

## Relations industrielles Industrial Relations



Gortner, Harold F., Julianne Mahler et Jeanne Bell Nicholson,  
*La gestion des organisations publiques*

Jean-Marie Rainville

Volume 49, Number 4, 1994

Syndicats et restructuration économique  
Unions and Economic Restructuring

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050982ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050982ar>

[See table of contents](#)

---

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

---

### Cite this review

Rainville, J.-M. (1994). Review of [Gortner, Harold F., Julianne Mahler et Jeanne Bell Nicholson, *La gestion des organisations publiques*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 49(4), 863–864. <https://doi.org/10.7202/050982ar>

---

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1994

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

---

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

sharing and productivity, even if such an effect truly exists. Future research needs to deal with these problems.

There are at least two other limitations of this book. One is that it focuses almost exclusively on productivity and stability as dependent variables. While these are perhaps the most important consequences of profit sharing, there are many others — such as reduced absenteeism and turnover, or increased employee interest in the company — that may well justify its implementation. Second, the book devotes relatively little attention to theory. While this mirrors reality, in that the theory of profit sharing is not well developed, it is somewhat disappointing that such a well-qualified author makes so little attempt to advance the theory of profit sharing.

In my view, the most important contribution of this book is the exhaustive analysis of existing empirical evidence, and the identification of the difficulties in doing empirical research in this area. Reading this book certainly makes the reader aware that much more research needs to be done before the question posed in the book title can be definitively answered. It also brings us up to date on where we are now, and the key issues that still need resolution, and is therefore “must” reading for researchers in the field.

**Richard J. LONG**

University of Saskatchewan

**La gestion des organisations publiques**, par Harold F. GORTNER, Julianne MAHLER et Jeanne BELL NICHOLSON, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 1994, 587 p., ISBN 2-7605-0739-4 (traduit et adapté par Albert Dumas et Daniel Maltais).

Il est rare que l'on puisse dire d'un manuel d'introduction à une discipline scientifique que c'est un beau livre. C'est le cas de ce manuel. En le refermant, j'avais acquis la conviction que le management enseigné à partir des théories de l'organisation applicables uniquement aux entreprises privées ou à but lucratif procure aux étudiants une formation incomplète, sinon tronquée. Les auteurs se donnent pour objectif de faire découvrir que les organisations publiques gouvernementales — particulièrement la fonction publique — ont leur spécificité propre. La plupart des chercheurs ont jusqu'à maintenant trop ignoré ce problème parce qu'ils ont pris pour acquis que les principes traditionnels de management avaient une valeur universelle. « Ils se sont attardés, disent les auteurs, sur la stabilité, la rationalité et l'efficacité et ont pratiquement évacué de leurs analyses l'instabilité, le pouvoir et les conflits ».

Il ne faut donc pas voir la fonction publique comme une bureaucratie fossilisée. Un tel jugement peut provenir du fait qu'elle est d'abord chargée d'administrer les lois, que le devoir de rendre des comptes (l'imputabilité) y joue un grand rôle et que l'administration est subordonnée à la loi. À propos de cette dernière caractéristique spécifique, un fonctionnaire public faisait remarquer à l'un des auteurs que dans le cas d'un gestionnaire d'une organisation privée, le message est : « Vas-y jusqu'à ce que je te dise d'arrêter » alors que dans le cas d'un gestionnaire public, le message est : « N'y vas pas

à moins que je ne te le dise ». Par ailleurs, sur le plan économique, les organismes publics s'accordent mal avec la théorie du libre marché. Les services qu'ils rendent doivent rejoindre tout le monde. Les politiques économiques sont adoptées parce qu'elles sont politiquement acceptables et non parce qu'elles sont conformes à la théorie économique. Les organisations publiques poursuivent souvent des objectifs qui n'ont rien à voir avec l'économie. Vouloir gérer un service public en utilisant des critères basés sur le profit peut conduire au désastre. La preuve en a été faite. Finalement, sur le plan politique, les objectifs des organisations publiques sont fixés à partir des critères politiques et non pas économiques. À ce chapitre, les organisations privées bénéficient plus d'autonomie. Cependant, les objectifs des organismes publics sont généraux et ambigus, ce qui permet de « masquer les conflits sur les fins et les moyens auxquels donne lieu la préparation des lois », ces conflits émanant entre autres des groupes de pression.

Les organisations publiques revêtent donc une grande complexité. La façon de les étudier ne fait pas l'unanimité et a donné lieu à divers débats que les auteurs regroupent sous les quatre titres suivants : la loi ou l'autorité légale, la rationalité ou l'efficacité, les facteurs psychologiques et sociaux et la politique ou les relations de pouvoir. C'est pourquoi l'approche qu'ils proposent est multithéorique, s'inspirant des sciences humaines et sociales et des théories et des techniques administratives développées aussi bien pour le secteur privé que pour le secteur public. Ils sont ainsi amenés à privilégier l'approche de la contingence pour l'étude des organisations publiques.

Cette problématique, développée dans les trois premiers chapitres du manuel, sert de cadre à l'analyse dans les chapitres subséquents de la conception des structures de l'organisation et des processus organisationnels suivants : la communication, le contrôle bureaucratique, la prise de décision organisationnelle, le leadership et la gestion dans les organisations publiques, la motivation au travail et le changement et le développement organisationnels.

Leur présentation est identique pour chaque chapitre. Les auteurs classent les théories selon un continuum partant de celles applicables aux entreprises à but lucratif et passent graduellement à celles applicables aux organisations publiques en se situant toujours par rapport à leur problématique. C'est ce qui rend l'ouvrage si attrayant et à mon avis si formateur.

Quatre dernières qualités de l'ouvrage sont à souligner. D'abord, tous les chapitres sont parsemés de questions de recherche. Ceci est de nature à éveiller encore plus la curiosité intellectuelle des chercheurs et des étudiants. Ensuite, les multiples textes présentés en encadré ont retenu mon attention. Ils sont brefs, très bien sélectionnés, percutants et captivants. En outre, les reproductions d'articles des auteurs présentés en annexe à la fin des chapitres sont excellents et les professeurs qui ont traduit le manuel proposent aux étudiants des sujets de discussion à partir de ces textes. En dernier lieu, la bibliographie qui a été mise à jour constitue un outil de travail précieux.

Bref, les étudiants qui seront soumis aux enseignements que contient ce manuel recevront une formation de base solide en gestion des organisations publiques.

**Jean-Marie RAINVILLE**