

## **Représentations de la performance par les dirigeants de la radio publique : analyse longitudinale franco-suisse (1969-2015)**

### **Representations of Performance in the Discourse: A Longitudinal Analysis of French and Swiss Radio Public Services (1969-2015)**

### **La representación de los rendimientos en los discursos: un estudio longitudinal de los servicios públicos radiofónicos francés y suizo (1969-2015)**

Laurence Morgana

Volume 23, numéro 3, 2019

Le management public entre confiance et défiance  
Public Management Between Trust and Distrust  
Gestión pública entre la confianza y la desconfianza

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1062209ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1062209ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Morgana, L. (2019). Représentations de la performance par les dirigeants de la radio publique : analyse longitudinale franco-suisse (1969-2015). *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(3), 56–73. <https://doi.org/10.7202/1062209ar>

Résumé de l'article

Le concept de performance appliqué à la sphère publique s'est constitué au fil des réformes administratives de « modernisation » des services publics. L'objet de cette recherche est d'analyser les évolutions des représentations de la performance dans les discours des dirigeants publics, en nous appuyant sur les analyses conventionnalistes (Boltanski et Thévenot, 1991). Dans cette perspective, nous avons réalisé une analyse longitudinale appliquée sur la période 1969-2015 des services publics radiophoniques français et helvétique avec le logiciel ALCESTE.

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2019

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

# Représentations de la performance par les dirigeants de la radio publique : analyse longitudinale franco-suisse (1969-2015)



## Representations of Performance in the Discourse: A Longitudinal Analysis of French and Swiss Radio Public Services (1969-2015)

### La representación de los rendimientos en los discursos : un estudio longitudinal de los servicios públicos radiofónicos francés y suizo (1969-2015)

LAURENCE MORGANA

*Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)*

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (Lirsa - EA 4603)*

#### RÉSUMÉ

Le concept de performance appliqué à la sphère publique s'est constitué au fil des réformes administratives de « modernisation » des services publics. L'objet de cette recherche est d'analyser les évolutions des représentations de la performance dans les discours des dirigeants publics, en nous appuyant sur les analyses conventionnalistes (Boltanski et Thévenot, 1991). Dans cette perspective, nous avons réalisé une analyse longitudinale appliquée sur la période 1969-2015 des services publics radiophoniques français et helvétique avec le logiciel ALCESTE.

**Mots-Clés :** performance, management public, discours, radio, analyse lexicale multidimensionnelle

#### ABSTRACT

The concept of performance in the public sector has been elaborated over the years with the administrative reforms of modernization. The purpose of this research is to analyze the evolutions of the representations of performance in the discourse of its official members, using conventionalist analyzes (Boltanski and Thévenot, 1991). In this perspective, we have carried out a longitudinal analysis applied over the period 1969-2015 of the French and Swiss radio public services with ALCESTE software.

**Keywords:** performance, public management, discourse, radio, multidimensional lexical analysis

#### RESUMEN

El concepto de rendimiento aplicado a la esfera pública se constituyó a lo largo de las reformas administrativas de “modernización” de los servicios públicos. El objetivo de esta investigación es analizar cómo la representación de los rendimientos en los discursos de los dirigentes públicos ha evolucionado. La investigación se basó en los estudios de las convenciones (Boltanski y Thévenot, 1991). En esta perspectiva, hemos realizado un estudio longitudinal del periodo 1969-2015 de los servicios públicos radiofónicos francés y suizo, con ALCESTE (Programa de análisis textual, del Centro Nacional de Investigación Científica Francés - CNRS)

**Palabras Clave:** rendimiento, discursos, gestión pública, análisis lexical multidimensional

---

Depuis les années 1970, s'est développé le New Public Management (NPM) qui a conduit à des réformes multiples dans le secteur public. L'introduction des principes du NPM a entraîné, au cours des quatre dernières décennies, une redéfinition des missions de service public, une redistribution des ressources et des moyens et la mise en place de méthodes de gestion issues du privé (Pollitt et Bouckaert, 2004; Jacob *et al.*, 2011). Ces réformes dites de « modernisation » ont placé le paradigme de la performance au cœur du discours sur le NPM. Mais que signifie la performance dans le secteur public en constante évolution ? Le dirigeant public figure en première ligne pour répondre à cette question dans la mesure où il joue un rôle prépondérant dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie.

Notre démarche est d'identifier l'évolution des représentations de la nature de la performance, telles qu'elles apparaissent dans les discours des dirigeants publics. Nous avons choisi

comme discours, la *lettre du président* dans les rapports d'activité parce qu'elle véhicule les symboles et les valeurs portées par la direction de l'entreprise (Platet-Pierrot et Giordano-Spring, 2010). Par cette lettre, le dirigeant s'exprime au nom de l'institution, recherche l'adhésion à une stratégie et communique sur les objectifs et sur ses valeurs. Nous avons aussi choisi ce support parce qu'il est un « discours-outil » (Piette et Rouleau, 2008). Il permet de « faciliter la gestion des processus et l'atteinte des résultats, de formuler et diffuser la stratégie, de mobiliser les employés, de communiquer une image, d'améliorer la connaissance sur son environnement, de favoriser des prises de décisions efficaces et d'effectuer des évaluations ».

Le secteur public de la radio, qui a principalement en charge l'information et le divertissement, est un terrain d'étude particulièrement intéressant pour ce type d'analyse. Il a connu, en effet, depuis la fin des années 1960, une professionnalisation croissante

des modes de gestion avec une recherche de la rationalisation des dépenses, ainsi qu'une remise en cause du monopole de l'information avec les opérations d'alliance, d'acquisition et de fusion réalisées par de grands groupes médiatiques industriels ou financiers (Deslandes, 2008). Ces facteurs pourraient, *a priori*, avoir facilité la diffusion des préceptes du NPM. Notre choix s'est porté sur les radios francophones européennes : Radio France (anciennement ORTF) et la Société suisse de radiodiffusion et télévision (SRG SSR, anciennement SRG SSR Idée Suisse) parce que, de par leur longue histoire et leur rayonnement, elles ont toujours été au cœur des débats sur la « crise du service public et son relatif renouveau » (Bourdon, 2013).

