

# **La Gouvernamentalité à travers les dispositifs du New Public Management : Cas d'une administration publique tunisienne**

**Neila SGHAIRI**

**Doctorante, Université de La Manouba-Tunis, ISCAE,**

nanou.sghairi@laposte.net

**Adnane MALEK**

**Enseignant-chercheur, Université de La Manouba-Tunis, ISCAE**

adnane\_malek@yahoo.fr

## **Résumé :**

---

L'administration publique en Tunisie, à l'instar de ses homologues dans beaucoup de pays, connaît une succession de vagues de réformes à travers l'introduction de dispositifs issus de la doctrine du New Public Management (NPM). Ces dispositifs ont une représentation politique, et sont révélateurs de l'art de gouverner. En tant que tel, et d'après la théorie de Michel Foucault sur les catégories de pouvoir, ces dispositifs assurent la gouvernamentalité des sujets.

Cette supposition a fait l'objet d'une recherche compréhensive (qualitative), à travers une étude de cas dans une administration publique tunisienne. Nous avons mené des entretiens semi-directifs (à usage principal et à usage complémentaire) avec des cadres qui ont accompagné les différentes réformes au sein de cette administration publique tunisienne. Dans notre collecte des données, nous nous sommes aussi, basés sur la documentation interne. L'objectif de cette recherche est de comprendre cette technologie du pouvoir qui réside dans les dispositifs du NPM. Il s'agit d'un pouvoir conçu comme normal par les sujets dominés. Il est véhiculé dans leur conduite et dans leurs propres subjectivités. Ce pouvoir a un ensemble de caractéristiques et remplit un rôle déterminé inscrit dans le temps.

Le résultat de cette recherche nous a permis de comprendre que la gouvernamentalité s'exerce à travers les dispositifs du NPM qui sont introduits à travers les différentes réformes. Ces dispositifs assurent la disciplinarisation des sujets moyennant la surveillance et la régulation de leur comportement.

**Mots-clés :** Réforme de l'administration publique, dispositifs du NPM, gouvernamentalité, Michel Foucault, recherche compréhensive.

---

# **La Gouvernamentalité à travers les dispositifs du New Public Management : Cas d'une administration publique tunisienne**

## **Introduction : Contexte et problématique de la recherche**

Depuis le début des années 1980, l'administration publique, dans les pays développés comme dans les pays en développement, connaît des vagues de réformes (Bezes, 2009). Ces dernières, se basant sur la critique de la structure bureaucratique, tentent de moderniser l'administration dans un objectif de performance, d'efficacité et d'efficience (Pesqueux, 2007). Le modèle britannique qui représente le modèle le plus radical des réformes (Keraudren, 1999) allait séduire et inciter les réformateurs dans différents pays (Melnik et Guillemot, 2010) qui vont puiser dans ses outils pour rénover l'administration, responsable « de la crise de l'Etat et du déficit démocratique » (Bourgault, 2002, p.345).

Dans la littérature, ces vagues de réformes que connaissent les Etats à travers le monde sont proposées « dans le cadre d'une doctrine globale, appelée le New Public Management » (Bezes, 2009, p.3) qui représente l'aile marchande du libéralisme (Gibert, 2008) et qui s'oppose radicalement à l'intervention de l'Etat. Cette doctrine, à travers une approche instrumentale (Bartoli, 2008), tente d'«emprunter les méthodes de gestion au secteur privé, pour les appliquer au secteur public » (Melnik et Guillemot, 2010, p.168).

Pour sa part, la Tunisie, comme la plupart des économies émergentes, a connu aussi des vagues de réformes visant à intégrer le pays dans l'économie mondiale (Elloumi, 2006). Dans ce cadre, le pays s'est engagé au début dans le « Plan d'Ajustement Structurel » (PAS) en 1986 (Elloumi, 2006), puis dans le processus de libération de l'économie notamment à travers la ratification de l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT<sup>1</sup>) en 1990, l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en 1994, et la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne en juillet 1995 (Elloumi, 2006). Et depuis, les projets de réformes, dans différents cadres, ne cessent de se succéder.

Actuellement, les institutions internationales et régionales (e.g : la Banque Mondiale, le Fond

---

<sup>1</sup> General agreement on tariffs and trade

Monétaire International et la Banque Africaine de développement) appellent les autorités tunisiennes à adopter un nouveau modèle économique dont la rôle de l'Etat consiste à éliminer les restrictions à l'initiative privée nationale et étrangère, instaurer la concurrence et accepter l'intégration de l'économie nationale dans l'espace économique international (KPMG, Newsletter, Mars 2014). La Tunisie a retenu la leçon : l'article 15<sup>2</sup> de la nouvelle constitution de 2014 en est la réponse.

Ces réformes qui ont pour objectif d'aligner l'Etat sur les meilleures pratiques internationales (OCDE<sup>3</sup>, 2015), sont aussi révélatrices « de l'art de gouverner de la fin du XX<sup>e</sup> siècle » (Bezès, 2009, p.8).

Une des pistes de recherche sur ces réformes introduites dans l'administration publique à travers les dispositifs du NPM, peut correspondre à l'interprétation du management public comme l'art de « gouverner »<sup>4</sup> l'administration (Hood, 1991), ce qui suppose une relation de gouvernant-gouverné. Dans sa conception contemporaine, cette relation désigne « la capacité de conduire non physiquement les conduites d'autrui, de faire marcher les gens sans leur mettre de sa main les pieds et les jambes dans la position adéquate » (Veyne, 2008, p.142), par « la mobilisation de nouveaux modes de connaissances de la société<sup>5</sup> » (Sutter, 2011, p.2).

Pour Foucault (2004), cette définition correspond à l'« art de gouverner » : « la conscience de soi du gouvernement [...] c'est l'étude de la rationalité de la pratique gouvernementale dans l'exercice de la souveraineté politique » (Foucault, NBP, 2004, p.4). Cette relation n'a pas cessé d'évoluer dans le temps, et peut correspondre à une relation du pouvoir (Foucault, 2004).

Donc, ce management qui correspond au gouvernement des individus peut être défini comme une « technologie du pouvoir » qui n'est pas une conception juridique « négative, étroite, squelettique » (Foucault, DE, 2001, p.148), mais un pouvoir positif dans l'action qui s'exerce à travers les dispositifs dans des réseaux de relations (Burrell, 1998 ; Koudhai, 2004 ; Jo Hatch & Cunliffe, 2009 ; Rojot, 2003 ; Rouleau, 2007). Il s'agit d'un pouvoir qui circule de manière « continue, ininterrompue, adaptée, individualisée dans le corps social tout entier » (Foucault,

---

<sup>2</sup> Article 15 : l'administration publique est au service du citoyen et de l'intérêt général. Son organisation et son fonctionnement sont soumis aux principes de neutralité, d'égalité et de continuité du service public, conformément aux règles de transparence, d'intégrité, d'efficacité et de recevabilité.

<sup>3</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economique

<sup>4</sup> Dans Le Petit Larousse (2011), « gouverner » c'est diriger un bateau à l'aide de son gouvernail. Diriger politiquement : exercer le pouvoir exécutif. Gouverner un Etat. LING. Régir, la gouvernance c'est l'action de gouverner, manière de gérer, et d'administrer.

<sup>5</sup> La société représente, à la fois, les « conditions du moindre gouvernement » et « la surface de transfert de l'activité gouvernementale » (Foucault, 2004, p. 336).

DE, 2001, p.149). Dans le contexte contemporain, cette rationalité ou cette relation de gouvernement correspond chez Foucault (2004) au concept de « gouvernementalité » libérale ou la conduite des conduites à travers le regard éduqué et les savoirs en sciences humaines (Pezet, 2012a) dans le cadre d'un Etat<sup>6</sup> creux.

La problématisation de ce phénomène de domination à partir des dispositifs du NPM, introduits par les vagues de réformes s'est basée sur le constat suivant : la doctrine du NPM, envahit et domine l'administration publique à travers une approche fortement instrumentalisée dans l'objectif de moderniser cette administration. Le problème c'est que l'administration ne fait que récolter des échecs successifs de ces vagues de réformes, comme si l'objectif n'était pas de corriger des dysfonctionnements, mais de véhiculer une autre idée implicite, non dite, qu'il faut étudier à travers les caractéristiques et le rôle sceptique, suspect et énigmatique (Aggeri & Labatut, 2010) des dispositifs (contenu des réformes), en mobilisant un cadre théorique postmoderniste. De ce fait, il est légitime de s'interroger : Comment les dispositifs de gestion assurent la gouvernementalité des individus ? Autrement dit, comment, un dispositif de savoir-pouvoir ; un régime de vérité qui se manifeste à travers la doctrine du NPM –l'aile marchand du libéralisme-, qui s'infiltré dans l'administration publique à travers les différentes vagues de réformes, assurent « l'accumulation<sup>7</sup> » des individus normaux, dociles et utiles ?

## **1. Cadre théorique : les catégories du pouvoir en rapport avec la conduite des conduites**

L'objectif de ce travail de recherche est de comprendre cette pratique spécifique de domination qu'est la gouvernementalité à travers les dispositifs du NPM, introduits dans l'administration publique à l'occasion des différentes vagues de réformes. Cette recherche met l'accent sur les caractéristiques de ces dispositifs qui ne sont ni neutres ni naturels (Bartoli, 2008), et qui véhiculent une idéologie particulière, ainsi que leur rôle en termes de représentation politique (Lascoumes, 2004). C'est ainsi que nous allons mobiliser un cadre théorique capable de plonger à l'intérieur, capable de déceler la domination dans les réseaux et ainsi voir la partie immergée de l'iceberg.

