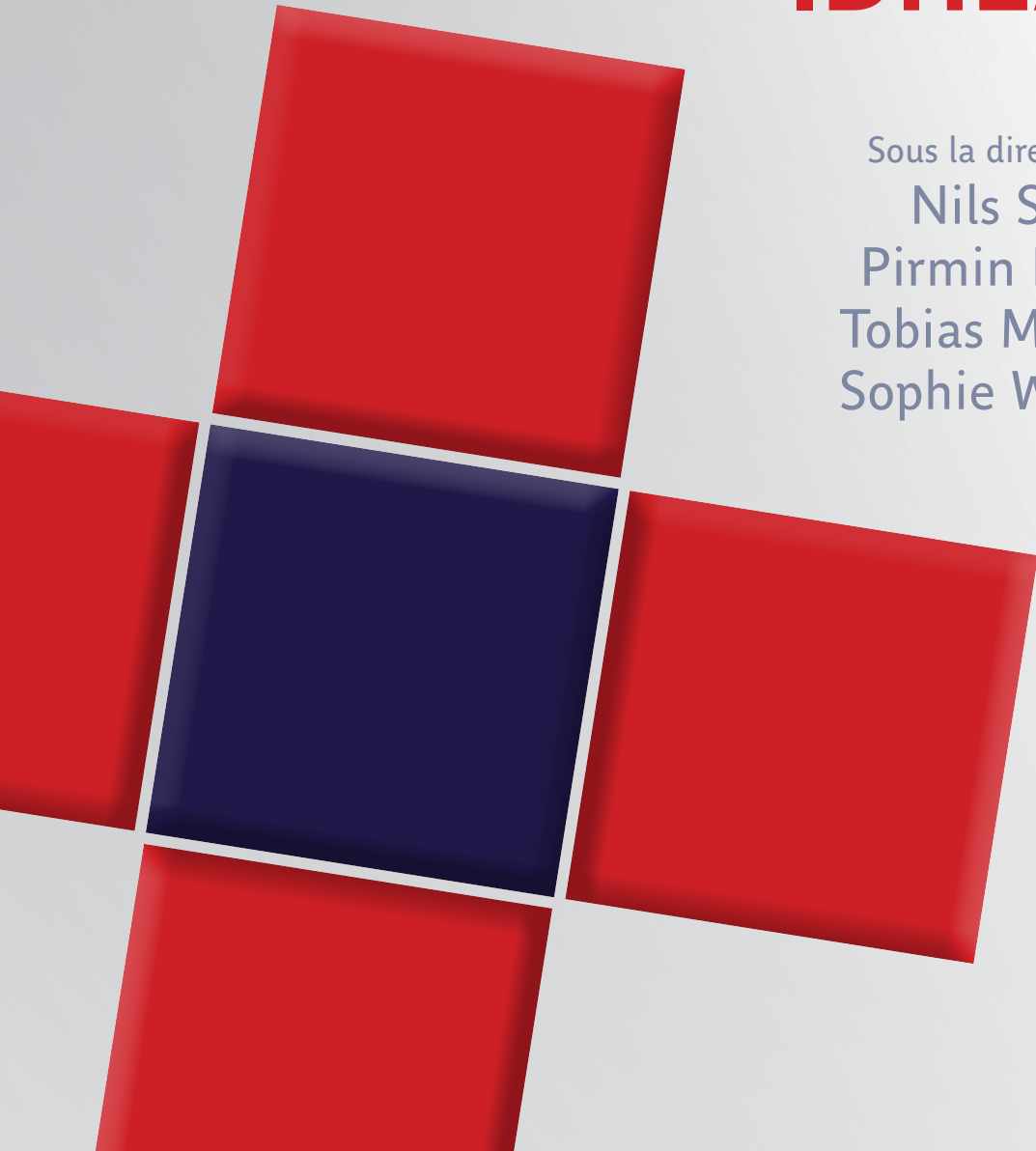


Comprendre et concevoir l'administration publique

Le modèle IDHEAP

Sous la direction de
Nils Soguel
Pirmin Bundi
Tobias Mettler
Sophie Weerts



Introduction

Tobias Mettler

1 Finalité de la dimension « organisation et processus »

Lorsque l'on évoque le terme d'organisation dans la littérature scientifique ou dans le langage courant, il peut être question de différents aspects, ce qui laisse place à autant d'interprétations et de significations. Si les précédentes contributions décrivaient surtout les cadres institutionnels et fonctionnels, la finalité de cette dimension est de s'intéresser principalement à la *perspective instrumentale* (quelle organisation pour l'administration?). L'objectif est ici de définir des mécanismes (processus) et des structures (organisation *stricto sensu*) efficaces et efficients et de les pérenniser (Bleicher 1981 ; Hunziker 1999).