La question principale de notre recherche est : quelle est l'évolution des représentations de la performance des dirigeants du secteur public de la radio ? Deux questions sont sous-jacentes : Quelles sont les principales conceptions de la performance dans le secteur public ? Quel est l'ancrage identitaire des dirigeants publics dans leur rapport à la performance ? Pour y répondre, nous utilisons, dans une première partie, comme grille d'analyse la typologie des mondes de référence proposée par l'école des conventions. Nous analysons, au travers de cette grille, les représentations de la performance portées par les acteurs institutionnels et étatiques, dans le cadre des réformes des politiques publiques françaises et suisses de la fin des années 1960 à nos jours. Dans une seconde partie, nous développons et discutons des résultats de notre étude empirique après avoir exposé le contexte du secteur médiatique franco-suisse dans lequel se font ces discours et la méthodologie. Nous verrons qu'il existe, suivant les périodes, un phasage ou au contraire un déphasage de la représentation de la performance entre les dirigeants du secteur public de la radio et les pouvoirs publics, institutionnels. Nos résultats mettent en relation la grille d'analyse de l'école des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991) et les principes du NPM pour conceptualiser l'évolution des conceptions de la performance des dirigeants dans le secteur public. Ils permettent de construire une typologie des dirigeants basée sur les représentations de la performance et amènent à se poser la question du devenir des réformes instituées par le NPM dans le secteur public de la radio.

### L'analyse des représentations de la performance publique par la théorie des conventions

#### LES APPROCHES DE LA PERFORMANCE SELON L'ÉCOLE DES CONVENTIONS

Pour identifier et comprendre les représentations et rapports des dirigeants à la performance, nous mobilisons le cadre des *Economies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999). Le cadre théorique de l'école des conventions paraît, en effet, adapté à l'étude des réformes des politiques publiques et des représentations de la performance publique (Emery *et al.*, 2008; Emery et Martin, 2010; Lux, 2016).

Luc Boltanski et Laurent Thévenot, en 1991, s'intéressent à la justification et à la coordination des actions individuelles afin de comprendre dans quelle mesure se constitue une action collective (Plane, 2012). Ils cherchent les fondements et les voies de construction du social dans le choix de l'accord qui résulte d'une convention (Emery *et al.*, 2008). Ils recensent ainsi six

grands « principes » à l'origine des « cités » (cf. tableau 1), qui président à la justification des actions : cité de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, industrielle et marchande. Boltanski et Chiapello (1999) ajouteront une septième cité : la « cité par projets ». Ces cités désignent une « communauté de sens et d'appartenance » (Emery et Martin, 2010). Elles révèlent des « sphères de légitimation auxquelles les membres d'une organisation se réfèrent pour justifier leurs décisions et leurs comportements » (Emery *et al.*, 2008). Cependant, lorsque les cités sont associées à une situation particulière, à des êtres qui lui sont propres, les auteurs font référence aux « mondes ». Lorsqu'il y a coexistence de différents intérêts et manières de penser, les auteurs parlent de « compromis » qui permet la juxtaposition de différents mondes accroissant l'état de justice pour les acteurs (Taupin, 2012).

Selon Lux (2016), le modèle des cités peut permettre une lecture des représentations de la performance des individus. Le tableau 2 représente une « grille de repérage du discours » basée sur le vocabulaire mobilisé par les individus. A chaque cité est associée une dimension de la performance.

Cette typologie constitue la grille d'analyse de notre étude. L'objectif de notre analyse est d'apporter un éclairage sur les représentations que les dirigeants du service public ont de la performance, avec notamment l'avènement du New Public Management.

#### L'ANALYSE DES REPRÉSENTATIONS DE LA PERFORMANCE AFFÉRENTE AUX POLITIQUES DE MODERNISATION PUBLIQUE

##### Les principes du NPM

Le NPM est un concept néolibéral né dans les années 1970, de « modernisation du management des administrations publiques dans le but d'en améliorer le rapport coût/service. Selon Osborne et Gaebler (1992), il se caractérise par huit grands principes :

- « une séparation de la prise de décision stratégique, relevant du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, relevant de l'administration;
- l'orientation des activités administratives et l'allocation des ressources en fonction des produits et services à délivrer plutôt qu'en fonction de règles ou procédures;
- la décentralisation et l'instauration d'agences comme instrument de régulation;
- l'abandon du statut de fonctionnaire et de l'avancement à l'ancienneté des agents au profit d'une rémunération au mérite;
- l'introduction des mécanismes de marché dans l'offre de biens et services d'intérêt général;
- la logique de la transparence tant sur la qualité que sur les coûts des prestations;
- la recherche de l'efficacité dans l'emploi des fonds publics;
- la participation des usages dans la définition et l'évaluation des prestations publiques » (Chappoz et Pupion, 2012).

Le NPM met en lumière deux forces antagonistes. Les administrations publiques doivent être gérées non plus uniquement en fonction des *inputs* politico-administratifs, mais aussi sur la base des *outputs*, c'est-à-dire des produits et services administratifs

(Emery et Giauque, 2005). Comme l'énonce Yvon Pesqueux (2007), « ces forces antagonistes actent l'existence des tensions entre la dimension institutionnelle de l'administration (sa vocation à remplir des missions indiscutables et permanentes de service public) et une dimension managériale conduisant à questionner le fonctionnement des services publics ». La

question est de savoir si l'application des principes du NPM remet en cause les accords et les représentations traditionnelles de la performance des services publics. Pour y répondre, nous devons analyser les réformes publiques engendrées par le NPM en France et en Suisse, en nous focalisant particulièrement sur les approches de la performance.

