

Des structures administratives pour 1985

par Hugo VAN HASSEL,

Maître de Conférences, Faculté des Sciences Sociales,
Vervolmakingscentrum voor Bedrijfsleiding en Administratie
(Management Training Center)
Katholieke Universiteit te Leuven (Louvain).

★

Il est fort difficile pour le sociologue de faire des prédictions hasardeuses concernant le développement de la société et de l'appareil politico-administratif, lequel est présumé conduire la société, comme le font les adeptes d'autres disciplines, tels que du Droit ou de la Psychologie, sans engagement d'ailleurs pour cette discipline qui est la leur. Les spéculations que ces derniers font à ce sujet ne font qu'effleurer l'essence de leur science et tendent souvent, de façon normative, à la réalisation d'une conception prospective et futuriste de la société qu'ils souhaitent pour l'avenir.

Les projections scientifiques dans l'avenir se situent sur un autre plan. Elles découlent d'observations d'indicateurs et essaient, sur base de leur quantification et avec l'aide des techniques de prévision, de dessiner l'image probable de l'évolution. C'est à cette longueur d'onde que l'économiste est actif dans le domaine de l'économie.

Le sociologue se situe dans la même lignée quant aux phénomènes sociaux dans lesquels il essaie de découvrir un ensemble cohérent de lois qui régissent les relations sociales, qui sont vérifiables dans les faits, pour arriver ainsi à des prévisions. Ces prévisions visant l'organisation future de la société l'engagent donc sur le plan professionnel, comme l'économiste s'engage sur le plan de l'économie. Il ne peut avancer, et seulement sous la caution d'un certain degré de probabilité, ce qui s'est déjà avéré vérifiable et est vérifié et intégré dans un ensemble théorique. Et c'est peu de choses jusqu'à ce jour. On peut néanmoins éviter les spéculations gratuites en formulant avec précision les problèmes actuels et en indiquant les possibilités de solution se basant sur les connaissances actuelles de l'organisation et de la direction. Il faut faire remarquer en premier lieu que l'an 1985 n'est éloigné que d'une douzaine d'années. C'est déjà demain, presque aujourd'hui... Il

n'est pas plus distant de nous que 1961 dans le passé. C'était l'année où le gouvernement Lefèvre-Spaak était au pouvoir. A peine hier donc. On peut dire que ce qui sera en 1985 existe déjà en puissance de nos jours et que les hauts fonctionnaires d'alors sont déjà présents en ce moment. D'aucuns, plus méchants ou plus francs, diraient qu'ils se trouvent actuellement dans les cabinets ministériels.

En l'espace d'une douzaine d'années beaucoup peut certes changer, même en ne tenant pas compte des événements internationaux.

Dans ce court laps de temps la pacification du problème scolaire s'est faite dans cette mesure même que les structures traditionnelles des partis en ont été ébranlées et qu'il fut question de nouvelles frontières à travers ces partis. Dans les administrations, il y eut une nouvelle politique du personnel et de réforme administrative, qui ne furent guère traduites dans les faits, il est vrai. Le communautaire s'est développé dans la décentralisation et va ronger l'unitaire de sorte qu'aujourd'hui on ne songe guère à l'élaboration et à l'adaptation des fonctions centrales de l'autorité, ces fonctions qu'on nomme volontiers ailleurs le niveau « fédéral » dans les pays de structure fédérale. Même en la qualifiant autrement, chez nous, cette fonction devra de toute façon être instaurée. Par ailleurs, la poussée communautaire a fait éclater la plus ancienne de nos universités jusque dans ses fondations. Non seulement le communautaire, mais également une contestation fondamentale des structures établies, préluant au mois de mai 1968 de Paris, a engendré cette impulsion tendant à l'autodétermination, laquelle s'est laissée porter par le fleuve bouillant du problème linguistique (1).