---

<sup>6</sup>Pour Foucault l'Etat n'est pas une « donnée historico-naturelle qui se développe par sa propre dynamique comme un « monstre froid », l'Etat c'est le « corrélatif d'une certaine manière de gouverner » (Foucault, 2004, p.7). Dans son œuvre, Foucault s'intéresse aux techniques de gouvernement et au support humain de l'Etat. Par rapport à la « pratique gouvernementale » l'Etat joue un double rôle ; c'est une donnée puisqu'on ne gouverne qu'un Etat et on ne gouverne que dans le cadre d'un Etat, et un objectif à construire.

Ce cadre théorique correspond à la théorie de Michel Foucault sur les actions concrètes des différentes catégories du pouvoir (Aggeri & Labatut, 2010). Ces catégories sont le pouvoir souverain ou royal, le pouvoir disciplinaire et le biopouvoir ou le pouvoir sécuritaire (Pezet, 2004 ; Bo, 2005) qui inaugure la naissance de la biopolitique.

L'évolution de ce pouvoir, revient, selon Foucault, à l'évolution des modes de conduite des individus, ou la « gouvernementalité ». Ce concept désigne « un ensemble constitué par les institutions, les procédures, analyses et réflexions, les calculs et les tactiques qui permettent d'exercer cette forme spécifique, bien que complexe du pouvoir, qui a pour cible principale la population, pour forme majeure de savoir, l'économie politique, pour instrument technique essentiel, des dispositifs de sécurité » (Foucault, STP, 2004, p.111).

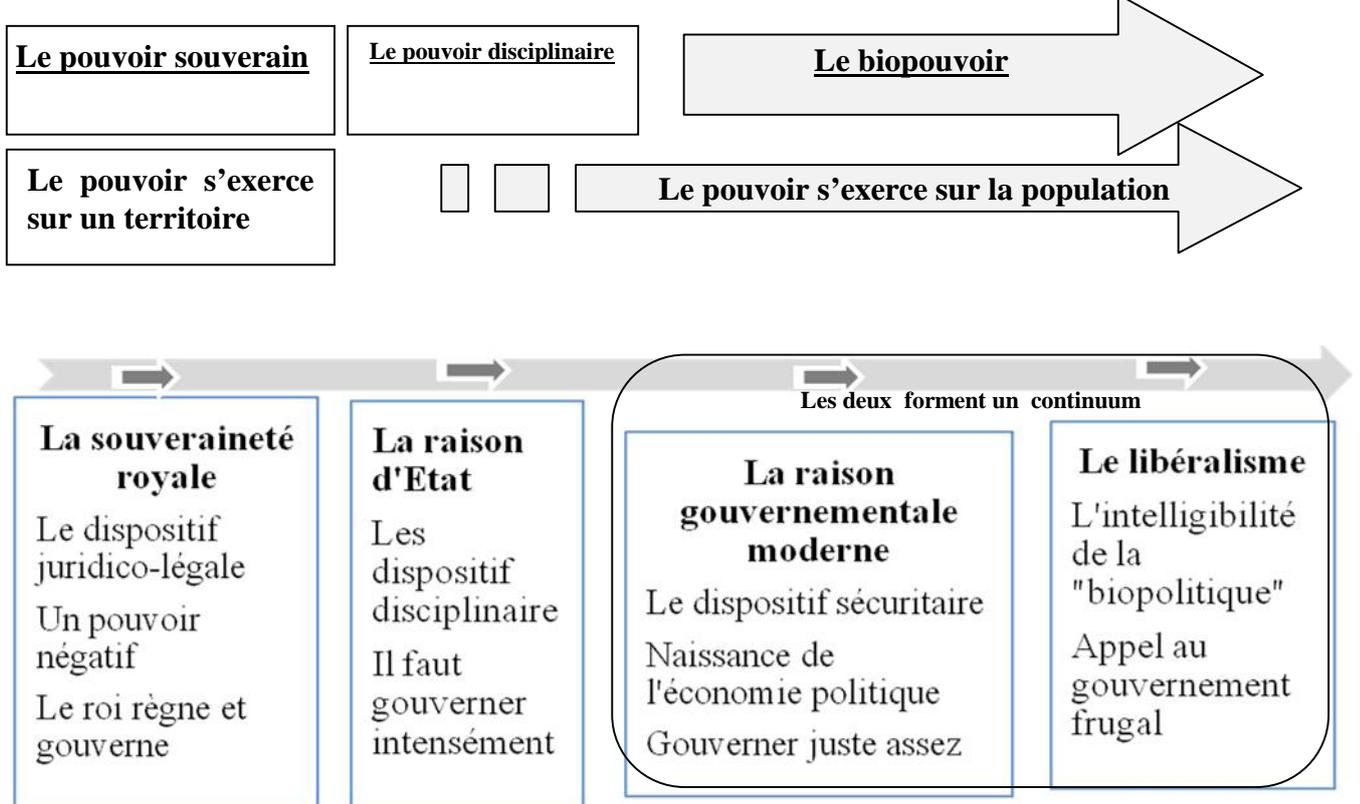
Linda Rouleau (2007), estime que l'ère Foucault inaugure la corporéité et passe outre la rationalité, de ce fait le concept gouvernementalité est une composition du concept gouvernement avec celui de la corporalité. Eric Pezet (2004 ; 2012a) suppose que le terme « gouvernementalité » est employé par Foucault pour désigner l'évolution des modes de gouvernement avec les mentalités. Dhaoudi et Ben Khahla, (2010) considèrent la gouvernementalité comme étant une combinaison entre gouvernement et rationalité. Cette conception est judicieuse du fait que Foucault mobilise ces deux concepts conjointement, notamment dans ses cours de 1978 rassemblés dans Naissance de la biopolitique.

Foucault (2004) identifie quatre phases historiques de mode de conduite qui sont l'ère souveraine, le gouvernement selon la raison d'Etat, la raison gouvernementale moderne et la nouvelle raison gouvernementale ou le libéralisme (Grenier & Orléan 2007 ; Razak, 2008). Les deux dernières rationalités forment un continuum en termes de frugalité du gouvernement, auquel Foucault associe le même dispositif.

---

<sup>7</sup> Foucault dans *Surveiller et Punir*, 1975, considère que, pour le gouvernement libéral, le phénomène d'accumulation des individus va de pair avec l'accumulation du capital.

**Figure 1: les différentes catégories du pouvoir en rapport avec les formes de conduites**



Source : Adapté de Foucault, (2004) ; Pezet, (2004 ; 2012a) ; Grenier & Orléan, (2007).

A chaque catégorie du pouvoir, Foucault fait correspondre un dispositif. Il le définit comme « un réseau formé par un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref du dit aussi bien du non dit » (Foucault, 2004, p.299).

Respectivement on trouve, les dispositifs juridico-légal (l'ère souveraine), les dispositifs disciplinaires (le gouvernement selon la raison d'Etat) et les dispositifs de biopouvoir ou sécuritaires (à partir de la raison gouvernementale moderne et principalement pendant l'ère libérale du gouvernement).

Dans ces travaux, Foucault traite une technologie du pouvoir qui réside dans les dispositifs et qui est différente du pouvoir traditionnel. C'est un pouvoir « qui traverse, [...] produit les choses, [...] induit le plaisir, [...] forme du savoir » (Foucault, DE, 2001, p.149). Ce pouvoir est conçu comme normal par les sujets dominés, véhiculé dans leur conduite et dans leurs propres subjectivités, et qui remplit un rôle déterminé inscrit dans le temps. Il assure leur gouvernementalité.

La lecture foucauldienne des conduites des conduites, qui est une lecture critique peut s'avérer fructueuse et féconde dans le sens de proposer une autre lecture plausible de l'action managériale aux niveaux méso et micro en tenant en compte des phénomènes macro et socio-économiques (Adler, 2002, cité par Taskin, 2011, p. 42), tels que les injustices sociales, les disparités économiques, les désastres écologiques (Golsorkhi et al., 2009), le capitalisme, le colonialisme et le néocolonialisme<sup>8</sup>. Cette originalité à traiter ces sujets d'actualité légitime le recours à la théorie foucauldienne, qui fait le parallèle entre les grandes stratégies du gouvernement des populations, ce que Foucault appelle la grande médecine sociale, à travers le concept de gouvernementalité et les dispositifs de sécurité qui caractérisent l'ère libérale de gouvernement. Ces derniers agissent sur le sujet, particulièrement sur son corps pour le discipliner et surtout le réguler. Ces dispositifs interviennent à l'avance dans la fabrication de sujet utile, par l'incorporation de ce même sujet de la norme au titre de laquelle, il va être jugé normal, à travers ce que Foucault appelle le processus de subjectivation.