**TABLEAU 1**  
Les mondes de Boltanski et Thévenot

	De l'inspiration	Domestique	De l'opinion	Civique	Marchand	Industriel
<b>Principe supérieur commun</b>	Se soustrait à la mesure / Jaillit de l'inspiration	Relations personnelles / Hiérarchie, tradition	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique, méthode scientifique
<b>État de grandeur</b>	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel
<b>Dignité</b>	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail
<b>État de petit</b>	Routinier	Sans-gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace
<b>Répertoire des sujets</b>	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants	Vedettes	Collectivités	Concurrents, clients	Professionnels
<b>Répertoire des objets</b>	Esprit, corps	Préséance, cadeaux	Noms, marques, messages	Formes légales	Richesse	Les moyens
<b>Formule d'investissement</b>	Risque	Devoir	Renoncer au secret	Renoncer au particulier. Solidarité	Opportunisme	Investissement progrès
<b>Rapport de grandeur</b>	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise
<b>Relations naturelles</b>	Rêver, imaginer	Éduquer, reproduire	Persuader	Rassembler, action collective	Relations, d'affaires, intéresser	Fonctionner
<b>Figure harmonieuse</b>	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système
<b>Épreuve modèle</b>	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'évènement	Manifestation pour une juste cause	Affaires, marché conclu	Test
<b>Expression du jugement</b>	Éclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct
<b>Forme de l'évidence</b>	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure

Source : Livian et Herreros, 1994, p. 43-59.

**TABLEAU 2**  
Grille d'analyse de la performance

Dimension de la performance	Monde de rattachement	Items (vocabulaire, grammaire)
La performance est économique et financière	Marchand	Concurrence, argent, prix, valeur, vendable, profit
La performance se caractérise par l'obtention d'une légitimité et la capacité à mobiliser les ressources externes	De l'opinion	Légitimité, communication, convaincre, influencer, capter, réputation, rendu-compte
La performance se caractérise par la recherche d'utilité sociale, par le respect de la loi, des procédures	Civique	Rassembler, représenter, solidarité, besoin de la population, intérêt collectif
La performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle	Industriel	Bon fonctionnement, exactitude, qualité des services, rigueur, efficacité, mise en œuvre, optimisation
La performance se caractérise par la recherche d'une satisfaction des salariés, une importance accordée à la dimension RH	Domestique	Famille, communauté, protection, confiance, génération, hiérarchie, bienséance, relation personnelle
Rejet de la performance	De l'inspiration	Utopie, insolite, émotionnel, singularité, inutile, pas d'intérêt rejet de la mesure et du quantifiable

Source : Gulliver, 2016

### Le NPM et l'inscription du principe de performance dans le cas français

Afin de mieux comprendre l'émergence du concept de performance dans le secteur public en France, nous allons nous baser sur les travaux en Sciences de gestion, d'Annie Bartoli et Hervé Chomienne (2007), Hervé Chomienne (2001), Marcel Guenoun (2009), et en Sociologie de Philippe Bezes (2002, 2009, 2010 et 2012). Annie Bartoli et Hervé Chomienne (2007) analysent les grandes phases de la « modernisation » des services publics français à compter des années 1960 et s'interrogent, au vu des successions de mesures, sur leur cohérence<sup>1</sup>.

**Les années 1960** sont une période d'approfondissement et d'extension des missions assurées par l'État-providence, donnant aux réformes administratives un caractère intellectuel. C'est à la fin des années 1960, plus précisément par le décret du 4 janvier 1968, que la première réforme « gestionnaire » est apparue sous le nom de Rationalisation des choix budgétaires (RCB). Elle reposait sur un système de planification d'objectifs et de moyens avec contrôle des réalisations budgétaires (Bartoli, 2009). Philippe Huet, chef de la mission RCB au ministère des Finances, la définit comme « une recherche méthodique, appliquée à l'action publique, et qui, utilisant toutes les techniques disponibles d'analyse et de calcul, de prévision, d'organisation et de gestion, vise à la définition cohérente et ordonnée, puis à la concrétisation efficace et fidèle d'une politique » (Huet et Bravo, 1973). L'émergence de questionnements et d'instruments de gestion inscrit la recherche de la performance dans le monde industriel.

Dans **les années 1970**, l'administration devient un objet politique. Selon Philippe Bezes (2002), le contenu des réformes est modifié : « il ne s'agit plus de revendiquer le contrôle de l'administration par la compétence économique mais de revendiquer un contrôle politique en proposant de renforcer le pouvoir d'acteurs politiques (nationaux et locaux) ou des citoyens administrés, au nom d'un contrôle démocratique ». La performance se caractérise ici par la volonté de restituer au politique la maîtrise de la définition des fins et de l'allocation des ressources. L'expérience de la RCB se poursuit, mais il s'agit d'instaurer un système plus décentralisé incitant les responsables centraux à fixer des objectifs précis et quantifiés (Bartoli, 2009). La performance, ayant pour but de renforcer le contrôle politique, s'inscrit *a priori* dans le monde civique mais est, en fait, guidée par le poids de l'expert et du monde industriel. D'ailleurs, sont invoquées comme sources d'échec de ces réformes, un contexte politique insuffisamment pris en compte dans le rapport expertise/décision (Perret, 2006).