La mise en question des structures autocratiques et oligarchiques est cependant née du même courant d'idées des « relations humaines » qui devait précisément rendre les structures établies acceptables pour l'homme. D'une thérapeutique de groupe pour ceux qui s'avéraient difficilement adaptables aux structures et en encourageaient quand même des traumatismes, on en venait à la dynamique des groupes. On constata que l'homme continuait à s'écraser contre les structures. On devait changer les structures mêmes. Le psychologue des groupes, selon cette même logique, basait sa stratégie du changement vis-à-vis des structures, sur le comportement en petit groupe et à partir de l'authenticité interpersonnelle à l'intérieur des organisations mêmes. Les structures bougèrent à peine. Avec comme conséquence inévitable qu'on en

(1) CRETEUR M., Les mouvements universitaires en Belgique, dans *Politique Belge* 1968, Bruxelles, Institut Belge de Science Politique, 402 pages, pages 189-209.

vint à des remous anarchiques, qui, en raison de leur caractère désordonné et difficilement contrôlable, n'ont pu arriver à un niveau d'institutionnalisation raisonnable, se refroidirent et retombèrent dans le manège des anciennes structures ou des structures à peine adaptées. Assez remarquablement, la faute a été attribuée au sociologue et non au psychologue, qui d'emblée était aux aguets pour réintégrer ce qui avait débordé.

Au premier ne fut jamais donnée l'occasion de tester opérationnellement la conception d'une structure qu'il préconisait, ni d'accompagner le changement, étant en partie trop occupé avec ses analyses critiques et ses théories.

La mise en question des structures d'organisation et de décision ouvrit néanmoins des perspectives en ce qui concerne la finalité des décisions mêmes. Quels sacrifices sont faits et pour obtenir quoi ? Peut-on exploiter à l'infini le *milieu* (2) au profit d'une société qui s'est presque entièrement embourgeoisée et qui de plus joue à l'égard *des pays en voie de développement* le rôle que jouait le capitaliste au dix-neuvième siècle vis-à-vis de l'ouvrier de cette époque. La question est posée de savoir si les sécurités sociales et autres, fournies par le système ne passent pas précisément à côté des inadaptes, des « laisser pour compte » et des handicapés, en d'autres mots, du nouveau prolétariat de l'abondance ? (3) Cette société n'est-elle pas cette famille qui ne soigne et ne nourrit l'enfant sain, débordant d'énergie qu'en négligeant l'enfant difficile et retardataire qui a tant besoin d'appui ?

Ces douze dernières années, on a pu observer l'*éclosion explosive des besoins* qui se sont affirmés par le truchement de toute une gamme de coalitions d'intérêts qui, tant bien que mal, se sont acharnées à influencer les décisions des autorités. Et, en effet, dans la plupart des cas, elles ont réussi à infléchir ces décisions vers la satisfaction de leurs besoins respectifs. Cette période d'assouvissement anarchique et effréné des besoins se termine dans le dégrisement. Pressés de toutes parts, les hommes politiques, en prenant des décisions incohérentes suivant la balance des forces du moment, ne savent plus éviter à la fin de poser, à côté de la question cruciale « que voulons-nous ? », son inévitable corollaire « avec quoi pourrait-on le faire ? ». On ne pourrait plus tolérer d'un responsable d'un gouvernement qu'il dise

(2) Cf également Overheid en nieuwe schaarste, dans *De Overheid in de Gemengde Economie*, Leuven, Universitaire Pers, 1973, 602 pages, pages 225-255.

(3) DELEECK H., *Maatschappelijke Zekerheid en Inkomstenverdeling in België*, Antwerpen, Standaard, 1966, 345 pages, et *De sociale zekerheid en de herverdeling*, dans *De Overheid in de Gemengde Economie, op. cit.*, pages 361-378.

qu'il ne pouvait pas savoir exactement ce que le gouvernement dépensait à un moment donné.