L'entreprise foucauldienne du pouvoir, est particulière. Elle traite un pouvoir conçu comme normal par les sujets dominés, et qui est véhiculé dans leurs conduites et dans leurs propres subjectivités. Ce pouvoir a un ensemble de caractéristiques et remplit un rôle déterminé inscrit dans le long terme. Ce pouvoir « met en évidence les technologies disciplinaires en tant que forme de surveillance et d'auto surveillance qui sont internalisées et souvent considérées comme allant de soi par les membres de l'organisation » (Jo Hatch & Cunliffe, 2009, p.344). Ce même pouvoir entretient une grande relation avec le savoir « obtenu par l'observation des comportements et met en œuvre des programmes pour influencer ces comportements » (Pezet, 2012a, p.1837). Il s'agit, plutôt, d'un « biopouvoir » qui représente « l'ensemble des mécanismes par lesquels ce qui, dans l'espèce humaine, constitue ses traits biologiques fondamentaux, va pouvoir entrer à l'intérieur d'une politique, d'une stratégie politique, d'une stratégie générale du pouvoir » (Foucault, 2004, p.3). Il s'agit d'une « grande médecine sociale qui s'applique à la population afin d'en gouverner la vie : la vie fait désormais partie du champ du pouvoir » (Revel, 2008, p.26) et non plus du champ privé.

Ce pouvoir naturel revient dans tous les rapports (Veyne, 2008), sans rapport avec lui-même (*ibid.*). Il n'existe ni dans les choses (Burrell, 1998) ni dans les institutions (Rouleau, 2007). Il réside dans un réseau de relations diffus, partout dans l'organisation (Burrell, 1998 ; Koudhaï,

---

<sup>8</sup> Foucault observait que ces phénomènes se manifestaient en Tunisie depuis 1978 (Foucault, STP, 2004, p.391).

2008 ; Jo Hatch & Cunliffe, 2009 ; Rojot, 2003 ; Rouleau, 2007). Il suppose la réaction qui est la résistance (Jo Hatch & Cunliffe, 2009 ; Rouleau, 2007) et des circuits qui assurent sa circulation (Clegg, 1989 cité par Jo Hatch & Cunliffe, 2009).

## **2. La gouvernementalité à travers les dispositifs du NPM**

L'état de l'art sur le NPM et les dispositifs de gestion ont permis de clarifier quelques concepts à partir de la théorie foucauldienne. La première constatation est relative à la relation étroite entre les vagues de réformes et l'introduction des dispositifs du NPM. Ainsi face aux « symptômes comparables » de crise des bureaucraties (Bezes, 2009, p.2), et aux formes déresponsabilisantes de la hiérarchie centralisée (Cultiaux, 2012), « le secteur public a engagé un mouvement plus « managérial », présumé lui permettre de se réformer en étant mieux adapté aux enjeux et besoins actuels » (Bartoli, 2008, p.73) notamment en termes de performance (Melnik & Guillemot, 2010 ; Drevet et al., 2012, Bessire & Fabre, 2014). Ce changement est introduit à travers des réformes qui « sont souvent regroupées, notamment dans la littérature en gestion et en sciences politiques, sous le terme du nouveau management public » (Melnik & Guillemot, 2010, p.168). Ce concept allait constituer « la référence à l'aune de laquelle toutes les autres réformes de la gestion publique ont été jaugées et évaluées » (Talbot, 2003, p.11).

Cette réforme est engagée à travers un ensemble d'outils, dispositifs ou instruments de gestion que les « pilotes des transformations » « impulsent avec plus ou moins de bonheur dans l'organisation » (Bartoli, 2008, p.73).

A la lumière de cette constatation, une première proposition a été formulée : la réforme dans l'administration publique est introduite à travers un ensemble de dispositifs de gestion qui relèvent de la doctrine du New Public Management.

La deuxième constatation est relative aux caractéristiques des dispositifs. Ainsi, dans une perspective sociopolitique, à laquelle appartient Michel Foucault, l'instrument de gestion est placé au cœur de l'action publique. Aggeri et Labatut (2010) concluent que l'instrument assure le cadrage et la structuration, engendre des choix et des comportements qui échappent à la prise de l'homme et « agit [...] comme une machine « épistémique » qui modifie la perception du réel, permet la construction et l'interprétation de nouveaux phénomènes » (Aggeri & Labatut, 2010, p.9). Pour Maugeri les dispositifs sont des « systèmes de contraintes invisibles, impensées, déniées », ils « font le monde en même temps qu'ils « cadrent » les représentations

du monde et délimitent le champ du pensable et du possible » (Maugeri, 2002, p.10). Michel Foucault a pu détecter le rôle que joue le dispositif dans le gouvernement et la domination des sujets (Bartoli, 2008).

Ce dispositif de gestion qui a une base idéologique (Melnik et Guillemot, 2010) n'est pas naturel ou neutre (Lascoumes, 2004 ; Bartoli, 2008), il a une représentation politique «et peut en réalité être un instrument du pouvoir ou un vecteur d'orientation du changement », il produit des effets spécifiques indépendants des objectifs affichés (qui lui sont assignés) et structure en partie l'action publique selon sa propre logique (Lascoumes, 2004, p.7).

De ce fait, le dispositif de New Public Management n'est ni naturel, ni neutre. Il cache une représentation idéologique, a ses propres significations et ses propres effets et engendre des choix. Cette constatation représente la deuxième proposition de recherche.

La troisième constatation est relative au rôle des dispositifs du NPM, qui ont une représentation politique. Ces dispositifs représentent le support de la gouvernementalité ou du gouvernement des individus à travers le pouvoir disciplinaire et le biopouvoir qui forment ensemble la structure panoptique.

Les dispositifs disciplinaires mobilisent le contrôle, la surveillance ou la discipline, la sanction normalisatrice et l'examen par lequel les individus s'observent eux-mêmes (Pezet, 2004 ; Rouleau, 2007). Ils véhiculent un pouvoir de normalisation qui impose l'homogénéité. Mais, ils individualisent dans le sens où ils permettent de mesurer les différences, déterminer les niveaux... et rendent les différences utiles pour le classement (Foucault, Surveiller et Punir, 1975).

Les dispositifs de biopouvoir mobilisent l'observation et les savoirs (Clegg, 1998 ; Pezet, 2004). Ils véhiculent un pouvoir positif orienté vers le corps (Rouleau, 2007) pour le rendre docile et utile (Burrell, 1998).

Ces deux catégories de dispositifs forment ce que Foucault appelle les mécanismes de « la transparente isolante » ou le « panoptique » qui représente le mode disciplinaire de domination (Mc Kinlay & Starkey, 1998 ; Bo, 2005 ; Pezet, 2004). Il s'agit de cette image de l'organisation là où tout est visible, qui servira de prototype pour tous les mécanismes de distributions et de combinaison et qui utilise des instruments qui permettent de classer, de différencier de comparer (Mc Kinlay & Starkey, 1998) et de fabriquer les sujets.

Transposés dans l'organisation publique, on peut supposer que chaque organisation a sa propre architecture pour sa stratégie de discipline (Stewart Clegg, 1998, p.39) et mobilise des

dispositifs de gestion issus du NPM pour former une transparence isolante ou une structure panoptique. Ces dispositifs jouent deux rôles : un rôle qui permet de discipliner les sujets administrés ou gouvernés, à travers la surveillance, la sanction normalisatrice et l'examen par lequel les individus s'observent eux-mêmes, et un rôle de régulation, à travers l'observation et la mobilisation des savoirs en sciences humaines. Les dispositifs sont des « armes politiques nouvelles » aux mains de ceux qui les emploient (Maugeri, 2002, p.12). Ils «comportent une dimension politique, implicite » (Aggeri & Labatut, 2010, p.9), qui permet de déterminer « en partie la manière dont les acteurs se comportent » (Lascoumes & Le Galés, 2004, p. 15) et d'influencer les formes de leur subjectivation (Lambert & Pezet, 2007).

Cette constatation a permis de dégager la troisième proposition : les dispositifs du New Public Management, introduits à travers les réformes au sein de l'administration, assurent la gouvernementalité des individus moyennant le contrôle (par les dispositifs disciplinaires) et la régulation (par les dispositifs de biopouvoir).

### **3. Epistémologie et design de recherche**

Pour mener cette recherche, un ensemble de choix était indispensable en matière de posture épistémologique, relation sujet/objet, méthodologie de recherche, stratégie de recherche et outils de collecte de données, qui doivent être en cohérence.

Dans ce travail le paradigme épistémologique mobilisé est l'interprétativisme (Huberman & Miles, 2003). Il préconise que les phénomènes existent dans le réel, et leur interprétation ne peut être que subjective. Dans ce cadre, l'importance est accordée au contexte, aux personnes, à leur représentation et au sens qu'ils donnent à la réalité (Rasolofo-Distler & Zawadski, 2013).

Dans ce travail, nous avons opté pour une « qualification » quasi automatique (David, 1999), ou une « problématisation » au terme de Michel Foucault, du phénomène observé qui consiste à l'hégémonie du NPM et l'intensification de ses dispositifs. La qualification de ce constat est rendue possible grâce aux concepts de gouvernementalité et de dispositifs de biopouvoir. L'étape suivante consiste à proposer une règle à partir de la connaissance et du cas provenant de la théorie « qui définit ce qui est observable » (David, 1999, p.5). Ce mode d'inférence de la connaissance correspond à l'abduction qui est le mode privilégié du paradigme interprétativiste (Dumez, 2013). Le choix de ce paradigme est justifié principalement par la relation du sujet chercheur avec l'objet de recherche. Il est imposé aussi par la théorie (i.e : la théorie fou-

caldienne), qui, comme théorie critique<sup>9</sup> conteste toute séparation « illusoire » entre sujet et objet de recherche (Nizet & Pichault, 2015). Ce même choix est imposé aussi par notre position en tant que « participant observateur » (Soulé, 2007) au sein du ministère de la santé.