**Les années 1980** sont marquées par la professionnalisation des politiques de modernisation publique où la performance se définit par la recherche d'une efficacité économique et financière. Nous observons une juxtaposition d'initiatives de communautés réformatrices, parcellaires et concurrentes (ministères, établissements ou collectivités) (Bartoli, 2009; Bezes, 2012; Bartoli et Chomienne, 2007). La professionnalisation se manifeste par la diffusion des savoirs d'experts (gestionnaires, consultants, etc.) relayés en interne par de hauts fonctionnaires. La démarche ne s'appuie pas sur une doctrine générale mais s'inscrit dans la promotion d'une démarche managériale : évaluation de politiques, contrôle de gestion, cercles de qualité (Bezes, 2009). Plus

tard, celle-ci sera intégrée dans la dynamique du « renouveau du service public », institué par Michel Rocard en 1989, qui a ouvert le marché du secteur public aux sociétés de consultants (Chaty, 1997). La démarche de performance s'inscrit alors pleinement dans les principes marchands issus du privé.

**Les années 1990** s'illustrent par l'institutionnalisation des réformes de l'État. Les programmes publics répondent aux caractéristiques des politiques publiques : « ils sont financés, revendiqués par des institutions publiques, structurés autour d'objectifs affichés publiquement » (Bezes, 2002). La « Réforme de l'État » et la « Modernisation de l'État » sont les principaux projets de modernisation publique française. Les emprunts implicites ou explicites aux principes du New Public Management deviennent récurrents, voire systématiques. Ces principes sont portés par « plusieurs groupes de hauts fonctionnaires qui, dans les années 1990, importent les thèses en vogue dans les pays anglo-saxons de la « nouvelle gestion publique » et proposent une adaptation française » (Bezes, 2012). La performance inspirée de la logique libérale s'inscrit dans le monde de l'opinion avec le souci de légitimation et de réputation.

**Les années 2000 et 2010** sont caractérisées par l'opérationnalisation et le développement de l'évaluation des politiques publiques au moyen de certains instruments issus du New Public Management recommandés ou expérimentés au sein de la direction du Budget (Bezes, 2012, p. 31). De manière non exhaustive, trois principales dispositions dominent cette période : la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), la Révision générale des politiques publiques (RGPP) et la Modernisation de l'action publique (MAP). La LOLF, adoptée en France en 2001 et mise en application en 2006, a pour but de favoriser la transparence et le débat budgétaire. Elle fait passer la gestion de l'État d'une logique de moyens à une logique de résultats, avec des objectifs d'efficacité socio-économique, de qualité et d'efficience de la gestion. La RGPP, engagée en 2007, vise à faire examiner par des équipes d'audit les objectifs, les dépenses, les résultats et les *modus operandi* des grandes politiques publiques ministérielles. La MAP centre son action sur le développement de l'évaluation des politiques publiques. La performance publique devient donc « la recherche de l'efficience des services publics, obtenue en s'inspirant des méthodes de gestion privée » (Pupion, 2012) et se caractérise par le résultat du compromis des mondes civique et industriel.

Dans un contexte de réformes administratives, un cadre de gestion des affaires publiques axé sur la performance a donc émergé dans les années 1960 (cf. tableau 3) et a connu une évolution représentée schématiquement en cinq phases, correspondant chacune à une décennie. Les mondes de référence liés au caractère de la performance évoluent passant d'un monde industriel (années 1960), industriel et civique (années 1970), marchand (années 1980), de l'opinion (années 1990) et civique et industriel (années 2000 et 2010).

### Le NPM et l'inscription du principe de performance dans le cas helvétique

Quatre phases consécutives marquent la modernisation de l'appareil administratif suisse.

1. Cette chronologie est non exhaustive et propose de résumer les principaux projets « modernisateurs » des services publics français.

**TABLEAU 3**  
**L'évolution de la performance afférente aux projets de modernisation publique française**  
**et leurs cités de rattachement respectives**

Décennie	Principaux projets de modernisation (Bartoli et Chomienne, 2011); (Bezès, 2012)	La performance se caractérise par : (Gulliver, 2016)	Cité de rattachement (Boltanski et Thevenot, 1991)
1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1968-1984 : Rationalisation des choix budgétaires</li> </ul>	La recherche d'une efficacité organisationnelle	Industrielle
1970		La recherche d'une efficacité organisationnelle mais aussi d'une utilité sociale	Industrielle et civique
1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1984-1988 : « Foisonnement managérial »</li> <li>• 1986-1988 : « Qualité administrative »</li> <li>• 1989-1991 : « Renouveau du service public »</li> </ul>	La recherche d'une efficacité économique et financière	Marchande
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1995-1996 : « Réforme de l'État »</li> <li>• 1997-2002 : « Modernisation de l'État »</li> </ul>	L'obtention d'une légitimité et la capacité à mobiliser les ressources externes	De l'opinion
2000 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2001; 2006 : LOLF (loi votée en 2001 et mise en œuvre en 2006)</li> <li>• 2007 : RGPP</li> <li>• 2012 : MAP et poursuite des autres axes de la modernisation</li> </ul>	La recherche d'une utilité sociale mais aussi d'une efficacité organisationnelle	Civique et industrielle

Dans les années 1960-1970, « l'administration publique suisse a largement fait appel aux consultants privés pour conduire des exercices de rationalisation et réaliser des analyses de la valeur, qui s'apparentaient à de vastes opérations de radiographie organisationnelle visant à générer des économies » (Emery, 2005). Deux commissions d'experts ont été constituées (Varone, 2014) à l'issue desquelles deux rapports ont été édités. Le rapport Hongler de 1967 porte sur les améliorations à apporter à la conduite des affaires gouvernementales et de l'administration. La performance s'inscrit dans le monde civique. Le rapport Huber de 1971 est chargé de réviser la loi sur l'organisation de l'administration fédérale (Portmann, 2008). La performance est caractérisée ici par la volonté de restituer au politique la maîtrise de la définition des fins et de l'allocation des ressources dans une approche où la parole de l'expert est déterminante, comme dans le monde industriel. Par la suite, deux lois marquent une phase réformatrice. La loi du 4 octobre 1974 interdit pendant trois ans toute augmentation des effectifs du personnel fédéral. La loi du 19 septembre 1978 porte sur l'organisation et la gestion du Conseil fédéral et de l'administration fédérale (LOA). Du fait du « gel » des effectifs, la performance se caractérise par un renforcement d'une logique du monde industriel et s'inscrit dans une recherche d'efficacité et d'efficience.