Le premier réflexe s'est fait en direction d'une rationalisation des choix en valorisant les aspects technocratiques de la prise de décision et en accentuant les *critères de rationalité économique*. Tout l'arsenal fut mis en branle : de la programmation linéaire, en passant par les techniques de planning, jusque et y compris le « planning-programming-budgeting system » ou la rationalisation des choix budgétaires. Mais pas un mot d'une revalorisation de la direction dans son essence même de choix politique fondamental ! L'illusion que le gâteau à partager deviendrait plus grand par les techniques utilisées, s'envola très rapidement. On constate maintenant que des économies sont très vite englouties par le courant inflationniste et que des nouveaux moyens n'en émergent pas.

On remarque que les problèmes demandent plutôt à être abordés de façon prévisionnelle et globalisée, ce qui permet de se mettre d'accord sur des objectifs rigoureusement choisis d'après des lignes de décision prioritaires et interdépendantes. On peut dire qu'actuellement, en faisant les premiers pas vers 1985, l'opinion commence à se répandre timidement que la direction de la chose publique n'est pas en premier lieu le fait de laisser fonctionner une série d'ordinateurs, ni la traduction pure, simple et littérale dans l'action des prévisions obtenues par des techniques sophistiquées, mais tellement ouvertes à la manipulation, ni la création d'un système de décision technocratique à l'état pur. Au contraire, et certes avec l'aide de cette technologie de la direction, la prise de décision politique se réaffirme dans le sens d'un choix fondamental pesé selon un *projet politique conforme à un système de valeurs*. Ainsi la revalorisation du moment politique s'impose comme critère de répartition des coûts et des bénéfices visant le bien-être et la prospérité de la communauté.

Pour 1985, la politique, orientée par les valeurs à réaliser et non comme deus-ex-machina du favoritisme, pourrait s'affirmer à nouveau, sans négliger cependant l'efficacité de rationalité économique. En effet, le choix des buts mêmes et des sous-objectifs ne s'effectuera pas uniquement suivant cette même rationalité technicienne, mais tiendra à nouveau compte des valeurs qu'on essaie de réaliser avec et dans la société en visant des buts qui ne sont pas seulement justifiés économiquement mais surtout sur le plan humain et social. La politique en tant que choix et évaluation ultime émerge à nouveau, alors que dans cette euphorie de la satisfaction effrénée et irréfléchie des besoins on

aurait pu croire que tout était possible et que tout pouvait se faire dans ce paradis de « la grande bouffe » en ramenant toute idéologie à des *dosages pacificateurs entre les intérêts* (4).

Ce retour à la conscience politique lors des décisions a encore d'autres implications. La décentralisation de la prise de décision, l'arbre décisionnel même dans lequel les relations entre moyens et fins des divers sous-systèmes s'entremêlent, rendent inévitable la présence de cette conscience politique à chaque niveau de l'organisation où se prennent les décisions. Ainsi pourrait à nouveau se réaliser la maîtrise sur les processus techniques de la prise de décision en respectant la finalité politique de l'action.

En maintenant fermement l'ordre et les normes préétablies, l'Etat-gendarme pouvait assez bien réaliser une politique de non-ingérence formulée en règles juridiques au sommet, par le truchement d'une bureaucratie qui se référerait à l'élite dirigeante. Cette même structure pyramidale et hiérarchisée n'est plus à même de répondre à la complexité et au dynamisme de la politique actuelle. Il est devenu fort difficile de mener une organisation d'une pareille complexité à bon port politique et à ses fins voulues au sommet. La vie propre d'un tel appareil l'éloignerait du pouvoir politique. La nécessité actuelle d'arriver à la revalorisation de l'élément politique dans le processus de décision influencera forcément la relation administration-politique ; tel qu'on l'expose en détail dans une autre contribution (5). La façon dont se réalisera cette relation donne cependant lieu à controverses. Ailleurs, également dans le présent volume, en considérant la fonction administrative en 1985, il ressort que des forces contradictoires accentuant l'aliénation entre la politique et l'administration, ont comme conséquence un glissement du pouvoir en direction de la technicité administrative qui se présente même sous le masque de la politique.

