



CLASSIQUES  
GARNIER

GIBERT (Patrick), THOENIG (Jean-Claude), « Introduction à la cinquième partie », *La Modernisation de l'État. Une promesse trahie ?*, p. 233-233

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-09265-0.p.0233](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-09265-0.p.0233)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2019. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

Il est temps de prendre du recul pour mieux comprendre, de la conception à la mise en œuvre des politiques de modernisation de l'État, transversales mais aussi sectorielles, le destin des efforts et initiatives de l'État pour reconfigurer son action à l'aide de nouveaux instruments.

Les parties 2 à 4 ont montré que l'appareil administratif a du mal à utiliser ces instruments et qu'il ne les endosse pas d'une manière propre à en assurer la réussite de la modernisation. Plus exactement il ne parvient pas à se cantonner à une stricte neutralité.

Son empreinte se mesure d'abord au fait qu'il mobilise essentiellement les ressources de savoir faire endogènes de ses fonctionnaires statutaires. L'appel à des compétences professionnelles extérieures est très limité. L'entre soi domine, selon le postulat apparent que les dirigeants en charge sont les mieux placés pour intervenir sur le fond. Cette situation fait contraste avec le comportement d'autres États eux aussi engagés dans des politiques actives de modernisation, qui n'hésitent pas à faire appel et confiance à des compétences extérieures à leur administration, et ne se limitent pas à lancer des appels d'offre de sous-traitance à des cabinets de conseil.

Au sein de l'appareil administratif néanmoins, la coopération entre institutions et corps de l'État reste forte, ainsi que le montre le chapitre suivant. Elle s'accompagne et se prolonge par un décalage cognitif persistant dans lequel se débattent les dirigeants des administrations, handicap culturel qui est décrit ensuite. Pour surmonter ces obstacles majeurs, un renouveau du management des ressources humaines de la fonction publique paraît difficilement évitable. Pourtant, comme l'évoque le dernier chapitre, le recours à ce levier majeur d'une modernisation réelle de l'État reste encore incertain.