Les années 1980 sont jalonnées par des réformes de type managérial qui plafonnent les effectifs du personnel fédéral. Les projets EFFI (1984-1987) et EFFI-QM-BV (1986-1996) sont mis en place pour augmenter l'efficacité de l'administration fédérale en visant une économie de 3 % des postes permanents, 5 % des heures de travail et 5 % des dépenses de fonctionnement. Le caractère du monde industriel de la performance est ici renforcé.

Les années 1990 sont marquées par la Réforme du gouvernement et de l'administration (RGA) déclenchée par les parlementaires G. Petitpierre et R. Rhinow. Un groupe de travail, Structures de direction de la Confédération (GSDC), sous la direction du professeur K. Eichenberger, a été constitué en juin 1992 dans le but de réviser la LOA de 1978. Deux phases se sont succédées. La première s'est concentrée sur la réforme du gouvernement et de l'administration, avec la loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (LOGA) du

21 mars 1997, qui attribue au Conseil fédéral (et non plus au Parlement) la compétence d'organiser l'administration et la possibilité de gérer certaines unités par mandat de prestations et enveloppes budgétaires (GMEB). La seconde phase est consacrée à la réforme de la direction de l'État. Dans le cadre de la RGA, le Conseil fédéral a défini quatre objectifs : l'efficacité, la rentabilité, les économies au niveau des ressources humaines et financières et l'optimisation des processus de gestion et des structures organisationnelles (Chancellerie fédérale, 2000). La performance se caractérise ici, comme dans un monde industriel, par la recherche d'une efficacité constitutionnelle.

Les années 2000-2010 voient la mise en place d'une stratégie globale d'assainissement des finances publiques. Les structures et processus sont jugés trop complexes et rigides, empêchant les pouvoirs publics de répondre aux besoins des citoyens. En septembre 2005, le Conseil fédéral a approuvé « plus de trente projets spécifiques visant à réformer l'administration fédérale dont vingt-quatre projets départementaux destinés à améliorer les structures et processus de l'administration fédérale » (Huerta Melchor, 2008). Le caractère de la performance du monde industriel est renforcé.

Le tableau 4 représente cette évolution.

Ainsi, nous pouvons constater une cohérence dans le contenu des réformes successives, mais des différences apparaissent dans les mondes de référence dans l'application du NPM en France et en Suisse (cf. tableaux 4 et 5). En France, le monde dominant est industriel jusque dans les années 1970, puis marchand dans les années 1980. Les années 1990 sont marquées par le monde de l'opinion avec, cependant, un attachement particulier aux valeurs de service public. Dans les années 2000-2010, la performance est caractérisée par le résultat de compromis des mondes civique et industriel. En Suisse, le caractère dominant de la performance est civique dans les années 1960 et bascule vers le monde industriel à partir des années 1970. Cela conforte les résultats d'Emery et Martin (2010) qui y voient le reflet de la culture suisse, caractérisée par le modèle de la « machine bien huilée », expression empruntée à Bergmann (1994, cité par Emery et Martin, 2010), caractéristique du monde industriel.

**TABLEAU 4**  
**L'évolution de la performance afférente aux projets de modernisation publique helvétique et leurs cités de rattachement respectives**

<b>Décennie</b>	<b>Principaux projets de modernisation</b> (Emery, 2005); (Huerta Melchor, 2008); (Varone, 2014); (Portmann, 2008)	<b>La performance se caractérise par :</b> (Gulliver, 2016)	<b>Cité de rattachement</b> (Boltanski et Thevenot, 1991)
<b>1960</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1967 : Rapport Hongler</li> <li>1971 : Rapport Huber</li> <li>1974 : Loi fédérale du 4 octobre interdisant pendant trois ans toute augmentation des effectifs du personnel fédéral</li> </ul>	La volonté de restituer au politique la maîtrise de la définition des fins et de l'allocation des ressources	<b>Civique</b>
<b>1970</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1978 : Loi fédérale du 19 septembre sur l'organisation et la gestion du Conseil fédéral et de l'administration fédérale (LOA)</li> </ul>		
<b>1980</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1984-1987 : Projet EFFI</li> <li>1986-1996 : Projet EFFI-QM-BV</li> </ul>	La recherche d'une efficacité organisationnelle	<b>Industrielle</b>
<b>1990</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1997 : Loi du 21 mars sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (LOGA)</li> <li>1997 : Gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire (GMEB)</li> </ul>		
<b>2000</b> <b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005 : Approbation par le Conseil fédéral de plus de 30 projets spécifiques visant à réformer l'administration fédérale (dont 24 projets départementaux destinés à améliorer les structures et processus de l'administration fédérale)</li> <li>2005 : Proposition de neuf projets transversaux pour assainir les finances publiques</li> </ul>		

### Étude longitudinale des représentations des dirigeants des radios publiques françaises et helvètes

Avant d'identifier et caractériser le rapport à la performance des dirigeants du secteur public de la radio français et suisse, il est nécessaire de préciser le contexte dans lequel leurs discours ont été faits et la méthodologie retenue pour l'analyse.

#### LE CONTEXTE DU SECTEUR MÉDIATIQUE FRANÇAIS ET HELVÉTIQUE

##### Le secteur français

Cinq phases témoignent de la libéralisation du marché de l'audiovisuel depuis la création de l'ORTF en 1964.