Le caractère inévitable de l'informatique et du glissement de pouvoir qu'elle provoque, l'institutionnalisation du fonctionnaire scientifique, nécessaire pour une direction établie selon une logique scientifique et les méthodes y afférentes, ne peuvent qu'accentuer cet aliénation (6).

Deux autres facteurs de cette aliénation entre politique et administration sont de caractère organisationnel et interne. En effet, dans les prochaines années, la tendance vers le contrôle plus prononcé de l'action administrative de la part des fonctionnaires s'accroîtra. Surtout les

(4) HUYSE L., *Passiviteit, pacificatie en de verzuiling in de Belgische politiek*, Antwerpen, Standaard, 1970, 267 pages.

(5) DELPEREE F., *Politique et Administration*, *ibid.*

(6) PHILIPPART A., *Pour un fonctionnaire scientifique*, *ibid.*

éléments de cette action qui les touchent directement émergeront, et plus spécifiquement la politique du personnel dans ses aspects de nomination, et de promotion, de répartition des tâches et de rémunération relative.

Cette tendance vers l'autodétermination est partiellement canalisée par les syndicats nationaux traditionnels, de telle sorte que ces buts spécifiques se mélangent avec d'autres et qu'il y a plutôt détournement de la situation propre en l'intégrant dans de plus vastes sphères d'intérêts. A côté de cela, il existe néanmoins une tradition d'action syndicale directe, liée à l'administration spécifique, qui peut agir plus directement et plus intimement en fonction de cette situation de travail.

La tendance vers une *démocratie interne plus directe au niveau de l'organisation*, qui se dessine dans les administrations suédoises actuelles et dans notre secteur privé, et dont les germes poussent déjà dans nos administrations, se manifesterà plus nettement non seulement vis-à-vis des syndicats nationaux, mais même à l'encontre du responsable politique en tant qu'employeur (7).

En fait, deux systèmes politiques pourraient y entrer en conflit, le premier trouvant sa légitimité au niveau politique traditionnel par les élections normales, l'autre s'appuyant sur une légitimation à partir d'un processus démocratique jaillissant de la communauté de travail même. C'est à ce niveau-ci que l'autorité pyramidale et traditionnelle est remise une fois de plus en question.

Le deuxième facteur d'aliénation entre politique et administration provient de l'organisation interne même et trouve sa source dans le *détournement d'objectifs* au sein de l'administration et dans la naissance d'*objectifs parallèles* venant de groupes d'experts.

Leurs mécanismes de base ont déjà été observés par Selznick, Gouldner et Crozier (8). En effet, des fonctionnaires groupés suivant certaines qualifications dans la structure administrative vont infléchir les actions décidées dans le sens des normes de comportement propres à leur discipline, sa déontologie et son système de valeurs professionnel spécifique. Ces groupes peuvent aussi bien se composer d'ingénieurs, de sociologues, de médecins, d'économistes, de psychologues ou d'uni-

(7) Voir également VAN HASSEL H., Le gouvernement du système politico-administratif, dans *Politique Belge*, 1968, pages 317-330.

(8) MERTON R.K., The unanticipated consequences of purposive social action, dans *American Sociological Review*, 1936, pages 894-904 ; SELZNICK Ph., Theory of Organizational Commitments, dans MERTON R.K., (edit.) *Reader in Bureaucracy*, Glencoe III, Free Press, 1952, pages 194-202 ; GOULDNER A.W., *Patterns of Industrial Bureaucracy, a case study of modern factory administration*, Glencoe III, Free Press, 1954, 282 pages ; CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1964, 413 pages.

