illustrent des notions très variables de la légitimité et il exige des styles qui sont par conséquent difficiles à rendre compatibles. Afin de mieux comprendre ces critiques et de progresser dans la formulation de nouvelles exigences en matière de rendement public, il est important que les structures de gouvernance publique acceptent de redéfinir un cadre d'analyse commun. Pour Olsen, lorsqu'une institution est vivement critiquée, elle doit réexaminer son « pacte avec la société » : sa rationalité, son identité et ses fondements, son système de valeurs, ses codes de comportement et ses relations de dépendance et de loyauté (Merton, 1973, cité par Olsen, 2006: 17). Il s'agit d'une phase essentielle avant de pouvoir commencer à travailler sur les aspects opérationnels de la performance publique.

Aujourd'hui, en réponse à l'hégémonie du modèle de marché et aux expériences de la NGP qui ont souvent été bloquées, les spécialistes commencent à plaider pour un renouvellement de la culture publique et des institutions. Pour Olsen, le modèle bureaucratique doit être interprété comme une variation institutionnelle et organisationnelle au sein d'un répertoire plus large de systèmes visant à résoudre les problèmes de la société : des systèmes qui doivent être combinés. En ce sens, il ne peut prétendre être une nouvelle hégémonie puisque c'est une question de réflexion : « une nouvelle vision morale institutionnalisée synthétisant des principes éthiques et des normes privés et publics s'impose (...) » (Olsen, 2006 : 7). Cette idée correspond à celle de Pollitt et Bouckaert à propos de l'« État néo-wébérien », une forme hybride qui associe, conformément aux nouvelles logiques qui doivent encore être inventées, les principes classiques de fonctionnement bureaucratique à des principes issus de l'économie et de nouvelles formes de gouvernance. On trouve une idée comparable dans la notion de « nouveau service public » développée par Denhardt et Denhardt (2003), dans la notion de bureaucratie libérale de Giauque (Giauque 2004) ou dans la gouvernance publique réanimée présentée par Budd (Budd 2007). Tous ces exemples visent à définir plus précisément ce que Bozeman appelle le « caractère public normatif » (*normative publicness*) (Bozeman 2007), qui n'est pas seulement un état intermédiaire entre la bureaucratie et le modèle de marché, mais qui constitue en réalité un concept bien plus riche (Kernaghan 2003). Tous ces modèles ont des implications majeures sur les dimensions de la performance, qui doivent être prises en compte afin de produire des « services publics de qualité », en allant au-delà d'une conception de la performance trop simplifiée et « managérialisée » dans la théorie et la pratique.

L'importance du personnel en ce qui concerne l'efficacité et la qualité des services offerts par les organisations privées et publiques est évidente. Leur investissement dans les processus de prestation de services et d'aide aux utilisateurs est essentiel, de même que leur façon d'envisager ce que doit être un « secteur public compétent ». Il est donc assez inquiétant de constater qu'aux yeux de nos répondants, les objectifs des réformes actuellement en cours ne conduisent pas nécessairement, d'une manière générale, aux effets voulus, ce qui correspond aux résultats que l'on retrouve dans d'autres études similaires (Berg 2006). Par ailleurs, les valeurs du monde *civique* semblent rattachées au rendement qui est évalué à la lumière des services offerts aux bénéficiaires, tandis que les valeurs du monde *industriel* se rapportent avant tout à des éléments de fonctionnement interne, où la logique de l'action individuelle l'emporte.

Ces résultats sont assez différents de ceux que l'on retrouve généralement en France, où les dimensions sociale et collective de la fonction publique l'emportent, ce qui se rapproche essentiellement du monde *domestique* (Rouban 2006). Il s'agirait d'un mariage inhabituel entre ces deux mondes (le *civique* et *l'industriel*), un monde qui attirerait de nombreux spécialistes cherchant à définir les valeurs des nouveaux services publics. Cette *combinaison particulière* de mondes potentiellement contradictoires pourrait aussi être une réaction à une forme de crise d'identité vécue par des agents publics confrontés à des ordres contradictoires.