La méthodologie mobilisée dans ce travail est la méthodologie qualitative. Ce choix est justifié par l'objectif de la recherche qui est le fait de « comprendre » une pratique et de répondre à la question « comment » (Roussel et Wacheux, 2005) à visée explicative (Trudel, Simard & Vonarx, 2007).

La stratégie de recherche est l'étude de cas. Cette stratégie est appropriée lorsque la question de recherche commence par « comment », et lorsque on veut comprendre une situation de gestion (Yin, 1991 ; Roussel et Wacheux, 2005 ; Giordano, 2003), un phénomène complexe dont les limites contextuelles sont difficiles à définir (Giordano, 2003).

Une des caractéristiques de la méthode des cas est d'utiliser conjointement plusieurs modes de collecte de données (Giordano, 2003 ; Roussel et Wacheux, 2005). Les outils de collecte des données pour ce travail, sont l'entretien semi-directif, pour pouvoir étudier le discours des acteurs, la recherche documentaire pour explorer la genèse des pratiques et des dispositifs, et l'observation indispensable à la contextualisation (Roussel et Wacheux, 2005).

Ces outils sont en cohérence avec la théorie critique (Nizet et Pichault, 2015), permettent la combinaison entre données primaires et données secondaires, et procurent plus de rigueur à la recherche qualitative.

Dans cette recherche, les réformes étudiées sont la réforme hospitalière (1985 à 1999), la réforme de l'assurance maladie, (depuis 2004), la réforme de la gestion budgétaire (depuis 2004), et la mise à niveau de l'administration publique (depuis 1996). Ces réformes sont de grande envergure pour le ministère ; elles ont leurs implications en termes de structure, de fonctionnement, et de grand nombre d'instruments. En second lieu, ces réformes sont représentatives. Ainsi, on trouve les réformes spécifiques, et les réformes d'ordre général. En troisième lieu, ces réformes datent pour certaines d'entre elles, depuis un quart de siècle. Donc, il

---

<sup>9</sup> Michel Foucault est considéré par certains spécialistes des théories des organisations (e.g : Golsorkhi, D. Huault I. & Leca, B., 2009) comme faisant partie de ce qui est appelé les Critical Management Studies (CMS) ou les études critiques en management (ECM) et par d'autres comme faisant partie du post-modernisme (e.g : Rouleau, 2007 ; JoHatch et Cunliffe, 2009). Toutefois, "il serait hâtif de considérer que le nom de Foucault renvoie à une recherche post-moderne ou post-marxiste. Ces courants sont même à certains égards difficilement conciliables avec son approche de l'individu et son approche du rapport de l'Etat à la société" (Pezet, 2012b, 92).

s'agit pour la plupart, de réformes « installées », « établies » pour pouvoir être évaluées. En quatrième lieu, ces réformes sont les plus citées par les interviewés.

Le choix de la population découle d'une part de l'importance du témoignage de ceux qui ont participé à la mise en place des réformes. Ainsi, de la volonté de comprendre la représentation que se fait un acteur de la réforme, du rôle que peut jouer un outil de gestion, que l'acteur interviewé lui-même, a participé dans sa mise en place. En second lieu, ce choix cible une catégorie d'acteurs qui vont bientôt partir à la retraite. Ces acteurs qui ont accompagné les réformes représentent une « mémoire organisationnelle » (Walsh et Ungson, 1991) qui risque de se perdre.

Les principales caractéristiques des interviewés figurent dans le tableau suivant :

**Tableau 1: les caractéristiques de la population**

<b>Interviewés</b>	<b>Diplôme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Âge</b>	<b>Ancienneté (nbre d'année)</b>
E1	Gestion	Cadre de direction générale	54	24
E2	Sciences juridiques	Sous directeur	47	19
E3	Sciences juridiques	Sous directeur	46	17
E4	Droit	Ex Directeur général	+60	+30
E5	Economie+ ENA	Directeur	56	24
E6	Economie	Directeur Général	51	21
E7	Médecine	Sous directeur	59	30
E8	Médecine	Sous directeur	51	16
E9	Médecine	Chef de service	55	18
E10	Génie sanitaire	Directeur	54	26
E11	Informatique	****	50	28

Dans cette recherche, il s'agit plutôt de prendre en considération la participation dans la conception du panoptique, donc nous ciblons les acteurs en relation avec la mise en place des outils de gestion.

Pour réaliser cette recherche, une grille de travail empirique a été formulée sur la base des propositions de recherche. Cette grille renferme les points suivants : les réformes, leurs motivations, leur contenu, leurs implications, leurs objectifs, leurs résultats, leurs impact, ainsi que les intervenants.

Cette grille nous permet d'apporter un éclairage sur les caractéristiques des réformes et leur relation avec les dispositifs du NPM, les caractéristiques des dispositifs du NPM, le rôle des dispositifs du NPM dans la gouvernementalité des individus, et les résultats des réformes.

Les entretiens ont été réalisés en deux temps : entretien à usage principal et entretien à usage complémentaire (Blanchet et Gottman, 2007).

#### **4. Analyse des résultats**

Pour comprendre la pratique de la gouvernamentalité, à travers les dispositifs de NPM, une étude de cas a été menée dans une administration publique (Ministère de la Santé). Les outils de collecte des données ont permis de dégager des résultats en relation avec les dispositifs de NPM, et les résultats et caractéristiques relatifs aux réformes.

Le premier constat concerne le statut et rôle du NPM dans l'administration publique. Cette mode de management, représente le modèle le plus radical des réformes contemporaines de l'Etat (Keraudren, 1999), introduit dans les années 1980 en Grande Bretagne et aux Etats Unis. Il est devenu par la suite le prototype de réforme utilisé dans beaucoup de pays. Actuellement, il se manifeste à travers les règles et principes de la « bonne gouvernance » (Dwivedi, 2011 ; Pesqueux, 2007), qui constitue la mode ou le dernier cri du « prêt à penser » (Gibert, & Thoenig, 1992) véhiculé par les institutions financières internationales. Le NPM, dans un premier temps, pourrait détruire les barrières entre le privé et le public, entre le marché et l'Etat, puis entre le national et l'international, et assurerait l'homogénéisation, l'intégration régionale et enfin la mondialisation.

Le deuxième constat, et en ayant une posture ouverte envers les résultats dégagés de l'analyse des entretiens semi-directifs menés et de l'étude documentaire, nous avons constaté que les réformes ont une conception juridique, et sont fortement personnifiées. Ainsi, toute réforme correspond à un texte juridique et finit par se limiter à ce texte, et à la simple spéculation de bonnes intentions (Abid, 2012). De même, les réformes sont personnifiées. En effet, chaque réforme porte le nom de son responsable. Les réformes sont des terrains réservés, et hautement protégés avec des barrières à l'entrée. Elles représentent une sorte du pouvoir en relation avec l'information, la décision et l'action ; les réformes sont des champs de pouvoir.

Les acteurs des réformes ont avancé plusieurs critiques envers les différents projets de réformes. Ces critiques sont en relation avec l'absence de suivi, d'évaluation, et de continuité, la centralisation poussée, l'absence d'implication, de motivation et de leadership, la non prise en compte du contexte et des spécificités du secteur, la redondance et la simultanéité, l'absence de vision ou de stratégie de réforme, le rôle déterminant du pouvoir politique. La plupart des acteurs interviewés ne sont pas satisfaits des résultats des réformes, et estiment que ces derniè-

res, n'ont pas atteint leurs objectifs.

E10	<i>Malheureusement il y a absence de continuité, de transparence, de vision et d'objectif.</i>
E5	<i>Les réformes n'ont pas abouties ; ça c'est un constat qui n'est pas relatif, c'est un constat général. Finalement l'administration n'a pas changé.</i>

Les différentes réformes se manifestent à travers la mise en place d'un ensemble d'outils ou de dispositifs, issus de la doctrine du NPM, ce qui correspond au maintien de la première proposition (P1). Cette dernière stipule que la réforme dans l'administration publique est introduite à travers un ensemble de dispositifs de gestion qui relèvent de la doctrine du New Public Management.

La principale constatation en relation avec la théorie foucaldienne est que la règle de droit demeure encore, dans le cas de l'administration tunisienne, le principal dispositif de gouvernement. Et en même temps, elle représente la limitation extrinsèque à la raison gouvernementale.

E9	<i>Qui dit réforme, dit changement de textes, réglementation, pour mettre quelque chose en place, pour atteindre un objectif. Le reste ce sont des activités ce ne sont pas des réformes. On ne peut pas parler de réforme si on ne touche pas à des textes, c'est essentiel, pour moi c'est une des bases d'une réforme.</i>
----	---

La troisième constatation est relative à l'absence d'une mémoire organisationnelle. Ceci pourrait s'expliquer par le caractère personnifié des réformes, la centralisation poussée, l'absence de gestion participative, le départ à la retraite d'un nombre important d'acteurs sans capitalisation ni partage d'expériences, etc.