**La première période, 1964-1974**, est marquée par la naissance de Radio France dans le paysage audiovisuel. Le 27 juin 1964, par la loi dite « Peyrefitte », la RTF devient l'Office de radiodiffusion-télévision française (ORTF). Les contestations croissantes à l'égard de la mainmise de l'Etat sur l'audiovisuel se cristallisent en mai 1968 (Chupin *et al.*, 2009). La publicité est introduite en octobre 1968, et de ce fait, une attention particulière est portée à l'audience (Chauveau, 2009). En 1974, l'ORTF connaît une réelle transformation structurelle. L'ORTF est divisé en sept sociétés autonomes : TF1, A2, FR3 (créées en 1973), Radio France, TDF (TéléDiffusion de France, pour la gestion et la réception des images et des ondes), l'Institut national de l'audiovisuel (INA) et la Société française de production (SFP). Jusqu'à cette période, la référence au monde civique est prédominante.

**La deuxième période, 1974-1981**, est l'ère des radios « pirates » qui ravive le débat sur le monopole de l'État. La libéralisation des marchés audiovisuels s'accompagne d'une diversification des supports et des modèles économiques, contribuant à une croissance exponentielle de l'offre et des pratiques de consommation

médiatique (Chupin *et al.*, 2009). La performance est le reflet d'un compromis des mondes civique et marchand.

**La troisième période, 1981-1986**, sonne le glas des monopoles de la radio et de la télévision et marque le temps de la régulation. La première mesure est la loi du 9 novembre 1981 autorisant les radios locales privées. La seconde mesure est la loi du 29 juillet 1982 qui confie à des entreprises privées l'utilisation des ondes hertziennes (Brochand, 2006). Pour attribuer les fréquences et contrôler l'usage, la loi crée aussi une instance de régulation, la Haute Autorité de communication audiovisuelle (HACA) qui marque l'abandon de la prééminence du monde civique pour le monde marchand.

**La quatrième période, 1986-2000**, voit la libéralisation totale du marché de l'audiovisuel. La loi du 30 septembre 1986 abroge celle de 1982, même si elle en reprend les principes, engageant tout le secteur de la communication dans le système de la concurrence. Dans les années 1990, tandis que les autorités cherchent à définir un modèle de régulation adéquate, l'offre de programmes ne cesse de croître, se segmentant de plus en plus en fonction des publics (Cavelier et Morel-Maroger, 2008). L'analyse sectorielle montre un renforcement du monde marchand et de l'opinion.

**La cinquième période, de 2000 à nos jours**, voit le déculement des modes de diffusion. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) s'installent réellement dans les usages et la consommation des médias (Deslandes, 2008). C'est la recherche ici d'une efficacité organisationnelle propre au monde marchand. Cependant, l'idée de développer la solidarité d'adhésion est présente renforçant ainsi la référence au monde civique.

Le tableau 5 représente cette évolution.

**TABLEAU 5**  
L'évolution de la politique des médias français et leurs cités de rattachement respectives

Période	La politique des médias français (Deslandes, 2008)	La performance se caractérise par : (Gulliver, 2016)	Cité de rattachement (Boltanski et Thevenot, 1991)
1964-1974	L'ORTF, « dix ans, ça suffit »*	La recherche d'utilité sociale	Civique
1974-1981	L'ère des radios « pirates »	La recherche d'utilité sociale et d'une efficacité économique et financière	Civique et marchande
1981-1986	La fin du monopole de programmation et le temps de la régulation	La recherche d'une efficacité économique et financière	Marchande
1986-2000	La libéralisation totale de l'audiovisuel	La recherche d'une efficacité économique et financière ainsi que l'obtention d'une légitimité et la capacité à mobiliser les ressources externes	Marchande et de l'opinion
2000 à nos jours	Le décuplement des modes de diffusion	La recherche d'une efficacité économique et financière ainsi que d'utilité sociale.	Marchande et civique

\*Titre emprunté à Cavelier et Morel-Maroger, 2008, p. 25.

### Le secteur helvétique

La période 1960-1970 voit l'ouverture progressive à la concurrence. En 1960, la « Société suisse de radio diffusion » prend le nom de « Société suisse de radiodiffusion et télévision ». En 1964, une nouvelle concession commune à la radio et à la télévision est à l'origine de la première réorganisation de la SSR en régions linguistiques. La publicité à la télévision est aussi autorisée (Darck, 2000). La performance se caractérise par la recherche d'utilité sociale et d'une efficacité économique et financière. C'est la référence aux mondes civique et marchand qui prédomine.

Durant la période 1970-1983, la restructuration organisationnelle et institutionnelle de la SSR est confiée à une société de conseil zurichoise, Hayek Engineering. Le rapport Hayek remis en 1975 prévoit de regrouper radio et télévision selon les régions linguistiques et de leur donner une plus grande autonomie (Darck, 2000). Une commission d'experts propose, en 1982, un modèle dit des trois échelons correspondant aux trois marchés radiophoniques : programmes locaux/régionaux financés par la publicité, programmes nationaux/régions linguistiques financés par la redevance et les programmes internationaux. La référence au monde civique est abandonnée au profit de celle du monde marchand.

La période 1983-1991 est marquée par la remise en question du monopole de la SSR avec l'ouverture à la concurrence progressive. Le 1<sup>er</sup> novembre 1983, une concession est accordée à trente-six radios locales et pour sept essais de télévisions. Trois projets successifs (intitulés respectivement « Adminus », « Optimus » et « La SSR en route vers les années 1990 ») ont permis à la SSR de mettre en place des actions ciblées pour améliorer l'efficacité (Mäusli, Steigmeier et Valloton, 2012) tant internes (comme la mise en place de la comptabilité analytique et l'assouplissement des conditions de travail) qu'externes (comme l'enrichissement de l'offre radio et télévision). La performance se caractérise par la prééminence des mondes marchand et industriel.