Cependant, ces premières conclusions se fondent seulement sur un nombre limité de perceptions et elles ne peuvent être considérées que comme une hypothèse devant faire l'objet de recherches complémentaires à plus grande échelle. Nous devons notamment acquérir des connaissances plus approfondies par les moyens suivants :

- Une étude synchrone des perceptions d'agents publics issus de contextes politiques/administratifs très variables, notamment de pays où la fonction publique s'inspire du modèle de carrière, où la logique collective l'emporte, mais aussi de pays ayant poursuivi d'autres stratégies de modernisation. Cela permettrait de voir si ce mariage entre les mondes que nous avons observé peut s'appliquer au-delà du contexte suisse.
- Une étude diachronique des perceptions des agents publics au cours des différentes étapes des réformes, qui tienne compte des différentes orientations de différents programmes de NGP, afin d'évaluer l'évolution des points de référence à la base de la notion de rendement et l'évolution de la façon dont ces mondes sont interconnectés¹¹.
- Une comparaison des perceptions de la fonction publique et des indicateurs de performance objectifs présents dans les rapports de gestion.
- Une analyse des stratégies d'action (types de comportements) que les agents publics adoptent lorsqu'ils sont confrontés à cet environnement quelque peu ambigu, qui tienne compte de variables individuelles (les ressources des acteurs) et de variables organisationnelles. Ces connaissances devraient notamment permettre de concevoir des programmes de motivation visant à renforcer la participation des agents publics et de préciser le système de valeurs en vue d'une meilleure action collective.

Il apparaît dès lors que les projets à réaliser sont nombreux et aussi potentiellement très intéressants pour les chercheurs et les praticiens dans les organisations publiques.

¹¹ Notre échantillon limité de répondants présentait une variation manifeste dans les réponses données en fonction de l'ancienneté des répondants.

Références bibliographiques

- Amblard, H., P. Bernoux, et al. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris, Le Seuil.
- Berg, A.M.(2006) "Transforming Public Services:Transforming the Public Servant?", *International Journal of Public Sector management* 19 (6):556-558
- Boltanski, L. et L. Thévenot (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.
- Bossaert, D. (2005). *The flexibilisation of the employment status of civil servants : From life tenure to more flexible employment relations ?* Luxembourg, Institut européen d'administration publique: 1-46.
- Bozeman,. (2007) *Public values and Public Interest :Counterbalancing Economic Individualism*. Washington,DC:Georgetown University Press
- Brereton, M. et M. Temple (1999). «The new public service ethos : an ethical environment for governance.» *Public Administration* 77(3): 455-474.
- Brunetière,J-R (2003) *Guide pratique :l'évaluation de la satisfaction des usagers/clients/citoyens des services publics*. Paris.France qualité publique.
- Budd,L. (2007) « Post-Bureaucracy and Reanimating Public Governance : A discourse and Practice of Continuity ?, *International Journal of Public Sector Management* 20(5): 531-547.
- Buschor,E. (2002) "Evaluation und New Public Management", *Zeitschrift für Evaluation* 1(1):61-73.
- Demmke, C. (2005). *Are civil servants different because they are civil servants?* Maastricht, Institut européen d'administration publique: 1-127.
- Denhardt, J.-V. et R. B. Denhardt (2003). *The New Public Service : Serving, Not Steering*. Armonk, NY, M.E.Sharpe.
- Desmarais,C. (2006) *GRH,performance et changement dans les organisations publiques vers des nouvelles représentations?* Quelle GRH pour les fonctions publiques, Lille.
- Du Gay, P. (2005). *The Value of Bureaucracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Emery, Y. (2000). Le service public en marche vers le XXIème siècle. In Y. Emery (ed.) *L'administration dans tous ses états*. P.3-31. Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Emery, Y. (2004). «Rewarding civil service performance through team bonuses: findings, analysis and recommendations.» *International Review of Administrative Sciences* 70(1): 157-168.
- Emery, Y (2006) "L'émergence et les défis de l'après-fonctionnariat", in J-L Chappelet (ed.) *Contributions à l'action publique*, pp.53-76. Berne: Haupt.
- Emery , Y. et D. Giauque (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris, L'Harmattan.
- Farnham, D. et S. Horton (2005). Origins, development and decline of the public service ethos in the British civil service : an historical institutional analysis. Reforming the public sector : what about the citizens ?, EGPA Annual Conference, Berne.
- Francfort,I., Osty, F, Sainsaulieu, R. et Uhalde,M. (1995) *Les Mondes sociaux de l'entreprise*. Paris, Desclée de Brouwer.
- Giauque, D. (2003). « Nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle. La bureaucratie libérale. » *Revue internationale des Sciences administratives*. 69 (4) 663-692.
- Giauque, D. (2004). *La bureaucratie libérale*. Paris, L'Harmattan.
- Giauque, D. et Caron, D. (2005) « L'identité des agents publics à la croisée des chemins :de nouveaux défis pour les administrations publiques » Reforming the Public Sector. What about the Citizens ? EGPA Annual Conference, Berne.
- Gilbert, P. (2002) « L' analyse de politique à la rescousse du management public? Ou la nécessaire hybridation de deux approches que tout, sauf l'essentiel, sépare. » *Politique et Management public* 20 (1) :8-13.
- Guillaume, H.,Dureau,G. et Silvent, P. (2002) *Gestion publique. L'Etat et la performance*. Paris :Presses de Sciences Po et Dalloz.
- Harris, L. (2005) « UK Public Sector Reform and the « Performance Agenda » in UK Local Government : HRM Challenges and Dilemmas » *Personnel Review* 34 (6):681-696.