E7	<i>Les réformes sont personnifiées ou personnalisées à cause de l'absence d'une démocratisation de la gestion des affaires publiques ; c'est l'individualisme.</i>
E2	<i>Dans l'administration on a toujours l'esprit du cavalier solitaire, c'est une culture qui a commencé avec Bourguiba.</i>

Le deuxième point traité dans les résultats, concernait les caractéristiques des dispositifs du NPM. Ainsi, cette recherche a témoigné que ces dispositifs ne sont pas neutres. Ils sont issus de l'idéologie libérale et véhiculent ce paradigme en tant que modèle de gouvernement qui se base sur la liberté, l'intérêt, la sécurité, et la confiance dans les mécanismes de marché. Ceci va dans le sens de la deuxième proposition qui stipule que le dispositif de New Public Management n'est ni naturel, ni neutre. Il cache une représentation idéologique, a ses propres significations et ses propres effets et engendre des choix.

E7	<i>Ces réformes vont dans le sens du désengagement de l'Etat pour un secteur qui n'est pas concurrentiel. Vous vous rendez compte ? C'est induire l'activité de la santé dans une concurrence déloyale, et c'est la CNAM<sup>10</sup> qui a favorisé tout ça. De cette manière on a tué la structure publique. C'est un crime contre l'avenir de l'Etat.</i>
----	--

Le troisième point évoqué dans ce travail de recherche concerne le rôle des dispositifs dans le gouvernement des individus, donc leur rôle en tant que technologie du pouvoir, de surveillance et de régulation. Les résultats vont dans le sens que les dispositifs de gestion permettent le contrôle et la régulation à travers la surveillance, la classification, la répartition et la comparaison des individus. Dans le langage foucauldien, ce phénomène correspond à « la fabrication de l'individu sous l'effet de techniques de surveillance du comportement » (Pezet, 2012a, p.1835), au panoptique (Bo, 2005), ou la « transparence isolante » (Pezet, 2012a). Ceci, afin d'assurer « l'accumulation » d'individus dociles et utiles (Nizet & Pichault, 2015), et la conduite à distance de leurs conduites (Lascombes & Le Galés, 2004). Cette surveillance est à la fois extérieure et intérieure à l'individu par le biais de la subjectivation. Les mécanismes de surveillance permettent la « fabrication d'individus », « effet et objet du pouvoir » (Foucault, 1975, p.194). Ceci est favorable pour le maintien de la troisième proposition qui stipule que les dispositifs du New Public Management, introduits à travers les réformes au sein de l'administration, assurent la gouvernementalité des individus moyennant le contrôle et la régulation.

E3	<i>L'outil de gestion véhiculé par les réformes veut créer un modèle d'individu.</i>
E7	<i>Les outils de gestion permettent de réguler le comportement, mais pour notre cas, ...</i>

## 5. Discussion des résultats

La pandémie des réformes à travers le NPM (Pallez, 2008) ne cesse de se propager, donnant lieux à la notion de *corporate management* ; un discours axé sur les pratiques du marché et la culture d'entreprise (Pesqueux, 2007), qui doit être introduite dans l'administration publique. Cette corporatisation est due au « surcapitalisme »<sup>11</sup> (Attarça et Chomienne, 2014), à « la

<sup>10</sup> CNAM : Caisse Nationale d'Assurance Maladie

<sup>11</sup> Ainsi on passe de la suradministration, que critiquait l'école de Chicago, et qui représente une des motivations du gouvernement libéral, au « surcapitalisme », la manifestation actuelle du libéralisme. Ce signal faible peut pousser à prédire qu'une nouvelle raison gouvernementale est en train de se sculpter.

convergence des modèles de gestion public et privé » (Melnik et Guillemot, 2010, p.2015), et aussi à l'apparition de « communs », entre le privé et le public (Levillain et al., 2014) avec des frontières déplaçables « selon les enjeux des gouvernements en présence » (Bartoli, 2008, p.75).

Cette managérialisation de l'administration publique prend plusieurs formes. Ainsi, elle se manifeste, en premier lieu, à travers le nouveau rôle de l'Etat qui doit être déconcentré, décentralisé, et démantelé (Bonelli & Pelletier, 2010) voire réduit ou au moins privatisé (Supiot, 2010). La conséquence est la limitation de cet Etat (Emery, 2005 ; Gaudin, 2002 ; Supiot, 2010) qui n'est plus « le seul détenteur de la légitimité politique » (Pesqueux, 2007).

Le deuxième point correspond à la déréglementation (Keraudren, 1999). La loi de marché doit remplacer la règle de droit (Dwivedi, 2011 ; Bartoli, 2008). L'organisation publique doit suivre les principes des trois « E » ; l'économie, l'efficacité et l'efficience (Pesqueux, 2007).

La forme suite s'exprime à travers l'intérêt accordé au contrôle, à la mesure de la performance et au résultat à travers les indicateurs et les outils de reporting et d'évaluation (Bessire et Fabre, 2014). L'objectif est l'*accountability* (« rendre des comptes ») (Keraudren, 1999 ; Bartoli, 2008 ; Choffel et Aldrin, 2015) mais c'est aussi le benchmarking (Pesqueux, 2007) ; une pratique d'évaluation comparative sur la base de critères émis par les institutions de rating pour le compte des entités « supranationaux » (OCDE, FMI, BM, ...). Cette corporatisation se manifeste aussi par l'orientation client, le développement de la marchandisation et le consumérisme dans l'activité de l'administration (Keraudren, 1999 ; Pesqueux, 2007 ; Dwivedi, 2011). L'objectif est d'obliger le manager public à devenir « au service de... » dans une logique de parties prenantes (Pesqueux, 2007).

La confiance dans les lois de marché comme nouveau régime de vérité dans l'administration publique a ses conséquences. Ce NPM « for all seasons » sans prise en compte du contexte (Hood, 1991), va « désinstitutionnaliser l'Etat administratif » (Dwivedi, 2011 ; Pesqueux, 2007), et institutionnaliser l'organisation (Pesqueux, 2007). L'Etat se transforme d'un « Etat-administratif » à un « Etat-reporting » pour le compte des institutions supranationales (Pesqueux, 2007).

Le NPM allait fragmenter l'utilisateur en « individu-citoyen-consommateur-client » (Pesqueux, 2007), bref en une « entité putative » (Maugeri, 2002) dans un objectif de « marchandisation » ou de « client-centrisme » du service public.

Gibert (2002) parle d'une banalisation de la gestion publique et de la perte de son particularisme au détriment du managérialisme recommandé. Ceci va encourager la distorsion de l'information et la prise de risque pour le public, étouffant les voix de la prudence, de l'expérience et de l'indépendance (Hood et Jackson, 1994, p.178, cités par Dwivedi & William, 2011, p.32).

Le NPM qui fait du marché la « forme ultime » de l'organisation politique et sociale, en tant que forme supérieure à celle de l'Etat (Pesqueux, 2007), va endommager la fonction publique sans arriver à agir sur les coûts (Hood, 1991).

Dans ce cas de figure, la mobilisation de la théorie foucauldienne, notamment le concept de la gouvernementalité dans l'analyse des réformes de l'administration publique tunisienne représente un apport pour cette recherche. Ainsi mobiliser le cadre critique de la gouvernementalité dans une recherche sur le management et non pas pour le management (Alvesson et Willmott, 2003 cités par Huault, 2008), a permis d'étudier le management entant que « fonction politique productrice du sens » et non comme une fonction neutre (Taskin, 2011, p.35). Cela a permis de faire le parallèle entre les politiques publiques ; « la grande médecine sociale » (Foucault, 2004), et le gouvernement managérial, et donc démontrer le rôle du dispositif de réforme, de modernisation de l'administration, dans l'accumulation de sujet utile, et docile dans une société sans dimension nationale.

Cette grille de lecture a permis d'examiner l'approche managérialiste, corporative, recommandée par les « joueurs de la réforme » (Emery, 2005) pour qui cette réforme présente un instrument de domination sur le monde social (Lascoumes, 2004).

Cette approche théorique postmoderniste a pour but non pas la spéculation d'idées, mais plutôt la valorisation de l'approche de l'« utilité sociale » (Golsorkhi et al. 2009), des « outcomes » (Trosa, 1994) et de l'impact social (Taskin, 2011). Elle permet donc de s'assurer de « poser comme condition de l'action, une réflexion préalable sur les conséquences sociales, voire sociétales des politiques de gestion » (Taskin, 2011, p.43), et c'est ce qui semble manquer à l'administration publique tunisienne.

## **6. Apports de la recherche**

La théorie foucauldienne représente une voie alternative<sup>12</sup> qui s'impose du fait des défaites de la voie dominante. Une grille de lecture théorique rigoureuse et exigeante qui exerce du pouvoir.