La période 1991-1999 voit la poursuite de la libéralisation du marché de l'audiovisuel. Les conditions d'accès au marché sont fixées par deux lois sur la radio et la télévision (1991 et 2006). L'Office fédéral de la communication (OFCOM) est fondé en

1992 et assure l'ensemble des tâches de régulation et d'autorité nationale. Face à ce contexte, la SSR opère une réforme structurelle. Elle devient une union privée d'associations et se dote des structures d'une holding, gérée comme une société par actions<sup>2</sup>. La spécificité helvétique du service public, à savoir la défense des minorités linguistiques, est affirmée. Les mondes marchand et de l'opinion prédominent ici.

A partir de 1999, la SSR cherche à étendre son offre sur Internet malgré les difficultés budgétaires (Mäusli *et al.*, 2012). Une nouvelle loi fédérale sur la radio et la télévision est votée le 24 mars 2006, avec comme principaux changements : une part plus importante de la redevance accordée aux radios et aux télévisions privées (*splitting*), une obligation de diffuser des émissions télévisées conformes aux malentendants et malvoyants et une interdiction de la publicité et du parrainage sur Internet. Du fait des restrictions budgétaires, la SSR lance en 2009 un projet « Convergence et Efficacité » afin de maintenir sa place sur le marché<sup>3</sup> renforçant la référence aux mondes marchand et industriel.

Le tableau 6 représente cette évolution.

En conclusion, dans le secteur radiophonique français et helvétique, nous distinguons cinq phases d'évolution du concept de la performance : l'ouverture à la concurrence (années 1960-1970), la remise en cause du monopole (années 1980), la libéralisation du marché (1990), la montée en puissance du multimédia et d'internet (2000) et la mise en place de stratégie de création de valeur appliquée aux médias (2010).

### LA MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DES DISCOURS

En nous basant sur les travaux réalisés en management public (Lux, 2016; Emery *et al.*, 2011), on pourrait penser que la « bonne » diffusion du NPM repose sur un alignement entre le caractère de la performance liée à la réforme publique mise en œuvre et la représentation que peuvent en donner les dirigeants au travers des rapports d'activité. Afin d'évaluer cette adoption des dimensions de la performance par les dirigeants, nous allons expliciter la méthode d'analyse.

2. Site internet consulté le 20/09/2017, <http://www.srgssr.ch/fr/srg-ssr/histoire-dentreprise/la-ssr-de-1931-a-nos-jours/>

3. Site internet consulté le 20/09/2017, <http://www.srgssr.ch/fr/medias/archives/communique-de-presse/date/2009/convergence-des-medias-srg-ssr-idee-suisse-nomination-des-chefs-de-projet/>

**TABLEAU 6**  
L'évolution de la politique des médias helvétiques et leurs cités de rattachement respectives

Période	La politique des médias helvétiques	La performance se caractérise par : (Gulliver, 2016)	Cité de rattachement (Boltanski et Thevenot, 1991)
1960-1970	L'ouverture à la concurrence	La recherche d'utilité sociale et d'une efficacité économique et financière	<b>Civique et marchande</b>
1970-1983		La recherche d'une efficacité économique et financière	<b>Marchande</b>
1983-1991	La remise en question du monopole	La recherche d'une efficacité organisationnelle. La performance est aussi économique et financière.	<b>Marchande et industrielle</b>
1991-1999	La libéralisation du marché	La recherche d'une efficacité économique et financière ainsi que l'obtention d'une légitimité et la capacité à mobiliser les ressources externes	<b>Marchande et de l'opinion</b>
1999 à nos jours	La convergence numérique et l'internationalisation des programmes	La recherche d'une efficacité organisationnelle. La performance est aussi économique et financière.	<b>Marchande et industrielle</b>

### Le corpus

Notre corpus (ensemble de données textuelles) est composé de soixante-et-onze messages du président dont trente-quatre pour le cas français et trente-sept pour le cas helvétique. Pour le cas français, sur les trente-quatre messages du président, neuf préambules réalisés par deux présidents successifs sont non signés.

Le choix de la période est lié à la parution des rapports d'activité. Le premier rapport d'activité français date de 1969, année qui traduit une étape marquante, post-1968, dans un monde audiovisuel marqué par un mouvement de libéralisation de l'information. Nous avons choisi de porter notre étude sur la même période (1969-2015) concernant les rapports d'activité de la SRG SSR.

Concernant les dirigeants, nous nous référons à l'étude, réalisée par Daguaud et Miehl (1990, cité dans Deslandes, 2008) sur les patrons de chaînes télévisées, qui distingue l'élite professionnelle, l'élite managériale et l'élite politico-administrative, et la transposons aux patrons de Radio. Remy Rieffel (2005, cité dans Deslandes, 2008) commente cette classification :

*L'élite professionnelle est composée d'anciens réalisateurs, producteurs, mais aussi de journalistes, sortis du rang et qui supervisent un aspect des programmes : le divertissement, la fiction, le sport... Ces « saltimbanques » concourent donc à la fabrication d'un produit télévisuel, se situent du côté artistique, intellectuel, s'opposent aux « géomètres » que sont les spécialistes de la gestion administrative ou du management. L'élite managériale est essentiellement constituée du président de la chaîne, du directeur général, du directeur des programmes, qui décident de la diffusion ou non des émissions et surtout de la programmation. Elle jure par la logique entrepreneuriale. L'élite politico-administrative provient essentiellement de la haute fonction publique : beaucoup sont des énarques qui allient expérience dans des cabinets ministériels et direction d'une chaîne ou d'un secteur donné de la chaîne.*

D'après cette classification, les P.-D.G. de l'ORTF, de Radio France et de la SSR ont alternativement fait partie de l'élite professionnelle, managériale et politico-administrative. Les tableaux 7 et 8 ci-après examinent le corpus de l'étude pour les cas français et helvétique.