- Heckscher, C. et A. Donnellon, Eds. (1994). *The Post-bureaucratic Organization : New Perspectives on Organizational Change*. Londres, Sage.
- Horton S. (2006) "New Public Management: Its Impact on Public Servants' Identity: An Introduction to this symposium" *International Journal of Public Sector Management* 19(6):533-42
- Jorgensen, T.B. (1999) "The public Sector in an in-between Time: Searching for new Public Values", *Public Administration* 77(3), 565-84
- Jorgensen, T.B. (2007) "Public values, Their nature, stability and Change: The case of Denmark", *Public Administration Quarterly* (winter):365-398.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard*. Boston, M.A. Harvard Business School Press.
- Kernaghan, K. (2003) "Integrating Values into Public Service: The values Statement as Centerpiece" *Public Administration Review* 63(6):711-719.
- Knoepfel, P. et F. Varone (1999). "Mesurer la performance publique: méfions-nous des terribles simplificateurs." *Politiques et management public* 17(2): 123-145.
- Knoepfel, P., Larrue, C. et Varone F. (2001) *Analyse et pilotages des politiques publiques*. Genève : Helbing & Lichtenhahn.
- Leuenberger, D. (2005) «Flag für de Bundesverwaltung-eine Standortbestimmung" in A. Lienhard, A. Ritz, R. Steiner et A.Ladner (eds.) *10 Jahre NPM in der Schweiz: Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren*, pp.25-34. Bern.Haupt.
- Lienhard, A., Ritz A., Steiner R et Ladner A (eds) (2005). *10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren*. Bern, Haupt.
- McAdam, R., Hazlett, S.-A et Casey C. (2005) "Performance Management in the UK Public Sector: Addressing Multiple Stakeholder Complexity, *International Journal of Public Sector Management* 18(3):256-273.
- Meyer, R. et G. Hammerschmid (2005). *Changing institutional logics and its impact on social identities. A Survey of Austrian public sector executives*. Reforming the public sector : what about the citizens ?, Bern.
- Minogue, M., C. Polidano, et al., Eds. (1998). *Beyond the New Public Management*. New Horizons in Public Policy. Cheltenham, Edward Elgar.
- Morin, E. S., A. Savoie, et al. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Montréal, Gaëtan Morin.
- Moynihan, D. P. (2006). «Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform.» *Public Administration Review*(January/February): 77-89.
- Nicholson-Crotty, S., N. A. Theobald, et al. (2005). "Disparate measures : public managers and performance measurement strategies." *Public Administration Review* 66(1): 101-113.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard step by step for government and Nonprofit Agencies*. New Jersey, Wiley & Sons.
- Nolan, B. C., Ed. (2001). *Public Sector Reform : an International Perspective*. Basingstoke, Palgrave.
- Nomden, K. (2003). Gestion publique des ressources humaines : tendances marquantes au plan international. In Y. Emery et D. Giauque (eds.) *Sens et paradoxes de l'emploi public au XXIème siècle*. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes: 65-74.
- OCDE (1997). *En quête de résultats. Pratiques de gestion des performances*. Paris, PUMA/OCDE.
- O'Donnell, M., Grant, D. et Shields J. (2003). « The New Performance Paradigm in the Australian Public Service : A discursive Analysis" in T. Duvillier, J.-L. Genard et A. Piraux (eds.) *La motivation au travail dans les services publics*. pp. 247-260.Paris, L'Harmattan.
- Olsen, J.-P. (2006). «Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy.» *Journal of public Administration Research and Theory* 16(1): 1-24.
- Pollitt, C. (2000). « Reinvention and the Rest: Reform Strategies in the OECD World" in Y.Emery *L'administration dans tous ses états. Réalisations et conséquences*. pp : 217-236. Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Pollitt, C. et G. Bouckaert (2003). "Evaluating public management reforms: An international perspective" *Evaluation in Public-Sector Reform*. H. Wollmann. Cheltenham, Edward Elgar: 12-35.
- Pollitt, C. et G. Bouckaert (2004). *Public Management Reform: a comparative analysis*. Oxford, Oxford University Press.