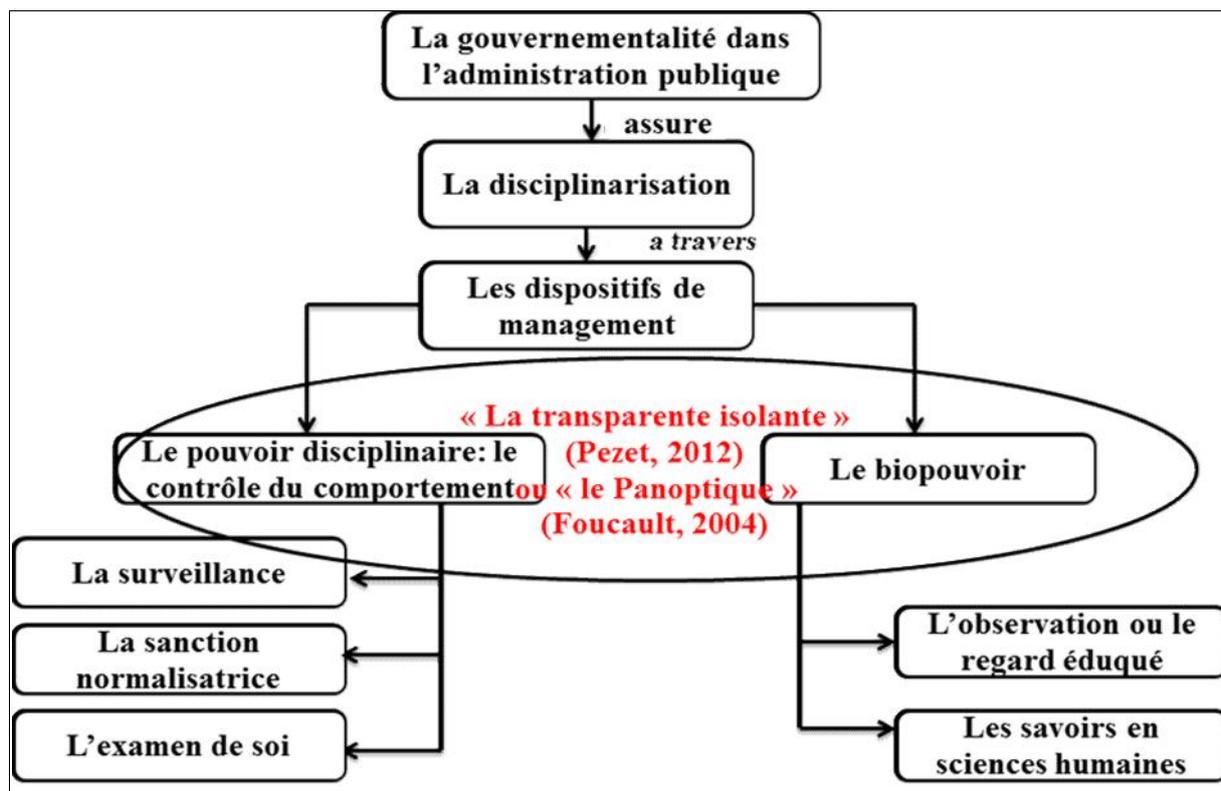
---

<sup>12</sup> Pour Josserand et Bardon (2012, p. 75) : «La pensée de Foucault semble plus actuelle que jamais».

Un ensemble de prémisses qui mobilise le macro pour expliquer le micro, qui mobilise la rationalité du gouvernement pour expliquer la domination et la subjectivation.

Cette théorie procure le pouvoir, de pouvoir lire et déceler les composantes de la réalité complexe des dispositifs du NPM, qui peut paraître évidente, du fait qu'elle est prise pour acquis, et c'est l'essentiel de la théorie foucauldienne.

**Figure 2: Le modèle de la gouvernementalité dans l'administration publique**



Source : Adapté de Foucault, 2004 ; Pezet, 2004 ; 2012a ; Bo, 2005

## 7. Les recommandations

Mobiliser un cadre théorique postmoderniste telle que la théorie foucauldienne sur les catégories du gouvernement, faire une recherche « sur » et non « pour » le management (Taskin, 2011) ne facilitent pas la tâche en termes de recommandations, même si notre posture en tant que participant observateur, le légitime et le permet.

Les recommandations sont en rapport avec les résultats de la recherche en termes de contenu relatif aux résultats des réformes, de la perte de mémoire organisationnelle, de la corporatisation de l'administration publique. Les recommandations mettent aussi l'accent sur le concept

de gouvernementalité en tant que technologie de pouvoir ou de gouvernement.

Ces recommandations ne seront pas vraiment de portée pratique, et vont essayer de concilier « artificiellement » plusieurs contraintes de cette recherche : ne pas se limiter à la simple spéculation d'idées, ne pas tomber dans le managérialisme, et procurer à la recherche un impact social.

Les recommandations suivront une classification temporelle, du moyen au long terme.

- Favoriser l'apprentissage et la mémoire organisationnelle :

Gibert et Thoenig (1992) pointent au moins deux vecteurs qui favorisent la réussite des réformes, la mémoire et l'apprentissage à travers le diagnostic et l'évaluation.

L'administration doit valoriser créer les occasions de partage et d'évaluation. Il s'agit là de valeurs civiques. Les projets monopolisés ont donné une gestion top down, deux administrations à double vitesse, deux catégories de personnels, les experts et le reste du monde. Autrement dit, ceux qui bénéficient de la faveur souveraine pour participer aux projets de réformes (dont leur taux de renouvellement tend vers la valeur nulle, situation favorisée par des barrières « douanière et non douanières » à l'accès à ce terrain, qui sont illimitées) et donc la possibilité d'accès à de nouvelles compétences, et ceux qui n'ont connu de l'administration que son aspect archaïque. Ceci ne peut qu'accentuer les dysfonctionnements et ne fait qu'augmenter les peines des victimes et de l'administration elle-même.

- Remplacer le modèle du « one best way » véhiculé par les réformes et la recherche d'un modèle plus adéquat avec le contexte et les caractéristiques de l'administration.

Mintzberg (1996), évoque les avantages et les inconvénients des cinq modèles de management. Sans tomber dans le délit du « one best way », Mintzberg avoue, dans un premier temps, qu'il n'y a pas de meilleur modèle et qu'on fonctionne simultanément avec tous les modèles (Mintzberg, 1996, p.81). Par la suite, il met l'accent sur le modèle le moins connu dans le contexte du gouvernement occidental, qui est le modèle du contrôle normatif. Ce modèle a fonctionné au Japon, il s'adresse aux âmes, il est normatif et il est enraciné sous forme de valeurs et convictions.

Dans un contexte de service public, le modèle normatif est capable de maintenir le fonctionnement du modèle de la machine. Les notions de service et de dévouement vont bloquer les effets négatifs de la bureaucratie. Les devises de ce modèle sont la sélection, la socialisation et le jugement et la responsabilité. La clé de ces trois piliers est le dévouement. Cette attitude est valable surtout au niveau des services professionnels orientés client tel que les soins de santé

et l'éducation (Mintzberg, 1996, p.82).

- S'appropriier des outils de gestion, mettre fin au mimétisme colonial

Le souci de l'échec des réformes est un souci partagé apparemment partout dans le monde. Andrew (2013 dans Pollitt 2013) conclut que : « nombreux sont les gouvernements qui ne s'améliorent pas après des années de réforme institutionnelle. Cela s'explique par le fait que les réformes s'appuient souvent sur des processus dominants où le contexte n'est généralement pas pris en considération, où de bonnes pratiques peu adaptées sont reproduites de façon mimétique et où l'on compte sur des ensembles restreints d'agents de haut niveau pour prôner la réforme. Ces interventions produisent généralement des réformes sous forme de signaux, dans lesquelles la réforme du gouvernement évolue, mais sa fonctionnalité reste inchangée : ce que vous voyez ne correspond pas à la réalité » (Andrew, 2013, p.214 dans Pollitt, 2013, p.6)

Pour y faire face, plusieurs recherches proposent le remède de l'appropriation de l'outil de gestion (Bédé, 2012) ou des réformes en général. Ainsi, c'est le pays concerné qui doit déterminer les objectifs, les phases d'exécution, le calendrier et les étapes de tout le processus (Manning & Mc Court, 2013).

Andrew, (2013 cité par Pollitt, 2013) présente une façon de faire, qu'est « l'adaptation itérative en fonction des problèmes » (PDIA, pour « Problem-Driven Iterative Adaptation »). Cette approche commence par un diagnostic des problèmes dans leurs contextes réels, la définition de solutions conçues au niveau local (éviter les bonnes pratiques importées), et enfin, la participation d'un grand nombre d'acteurs pour garantir la prise en compte du contexte et améliorer l'appropriation par les acteurs locaux. « Cela ne sera pas facile. Cela passera par une petite révolution dans la façon dont la Banque Mondiale et les autres organismes donateurs travaillent habituellement » (Andrew, 2013 dans Pollitt, 2013, p.6).

Cette recommandation mérite d'être citée parce qu'elle reconnaît le rôle des organisations internationales, et du changement qu'elles doivent introduire dans leur fonction pour réussir les réformes nationales. Cette recommandation évoque l'essentiel ; les réformes c'est une question d'homogénéisation, d'intégration régionale et de mondialisation. C'est pourquoi, leurs motivations sont loin d'être intrinsèques, et leur réussite, est dépendante d'un changement à l'échelle internationale du rôle et de la façon de faire de ces organisations et de leur objectifs, ce qui ne peut être qu'illusoire. Dans le cas échéant, et qui est le plus plausible (maintenir les mêmes objectifs voire les intensifier), réformer l'administration prendra une autre significa-

tion c'est la « classer comme inapte (au service dans les armées) (Nouveau Larousse Encyclopédique, V2, 1998, p.1316).