versitaires comme tels et dans ce dernier cas plus particulièrement dans les administrations où le personnel de direction se recrute principalement à partir de la base. Un plus grand nombre de conflits de pouvoir vont y naître à partir des objectifs divergents de ces groupes. On peut dès lors s'attendre à ce que les objectifs administratifs en soient infléchis à l'opposé des fins politiques qui ont été fixées au sommet suivant les règles démocratiques. Cette tendance se manifesterait encore plus dans les administrations où la technicité du processus de direction attire de plus en plus de fonctionnaires scientifiques ayant éventuellement un statut spécifique, comme il est proposé ailleurs dans cette conjecture pour 1985 (9). On doit également y ajouter les experts en matière d'ordinateurs comme éléments de pouvoir dans l'organisation (10). Le problème réside dans le fait qu'ils deviennent les forgers exclusifs de la politique sur base d'un monopole non seulement de l'information mais aussi de l'ensemble des connaissances au détriment des politiciens. Comme Weber le prévoyait déjà très clairement, on se trouve dès lors au seuil d'une bureaucratie, qui avec l'intégration de la compétence scientifique, incarnée dans ce nouveau fonctionnaire-homo politicus, écartera l'élu et la volonté du peuple (11). En fait, à ce moment, la fonction politique s'intègre dans la bureaucratie. Et le citoyen se retrouve muet et sans défense, avec un parlement ou quelque autre conseil élu, privé de moyens pour évaluer et assimiler de façon critique l'information qui passe, pour un contrôle de l'efficacité et du sens politique des actions menées.

S'ils étaient intégrés dans cette pyramide traditionnelle, les fonctionnaires scientifiques, en tant que nouveau « *homines politici* » dans le processus de décision, souffriraient d'un grand défaut du fait qu'ils ne sont pas politiquement responsables en forgeant quand même la politique sur base d'un monopole de compétence et d'information de fait.

Le problème qui se pose ici est le suivant : établir une nouvelle synthèse entre les critères divergents de décision dans le secteur public. Tous demandent-ils des compétences spécifiques. La communication entre ceux qui sont détenteurs de ces compétences respectives est laborieuse et peut donner naissance à des abus de pouvoir.

Le choix doit en effet répondre à des critères qui s'enracinent dans des systèmes logiques différents :

(9) PHILIPPART A., *ibid.*

(10) DETHIER R., *Informatique et pouvoir, ibid.*

(11) WEBER M., *Staatssoziologie*, publié par Winckelmann J., Berlin, Duncker et Humboldt, 1966, 140 pages, page 32.

1. En premier lieu le *projet politique* à réaliser dans la société est lié à la culture, aux normes et aux aspirations qui vivent dans cette société. Ce projet ne peut être validé que par le consensus démocratique.

2. En deuxième lieu le *calcul rationnel de l'utilité* dans l'immédiat et dans l'avenir de l'action projetée sur la balance des coûts et des bénéfiques. Il est validé par une démarche scientifique qui demande des compétences spécifiques.

3. En troisième lieu il y a le point de savoir si cette décision est *réalisable du point de vue politique*, et cela découle du dynamisme propre du pouvoir. A chaque instant, le problème d'acquisition du pouvoir et de sa consolidation se pose, non seulement vis-à-vis des électeurs en vue des élections successives, mais aussi en vue de la mobilisation interne du potentiel humain dans l'organisation même visant la réalisation des buts fixés par la politique. En fait, ceci n'implique rien d'autre que de réaliser les fonctions de Parsons, propres à chaque organisation, c'est-à-dire :

- a) l'actualisation des objectifs ;
- b) l'adaptation à l'environnement ;
- c) l'intégration des sous-systèmes, personnes et moyens ;
- d) l'imprégnation des valeurs (12).

L'intégration de ces lignes de forces dans la finalité établie démocratiquement en vue du bien commun, demande des compétences particulières. Maintes solutions ont été avancées. Certaines prévoient l'organisation d'un *pool de fonctionnaires d'élite* dans lequel les dirigeants politiques puissent choisir ceux dont ils savent qu'ils défendent le même système de valeurs et où le risque de détournement des objectifs devient moins grand. Il y a aussi une tendance vers la reconnaissance et l'institutionnalisation de la politisation désordonnée par un *partage proportionnel des postes-clés administratifs*. De cette manière, l'intégration politique-administration se ferait plus intimement dans l'administration même (13).