Fig. III.1 La dimension « organisation et processus » au sein du modèle IDHEAP.

2 Composantes de la dimension « organisation et processus »

Lorsque l'on tente de définir le terme d'organisation par le biais d'une approche instrumentale, l'administration publique est généralement considérée comme un ensemble de différentes activités de création de valeur. En se fondant sur l'approche de la chaîne de valeur définie par Porter (1985), on établit une distinction entre les activités principales, qui sont directement nécessaires pour la prestation d'un service, comme le conseil et la communication (► 11 Gestion de la communication), et les activités secondaires, qui revêtent davantage un rôle de soutien, comme les marchés publics, la gestion du personnel (► 12 Gestion des ressources humaines) ou encore la gestion financière (► 13 Gestion des finances). Si ces activités sont regroupées de manière logique et interviennent dans un ordre plus ou moins établi, l'on utilise bien souvent le terme de processus. L'ensemble des processus d'une organisation est également qualifié d'organisation des processus.

Outre la définition et la pérennisation de processus efficaces et efficients, les aspects structurels jouent également un rôle important. La prestation de service doit-elle être centralisée ou décentralisée? Les activités doivent-elles être prestées en interne ou confiées à des tiers? À l'ère de la digitalisation et de l'hybridation du monde du travail, ne faut-il pas plutôt créer des structures en réseau? Des postes de travail fixes sont-ils encore nécessaires? Répondre à ces questions et à bien d'autres encore relève des attributions de l'organisation des processus. C'est elle en effet qui – entre autres – doit définir et mettre en œuvre les formes de collaboration, les canaux de communication et les échelons hiérarchiques optimaux (► 10 Structures organisationnelles). Le principe bien connu issu des sciences du management prônant que « *structure follows process follows strategy* » (Chandler 1990) nous apprend cependant que les considérations hiérarchiques et structurelles doivent intervenir après la configuration procédurale de l'organisation, ce qui est rarement le cas dans la réalité. Cela génère bien souvent des problèmes, comme des solutions isolées, de nombreuses redondances ou encore la ressaisie manuelle de données en raison de ruptures de média.

Toutefois, il n'est pas toujours nécessaire d'optimiser intégralement les processus pour éliminer toutes les inefficacités et redondances. Contrairement aux chaînes de création de valeur des entreprises privées qui ont pour principe d'accroître la compétitivité de l'organisation, celles de l'administration publique ont pour vocation de coordonner différents processus ayant pour but de fournir et de distribuer une prestation publique spécifique, et ainsi de générer un avantage social et/ou politique (Dorobek *et al.* 2009) qui contribue à l'amélioration du bien commun (Meynhardt 2019).

Références

- Bleicher, K. (1981). *Organisation – Formen und Modelle*. Wiesbaden : Gabler.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Dorobek, S., Eßig, M. & Klein-Schmeink, S. (2009). Besonderheiten öffentlicher Wertschöpfungsketten. In: Eßig, M. & Witt, M. (éds.). *Öffentliche Logistik*. Wiesbaden : Springer, 151-196.
- Hunziker, A. W. (1999). *Prozessorganisation in der öffentlichen Verwaltung: New Public Management und Business Reengineering in der schweizerischen Bundesverwaltung*. Berne : Haupt.
- Meynhardt, T. (2019). Public value: Value creation in the eyes of society. In: Lindgreen, A., Koenig-Lewis, N., Kitchener, M., Brewer, J. D., Moore, M. H. & Meynhardt, T. (éds.). *Public value: Deepening, enriching, and broadening the theory and practice*. London : Routledge, 5-22.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. London : Free Press.