La deuxième constatation est relative au décalage que cette recommandation peut accentuer entre les sociétés dans les pays en développement (comme le cas de la Tunisie) et les institutions qui leurs sont imposées.

Ainsi, en étudiant les catégories du pouvoir et les raisons gouvernementales ou les modèles de conduites des individus, Foucault met l'accent sur le rôle très important du contexte de chaque catégorie et pour chaque expérience. Il a conclu que ces rationalités remontent historiquement au pastorat hébraïque (Razak, 2008) ou chrétienne. La question qui se pose comment implanter une gouvernamentalité ou des dispositifs dans un terrain qui leur est étranger, un terrain qui a sa propre histoire et ses propres régimes de vérité. et ce en dépit de notre conviction que le savoir est universel. Ce problème d'incompatibilité devient de plus en plus sérieux, d'une part on a développé des pratiques d'amnésie envers le contexte et les caractéristiques de la civilisation et de la nation, et d'autre part, on ne se reconnaît pas dans le miroir du modèle importé, imposé, recommandé... bref celui de la modernité.

- Résoudre le dilemme du juridisme de l'administration et du libéralisme managérial des réformes : deux phénomènes importés, imposés et contradictoires.

La deuxième catégorie de recommandations est située dans le long terme. Elle nécessite des réflexions de longue halène, et touche même au modèle de la société.

- Reconnaître les caractéristiques non pas comme des défauts mais comme un contexte d'implant.

Ainsi le caractère personnifié, la centralisation, la perspective du court terme sont des caractéristiques « culturelles » qui sont construites dans le long terme, ce sont entre autre le contenu du contexte national « actuel », qui normalement, doit être pris en compte.

La question qui se pose est ce que le contexte national représente encore un facteur de réussite ou d'échec d'une réforme dans un contexte mondialisé ? En pratique, le contexte national ou ce qui reste du « national » n'est qu'une illusion, il faut penser les solutions dans une autre échelle, dans l'altermondialisation, l'alter-gouvernance et même l'alter-management. Réellement, il s'est avéré, que c'est difficile de procurer à ce travail un impact social qui doit figurer sous forme de recommandations.

- Reconnaître le pouvoir comme une réalité du comportement organisationnel et agir en

conséquence :

Les réflexions sur le pouvoir vont aider à repenser la relation de l'individu avec soi, avec l'organisation et avec l'Etat en tant que gouverné. Cette « démythification ou démythisation de ce pouvoir n'est pas nécessairement déstabilisatrice mais pourrait permettre des meilleures conditions de son exercice » (Pesqueux & Saudan, 1996, p 1053). Ainsi l'individu, et par conviction que « personne n'échappe au pouvoir » (Veyne, 2008, p.145) va avouer que la lutte est une donnée perpétuelle, réursive pour un pouvoir « séducteur » et non pas pour la liberté puisque cette dernière n'est que l'une des parties de ce jeu de lutte<sup>13</sup>.

La position inactive des différents dispositifs de gestion laisse penser sur la dominante du pouvoir qui règne actuellement dans l'administration publique, est ce qu'il s'agit d'un pouvoir souverain, disciplinaire, un biopouvoir, un mélange de tout ou plutôt une nouvelle catégorie de pouvoir qui n'obéit pas à l'ordre et dépasse le champ d'application classique qui est la population et en général, l'espèce humaine.

### **Conclusion : du biopouvoir au pouvoir du chaos**

Actuellement on assiste à l'émergence d'une nouvelle catégorie de pouvoir correspondant à une nouvelle rationalité<sup>14</sup> de gouvernement qui mobilise un nouveau dispositif. Ce « principe final, [...qui] structure l'équation indéterminée du monde » (Baudrillard, 2004, p.55), va passer du biopouvoir au pouvoir du chaos et en même temps, élargir son champ d'action pour passer de la maîtrise des sujets à la maîtrise des « actants ». C'est l'ère de « gouverner par le chaos » (Milo, 2010). Ce pouvoir, malgré qu'il change de main, demeure toujours gagnant, et continue, même dans le chaos, à fabriquer du réel (Baudrillard, 2004).

La nouvelle catégorie du pouvoir qui se base sur le désordre a fortement bénéficié des dispositifs du biopouvoir. Le nouveau instrument, qui est le chaos, garantit toujours, et en continuité avec les dispositifs de biopouvoir, le repérage, le classement et l'établissement d'une moyenne, pour les sujets de la conduite (Revel, 2008 ; Vihalem, 2011). Ce nouveau dispositif, instaure un contexte caractérisé par l'imprévisibilité dans l'objectif d'éliminer la résistance humaine.

---

<sup>13</sup>Nietzsche écrivait en 1885, les libertés « luttent pour le pouvoir et non pour l'existence ; le vaincu n'est pas anéanti, mais il est refoulé ou subordonné ; rien n'est anéanti dans l'ordre de l'esprit » (Veyne. p. 2008, p145).

<sup>14</sup> Ce concept est utilisé pour montrer la du paradoxe entre la rationalité et le chaos, et pourtant ils se retrouvent ensemble.

En 1988, Tom Peters publiait son ouvrage « Le chaos Management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise »<sup>15</sup>. Il est admis, que depuis les années 1990, l'heure n'est plus celle du bon climat d'affaires et de stabilité, c'est plutôt l'heure des « séries de choix » à la recherche de problèmes (Bélanger & Mercier, 2006). C'est l'heure du « dysfonctionnement intentionnel (Milo, 2010).

Ce chaos qui règne et gouverne mérite l'attention des chercheurs, et exige une approche théorique pluraliste<sup>16</sup>. Plusieurs théories peuvent éclairer ce sujet, telle que la sociologie critique (Pierre Bourdieu) ou la théorie postcoloniale, la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot), la théorie de l'acteur réseau (Callon, Latour) et surtout la théorie de l'anarchie organisée (Cohen, March et Olson, 1972), etc. Une telle perspective sera plus capable de clarifier ou qualifier les nouvelles règles de jeu du gouvernement

---

<sup>15</sup> Tom Peters (1988), *Le chaos Management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*, InterEditions.

<sup>16</sup> Denis, J. L., Langley, A. & Rouleau, L. (2004). *La formations des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques*. 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS. Normandie, Vallée de la Seine, 2, 3 et 4 juin 2004.

## Références

- Abid, L. (2012), La Greffe des outils de gestion dans les hôpitaux publics tunisiens, *Management & Avenir* 2012/4 : 54, 107-125.
- Aggeri, F. et Labatut, J. (2010), La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion, *Finance contrôle stratégie*, 13 : 3, 2010, 5-37.
- Attarça, M. et Chomienne, H. (2014), Les politiques publiques sous l'influence des entreprises, un regard « gestionnaire », *Revue française de gestion*, 2014/8 : 245, 101-130.
- Bartoli, A. (2008), Les outils du management public : fausses pistes et vrais défis. In Huron, D., & Spindler, J.,(dir.), *Le Management public en mutation*, Paris: L'Harmattan, coll. « Management public », 73-94.
- Baudrillard J. (2004), *Oublier Foucault*, Paris: Galilée.
- Bédé, D. et al. (2012), L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un institut d'administration des entreprises, *Management & Avenir*, 2012/4 : 54, 83-106.
- Bélanger, L. et Mercier, J. (2006), *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations* Québec, PUL.
- Bessire, D. et Fabre, P. (2014), New public management et évaluation de la recherche publique : l'intervention du « produisant », *Revue Finance Contrôle Stratégie*,[en ligne], 17 : 4, 1-29.
- Bezes, P. (2009), Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008), in Paris: P.U.F, coll. « Le lien social », 3-10 et 469-474.
- BO, D. (2005), Michel FOUCAULT et le Management Public. Ateliers du RECEMAP : Les grands auteurs et le Management Public, Lyon, 2-3 juin 2005, p.1-11.
- Bourgault, J. (2002), Le management public en appui à la gouvernance : le cas du programme d'appui à la démocratie (PIAD), in *Didacthèque internationale en management public* (dir.), Enseigner le management public, Québec: Presse de l'Université du Québec, 339-364.
- Bonelli, L. et Pelletier, W. (2010), *L'Etat démantelé, Enquête sur une révolution silencieuse*, Paris: La Découverte.

Burell, G. (1998), Modernism, postmodernism and organizational analysis: the contribution of Michel Foucault, in A. McKinlay & K. Starkey (dir.) Foucault, management and organization theory, Bruxelles: Bruylant, 14-28.

Choffel, D. et Jérémy Aldrin (2015), Réflexions autour de la notion « d'accountability » à travers l'application d'une grille d'analyse sur 2 études de terrain en management public », 2015/3, volume , vol 4/n°1, pp. 47-58.

Clegg, S. (1998), Foucault power and organization, in A. McKinlay & K. Starkey (dir.) Foucault, management and organization theory, Bruxelles: Bruylant, 29-48.

Cohen, M.D, March, J.G et Olsen, J.P (1972), « A Garbage Can Model of Organizational Choice », Administrative Science Quarterly, XVII, p. 1-25.