On pourrait aussi consolider les *centres d'étude des partis*. Ce n'est pas le moment d'approfondir ce problème ici mais de toute façon cette solution irait plutôt dans le sens d'un entassement d'administrations parallèles de Recherche et de Développement, se chevauchant et travaillant dur à se contrôler mutuellement, sans même avoir la certitude de recevoir l'information nécessaire de la part des administrations.

(12) PARSONS T., SMELSER N.J., *Economy and Society*, Glencoe III, Free Press, 1957, 346 pages.

(13) HUYSE L., *op. cit.*, page 222.

Il y a aussi l'hypothèse selon laquelle on pourrait faire un bon pas en avant par l'extension des *cabinets ministériels* pour la fonction de conception d'une part et, d'autre part, par le refoulement de la pyramide administrative traditionnelle vers des tâches d'exécution.

Par ailleurs, on pense également avec quelque espoir à une *infrastructure scientifique* à mettre à la disposition du *Parlement*, afin qu'il puisse à nouveau examiner la portée des options et contrôler si le pouvoir exécutif parvient à réaliser les buts qu'il s'est fixés. C'est dans ce sens qu'une adaptation de la Cour des Comptes se ferait. Les premiers résultats de ce changement se feront sentir probablement en 1985. La restitution d'un outil valable entre les mains du Parlement est un acte utile dans une démocratie parlementaire et est en accord complet avec le bon fonctionnement d'un système politico-administratif où la décision politique reste primordiale. L'embranchement du réseau informatique administratif sur l'infrastructure scientifique du Parlement donnerait de nouvelles possibilités à celui-ci.

Néanmoins la solution peut être trouvée en grande partie dans l'adaptation de la structure des organisations administratives mêmes. Il y a actuellement une tendance à passer d'une structure pyramidale vers une structure horizontale en ce qui concerne les tâches de conception. Les tâches de pure routine seront par contre en grande partie effectuées par des ordinateurs, pendant que les agents ainsi libérés aideront les cellules responsables pour les tâches de conception et de relations publiques. Le « PPBS » a engendré en tout cas l'éclosion d'une mentalité ouverte à la *direction par les objectifs ou par des projets*, ce qui forcément rompt les structures traditionnelles. Dans certains départements, entre autres celui du Travail et de l'Emploi, on applique dès à présent une direction par les objectifs. Dans le secteur du personnel, un travail de conception est en cours en vue d'implanter dans les départements des cellules de politique du personnel selon un système de projets. Les résistances nées de la méfiance des structures traditionnelles, diminueront progressivement sous la nécessité de passer à une direction du personnel planifiée. L'application du « project management » consiste à donner la responsabilité à quelqu'un de compétence déterminée en fonction du but poursuivi. Il le réalise avec l'aide de gens qu'il choisit sur base de leur spécialisation ou de leurs capacités particulières. Dans ce contexte, le groupe peut faire preuve d'une totale créativité et d'initiative pour atteindre le but poursuivi. Ils sont jugés suivant les résultats obtenus, lesquels sont comparés avec les buts fixés, évalués et au besoin réorientés. On voit directement que le traitement électronique de l'information et le système « P.P.B. », en vue d'insérer le projet dans de plus larges systèmes, en seraient les instruments rêvés. La

direction par les projets faciliterait également l'intégration d'*experts externes, engagés par contrat* pour de courtes périodes dans l'administration. Par cette méthode de direction il devient aussi bien possible d'intégrer plus étroitement la politique dans l'administratif, diminuant ainsi l'aliénation réciproque.

Il est dès lors possible de faire appel dans le cadre de ces projets à des experts à engagement politique, non seulement pour le contrôle et pour l'injection de l'appréciation politique dans la décision, mais aussi pour faciliter le dialogue entre la rationalité technique et la politique.