- Proeller, I. (2007). "Outcome-orientation in performance contracts : empirical evidence from Swiss local governments." *International Review of Administrative Science* 73(1): 95-111.
- Rieder, S. (2004). *Leistung- und Wirkungsmessung in NPM-Projekten*. 10 Jahre New Public Management in der Schweiz, Berne, KPM, Universität Bern.
- Rieder, S. et P. Farago (2000). *Vergleichende Evaluation der NPM-Projekte in den Kantonen Aargau, Luzern, Solothurn, Wallis und Zürich*. Luzern, Interface: 1-82.
- Rondeaux, G. et Pichault F. (2007). Identity dynamics in post-NPM administration : A subtle two-step between contents and context. *Beyond Waltz – Dances of Individuals and Organization*. Vienna, EGOS.
- Rosenthal, P. et R. Peccei (2006). «The customer concept in welfare administrations: front-line views in Jobcenter Plus.» *International Journal of Public Sector Management* 19(1): 67-78.
- Rouban, L. (2000). "Les fonctionnaires face à la vie professionnelle : attentes et représentations." *Revue administrative*(316): 417-428.
- Rouban, L. (2001). «Les cadres du privé et du public : des valeurs socio-politiques en évolution.» *Revue française d'administration publique* avril-juin(98): 329-244.
- Rouban, L. (2006). «Réformer l'Etat : politique de l'emploi public et modèle social.» *Revue administrative* (354): 638-648.
- Rouban, L. (2007). Les systèmes d'incitation entre cultures nationales et régulations professionnelles (à paraître). In Y. Emery et D. Giaque (eds.), *Dilemmes de la gestion publique des ressources humaines*. Lausanne, LEP.
- Schedler, K. et D. Ösze (2001). Performance Measurement in Öffentlichen Verwaltungen. In N. Klingebiel (ed.) *Performance Measurement & Balanced Scorecard* pp. 259-276. München, Vahlen.
- Schedler, K. et I. Proeller (2000). *New Public Management*. Berne, Haupt.
- Schmidt, N. (2007). New Public Management in Parlament. Auswirkungen des NPM auf die Steuerungsfähigkeit der kantonalen Parlamente. *IDHEAP*. Lausanne, IDHEAP.
- Sehested, K. (2002). «How new public management reforms challenge the roles of Professionals.» *International Journal of Public Administration* 25(12): 1513-1537
- Steen, T. (2006). *Revaluing Bureaucracy : what about public servant's motivation?* EGPA Annual Conference, Milan.
- Vandenabeele, W. et Hondeghem A. (2005) «Valeurs et motivations dans l'administration publique: perspective comparative.» *Revue française d'administration publique* 115: 463-480.
- Weber, M. (1956). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen, Mohr.
- Yang, K. et Holzer M (2005). «The Performance-Trust Link : implications for performance measurement.» *Public Administration Review* 66(1): 445-464.

Annexe 1 : Quelques questions de la grille d'entretiens

Remarque : la grille d'entretiens adopte une perspective plus large. Les questions qui suivent ont été choisies en guise d'exemples pour la présente communication.

Thème	Questions typiques
Expérience dans le secteur public	Quelle expérience possédez-vous dans le secteur public/dans cette organisation ?
Attentes	Décrivez les principales attentes qui étaient les vôtres lorsque vous êtes entrés dans le secteur public.
Principaux facteurs de motivation	Qu'est-ce qui vous plaît/ne vous plaît pas dans votre fonction actuelle ? Dans ce département ? Dans cette organisation ? -> Quels sont les principaux facteurs de motivation pour vous ? Quels sont les principaux facteurs de démotivation ?
Évolution, changements	Quels sont les principaux changements qui ont eu des incidences sur votre emploi ? Votre organisation ? Que pensez-vous de ces transformations, en tenant compte de ce qui est important pour vous, vos valeurs et votre vision du secteur public ?
Relations	Quelle est l'influence de ces changements sur vos relations avec vos collègues/supérieurs/clients ?
Sens donné à la position	En tant que agent public, ces changements ont-ils une influence sur le sens que vous donnez à votre position ?
La suite	Quels sont vos souhaits pour l'avenir ou votre position/votre organisation ?