Constitution de la république tunisienne, (2014), Tunis : JORT

Cultiaux J. (2012), Nouveau management public et sujet critique : enjeux idéologiques, collectifs et subjectifs, Revue Gestion et management Public, 1 :2, 195-207.

David, A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion. In VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S Châtenay Malabry, 1-23.

Dhaouadi, I. et Ben Kahlia, K. (2010), L'émergence d'une conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Une perspective généalogique, Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management, 1-30.

Dreveton, B. et al. (2012), Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une entreprise. Retour sur un acte manqué, Management perspective/ *Management & Avenir* 2012/4 : 54, 126-144.

Dumez, H. (2013), Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive. Paris: Vuibert.

Dwivedi O.P., (2011), Public administration in a global context: IASIA at 50, Bruxelles: Bruylant.

Elloumi, M., (2006), Les politiques de développement rural en Tunisie : acquis et perspectives, in J.P. Shassany, & J.P. Pellisser, (dir). Politiques de développement durable en Méditerranée dans le cadre de la politique de voisinage de l'Union Européenne, Montpellier : CIHEAM, n°71, 55-65.

Emery J-M. (2005), La gouverne au miroir du néo-management public. Libres propos sur les gouvernements élus, les fonctionnaires gouvernants et l'activité gouvernante aujourd'hui », Poli-

tique et management Public, 23/3, 1-18.

ENA, (2014), Evolution du Management Public ; Bibliographie réalisée mars 2014. Paris: Centre de documentation, 1-20.

Foucault, M. (2001), Dits et Ecrits(DE), Paris: Quarto/Gallimard.

Foucault, M. (2004), Naissance de la biopolitique (NBP), Paris: Seuil/Gallimard, coll. "Hautes études"

Foucault, M. (2004), Sécurité, territoire, population, Cours au collège de France 1977-1978. (STP). Paris: Seuil/Gallimard, coll. "Hautes études"

Foucault, M. (2004), Surveiller et punir. Naissance de la prison Paris: Seuil/Gallimard, coll. "Hautes études".

Foucault, M. (1975), Surveiller et punir. Naissance de la prison (SP). Paris: Gallimard.

Gaudin, J. P. (2002), Pourquoi la gouvernance ?, (Notes prises par Liliane AMOUDRUZ), Presse de Science Po (la bibliothèque du citoyen), 1-9.

Gibert, P. et Thoenig J. C. (1993), La gestion publique : entre l'apprentissage et l'amnésie, Politique et Management Public, 11 : 1, 3-21.

Gibert, P. (2008), Un ou quatre managements public ? Politique et management Public[en ligne], 26 : 3, 8-23.

Giordano, Y. (2003), Conduire un projet de recherche, perspective qualitative, Cormelles-le-Royal: EMS

Golsorkhi, D. Huault I. & Leca, B., (dir). (2009), Les études critiques en management. Une perspective française, Lyon: Pull.

Grenier, J.Y Orléan, A. (2007), Michel Foucault, l'économie politique et le libéralisme. Annale. Histoire, Sciences Sociales, 62 : 5, 1155-1182.

Hood, C., (1991), A public management for all seasons .Public administration review, 69:1, 3-19.

Jo Hach, M. & L. Cunliffe, A. (2009), Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples, 2<sup>ème</sup> éd°, Bruxelles : de Boeck, coll. « Manager RH » (1<sup>ère</sup> éd°, 2000)

Josserand, E. et Bardon, T., (2012), « Penser les pratiques organisationnelles comme des morales avec Michel Foucault », dans Olivier Germain (sous dir.), Les grands inspireurs en théorie

des organisations, Tome 1, éditions Ems, coll. « Les grands auteurs », pp. 64-78.

Keraudren, P. (1999), Entre nouveau management public et gouvernance : les spécificités de la réforme de l'administration centrale en Grande Bretagne, *Politiques et management public*, 17 :1, 59-92.

Koudhai. B. (2007), Michel Foucault. In Actes de colloque de Kairouan Février 2004. Le Gai Savoir.

KPMG, (2014), Note sur la situation économique en Tunisie fin mars 2014 et perspectives de réformes économiques. Newsletter mars 2014, 1-7.

Kriegel B. (2004), Michel Foucault aujourd'hui, Paris: Plon

Lambert C. Pezet E. (2007), Discipliner les autres et agir sur soi, les vies du contrôleur de gestion, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 01/2007, 183-208.

Lascoumes, P., & Le Galès, P. (dir.) (2004), Gouverner par les instruments, Paris: Presses de Sciences Po, Collection académique, (Extrait en ligne), 1-10.

Lascoumes, P. (2004), La Gouvenementalité : de la critique de l'Etat aux techniques du pouvoir. *Le Portique [En ligne]*, 1-13.

Levillain, K., et al., (2014), Repenser les finalités de l'entreprise, la contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien, *Revue française de gestion* 2014/8 : 245, 179-200.

Manning, .N. & McCourt, W. (2012), « Introduction : La stratégie du secteur public de la banque mondiale », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 3/2013 : 79, 415-422.

Maugeri, S. (2002). Pour une sociologie de la gestion et de ses dispositifs, *Terminal* 7-2002, 1-14.

Melnik, E. et Guillemot, D. (2010), Vers une convergence du management public-privé ? une revue de la littérature économique. *Revue française d'économie*, 2010/2 Volume XXV, 167-225.

Mercier J., (2007). L'administration publique, de l'école classique au nouveau management public. (5ème tirage), Québec: La Presse de l'Université Laval.

Miles, M. & Huberman, M. (2003), *Analyse des données qualitatives*. (2ème édition). Bruxelles: de boeck.

Milo, M., (2010), *Gouverner par le chaos*. Paris: Max Milo.

Mintzberg, H. (1996), *Managing Government Governing Management*, *Harvard Business Review*, 05-01, 75-83.

Nizet, J. & Pichault, F. (2015), *Les critiques de la gestion*, Paris: La Découverte

OECD, (2015), Tunisie, un programme de réformes à l'appui de la croissance inclusive. Série "Politiques meilleures". 03/ 2015.

Pallez, F., (2008), La modernisation du secteur public, in Schmidt, G., (Co), Le management, fondement et renouvellement, France: Sciences Humaines, 233-241.

Pesqueux, P. (2007), Gouvernance et privatisation. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).

Pesqueux, Y et Saudan, A. (1996), Foucault et la méthode généalogique: à propos de "surveiller et punir", Comptabilité et développement, 1041-1055.

Pezet, E. (2004), Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 07/2004 :3 169-189.

Pezet, E. (2012a), Michel Foucault; une critique de la transparente isolante, in A., Allouche (dir), *Encyclopédie des ressources humaine; théorie, instruments, méthodes, auteurs* (3ème édition), Paris: Vuibert, 1835-1838.

Pezet (2012b), « De quoi Foucault est-il le nom en théorie des organisations ? » dans Olivier Germain (sous dir.), *Les grands inspireurs en théorie des organisations*, Tome 1, éditions ems, coll. « Les grands auteurs », pp. 80-95.

Pollitt, C. (2013), Compte rendu de livres, *Revue internationale des Sciences Administratives* 3/2013 : 79, 623-629.

Radolfo-Dister, R & Zawadzki (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE: illustration par des thèses soutenues en finance contrôle stratégie. *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], vol.16, n°4, décembre.

Razak. O. (2008), *Avec Foucault et Après Foucault; Disséquer la société de contrôle*. Paris: l'Harmattan.

Revel. J. (2007), *Dictionnaire Foucault*, Paris: Ellipses.

Rojot, J. (2003), *Théorie des organisations*. Paris: ESKA.

Rouleau, L., (2007), *Théories des organisations*. Québec: Presse de l'université du Québec.

Soulé, B., (2007), Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales, *Recherches qualitatives*, vol. 27 :1, 127-140.

Supiot, A. (2010). *L'esprit de Philadelphie : la justice sociale face au marché total*, (Extrait en ligne) *Seuil*, 45-64,

- Sutter, C. (2011), Jean-François Bert, Introduction à Michel Foucault. [lecture en ligne], les comptes rendus, 1-3.
- Talbot, C. (2003), La réforme de la gestion publique et ses paradoxes : l'expérience britannique, *Revue française d'administration publique*, 2003/1 :105-106, 11-24.
- Taskin, L. (2011), Entre réalisme et citoyenneté: pour une critique interne aux sciences de gestion, in L., Taskin, & M. ,De Nanteuil, (dir.), *Perspective critiques en management: pour une gestion citoyenne*, Bruxelles: de Boeck, 29-47.
- Trosa S., (1999), Réinventer l'Etat, ici et ailleurs, Actes du colloque du 16 Décembre 1999, 13-20.
- Trudel, L. ; Simard, C. & Vonarx, N., (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches Qualitatives -Hors Série-numéro 5*, pp38-45.
- Veyne. P. (2008), Foucault, sa pensée, sa personne, Heloise D'Ormesson, France: Albin Michel.
- Vihalem M. (2011), Qu'est-ce qu'une subjectivation ? Les rapports entre le savoir, le pouvoir et le sujet dans la pensée de Michel Foucault, *Synergies Pays Riverains de la Baltique*, vol 8-2011, 89-100.
- Walsh, J.P., Ungson, G. (1991), Organizational memory, *Academy of Management Review*, 16:1, p. 57-91.