Ces experts à engagement politique, forcément interchangeables, peuvent élaborer ainsi les options dans les cellules de projets interdisciplinaires en communion avec les fonctionnaires logistiques et les fonctionnaires scientifiques. Les structures administratives rigides actuelles ne sont point propices à ce système de direction. En effet, l'administration de 1985 devra pouvoir compter sur une structure d'organisation souple pour pouvoir aborder les nombreuses questions de direction de façon experte et dans le sens politique voulu. L'évolution vers ce qu'on appelle l'« organisation-matrix » est déjà entamée dans les services publics étrangers et belges. C'est un mode d'organisation d'après le principe du projet. Les responsables de projet y sont aidés logistiquement par des gens et des moyens apportés par un responsable fonctionnel. Le « System-management » s'impose ici comme intégrateur indiqué de tous les projets partiels et de la logistique fonctionnelle.

Les différentes personnes peuvent, d'après leurs compétences, être employées simultanément à divers projets avec des responsabilités diverses, sans devoir tenir compte de la hiérarchie bureaucratique ou de la différence de rang. Les projets menés à l'intérieur de cette organisation matricienne sont construits modulairement et sont dissous dès l'accomplissement des buts.

Comme déjà indiqué, ces modules permettent aussi de prendre, à côté des fonctionnaires et des experts de toute sorte, des experts politiques de façon que l'osmose entre l'appréciation politique et la rationalité technique soit réalisée lors de la genèse de la décision même. Par la multidisciplinarité, les différents experts peuvent y être dosés en y mêlant l'élément politique qui veillera sur la politique projetée. Dans l'organisation matricienne, le directeur de projet est l'expert qui mène le projet à bon port et qui dirige l'opération, mais le chef fonctionnel décidera de l'aide logistique et en sera responsable. En somme, il s'agit d'un compromis entre la compétence punitive laquelle, dans l'organisation traditionnelle, avait toujours le dernier mot vis-à-vis des experts, malgré son manque de formation technique pour juger du fond de l'affaire.

Cela permettrait de couler la dysfonction bureaucratique révélée par Gouldner (14). Il est peut-être macabre de citer le défunt Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité, comme prototype dans l'administration belge de l'organisation matricienne, s'il n'y avait pas le fait que la Direction Générale pour la Coopération au Développement dans le cadre du Ministère des Affaires Etrangères ne travaille d'après le canevas de l'organisation matricienne.

Dans l'administration française on évolue aussi dans ce sens. Le ministre français Guichard de l'Education Nationale a transformé la structure de son département dans ce sens qu'« ... administrer, ce n'est pas d'abord gérer une collection de services, mais d'abord distinguer les objectifs et les moyens, subordonner les moyens aux objectifs ; garder la mobilité et la disponibilité au niveau des objectifs en confiant la responsabilité à des équipes très légères ; organiser les services autour des divers types de moyens... (il est) illusoire de chercher à améliorer l'organisation (...) sur la base d'un système purement hiérarchique de caractère pyramidal (mais) de distinguer fondamentalement entre les responsables des objectifs et les responsables des moyens, dans la structure même des services centraux » (15).

Formellement, on fait une distinction entre les responsables des objectifs et ceux des moyens, ces derniers étant toujours au service des objectifs.

Pour le bon fonctionnement d'un système politico-administratif efficace et démocratique en 1985, et qu'il soit européen, national ou régional, il est fondamental qu'on soit à même de se détacher des formes d'organisation archaïques qui se sont cristallisées autour d'intérêts sclérosés et d'une politique ayant plus une fonction végétative qu'une fonction réalisatrice d'objectifs décidés démocratiquement.

Les tendances au changement vivent aujourd'hui dans les administrations. Perceront-elles ? C'est une question à laquelle on ne pourra donner une réponse certaine qu'en 1985. De toute façon, les adaptations de ces structures et des mentalités feront le terreau du bien-être futur.

(Version française de l'auteur.)

(14) GOULDNER A.W., *op. cit.*

(15) AMESTOY G., CONAC C., L'évolution des structures et des superstructures de l'administration centrale du ministère de l'Education nationale, dans SIWEK-POUYDESSEAU J. *et al.*, *Les superstructures des administrations centrales*, Paris, Cujas, 1973, 367 pages, page 174.