### L'analyse du contenu

Sur le plan méthodologique, nous avons retenu la méthode ALCESTE (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Énoncés Simples d'un Texte), développée par Reinert (1983, 1999, 2003). Cette méthode repose sur l'hypothèse selon laquelle l'occurrence des mots est le reflet de la thématique générale des discours (Chekhar et Onnée, 2006). Cette méthode a déjà été utilisée dans des études portant sur le contenu de l'information financière (Duyck, 2002; Chekhar et Onnée, 2006; Giordano Spring *et al.*, 2015), la RSE (Pierrot-Platet, Spring, 2011), les modes de gestion de l'Éducation nationale (Pupion *et al.*, 2006) mais aussi sur l'art de gérer les impressions dans les lettres de président (Point, 2007; Bournois et Point, 2006).

L'objectif du traitement du corpus avec le logiciel ALCESTE est l'identification et la compréhension des représentations de la performance par les dirigeants. La typologie de Boltanski et Thévenot (1991) nous permet d'identifier et d'analyser les valeurs et les jugements portés par les dirigeants.

Après l'étude des classes de mots constituant les représentations de la performance des dirigeants, nous procédons à une analyse thématique et chronologique.

### L'ANALYSE DE LA NATURE DE LA PERFORMANCE DANS LES DISCOURS DES DIRIGEANTS

Pour chaque décennie, nous allons, selon les catégories de mots et de vocabulaires mobilisées qui émergent, pouvoir identifier une représentation de la performance des directeurs. Dans un second temps, nous allons, grâce à l'analyse thématique, retracer l'évolution des représentations de la nature de la performance par les dirigeants du secteur public français et suisse de la radio.

#### Le cas français

Pour la classification double, le corpus est constitué des trente-quatre discours des directeurs généraux. Il comprend 25 972 formes dont 4 158 distinctes. À l'issue du traitement par ALCESTE, une classification en quatre classes portant sur 70 % des UCE est apparue. Le dendrogramme est présenté dans la figure 1.

**TABLEAU 7**  
Le corpus de l'étude : le cas français

	Nom du président-directeur général*	Date de fonction*	Activité du président-directeur général*	Élite d'appartenance	Nombre de messages dans le corpus	Année du rapport d'activité
<b>ORTF</b>	Jean-Jacques de BRESSON	du 5/06/1968 au 14/5/1972	Magistrat, conseiller d'État	Politico-administrative	3	1969, 1970, 1971
	Arthur CONTE	du 18/07/1972 au 23/10/1973	Journaliste, écrivain, historien	Professionnelle	1	1973
	Marceau LONG	du 24/10/1973 au 31/12/1974	Conseiller du gouvernement	Politico-administrative		
<b>RADIO FRANCE</b>	Jacqueline BAUDRIER	du 1/01/1975 au 07/1981	Journaliste	Professionnelle et managériale	2	1975, 1978
	Michèle COTTA	de 07/1981 à 08/1982	Journaliste	Professionnelle		
	Jean-Noël JEANNENEY	de 10/1982 à 12/1986	Universitaire, historien	Politico-professionnel	2	1985, 1986
	Roland FAURE	de 12/1986 à 01/1989	Journaliste	Professionnelle		
	Jean MAHEU	de 02/1989 à 11/1995	Conseiller maître à la Cour des comptes	Politico-administrative et managériale	5 (non signé)	1990, 1991, 1992, 1993, 1994
	Michel BOYON	de 11/1995 à 11/1998	Conseiller d'État	Politico-administrative	4 (non signés)	1995, 1996, 1997, 1998
	Jean-Marie CAVADA	de 11/1998 à 04/2004	Journaliste	Professionnelle et managériale	4	1999, 2000, 2001, 2002
	Jean-Paul CLUZEL	du 12/05/2004 au 11/05/2009	Inspecteur général des finances	Politico-administrative et managériale	5	2003, 2004, 2005, 2006, 2007
	Jean-Luc HEES	du 12/05/2009 au 11/05/2014	Journaliste	Professionnelle et managériale	6	2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013
Mathieu GALLET	À partir du 12/05/2014	Conseiller technique pour l'audiovisuel, P.-D.G. de l'INA de 2010 à 2014	Professionnelle et managériale	2	2014, 2015	

\* Source : Brochand, 1994b et 2006.

**TABLEAU 8**  
Le corpus de l'étude : le cas helvétique

Nom du directeur général*	Date de fonction*	Activité du directeur général*	Élite d'appartenance	Nombre de messages dans le corpus	Année du rapport d'activité
Marcel BEZENÇON	1950-1972	Directeur de Radio Studios Lausanne	Professionnelle	2	1970, 1971
Stelio MOLO	1972-1981	Avocat, puis secrétaire général du département de l'Intérieur (dès 1945). Directeur de Radio Monteceneri (1947-1964) puis de Radio-Télévision de la Suisse italienne (1964-1971)	Politico-administrative et managériale	6	1972, 1973, 1974, 1975, 1978, 1979
Leo SCHÜRMAN	1981-1987	Professeur de droit public à l'Université de Fribourg et juriste au département de l'Intérieur du canton de Soleure (jusqu'en 1947), puis à l'Union de banques suisses (jusqu'en 1950), puis à Soleure (jusqu'en 1974)	Politico-administrative	5	1982, 1983, 1984, 1985, 1986
Antonio RIVA	1987-1996	Juriste, directeur de la section Information à la télévision de la Suisse italienne (1966-1974), directeur des programmes d'information à la Radio-Télévision de la Suisse Italienne (1975)	Professionnelle et managériale	8	1987, 1988, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995,
Armin WALPEN	1996-2010	Juriste et chef des services de radio et de télévision, secrétaire général du département fédéral des Transports, de la communication et de l'énergie (DFTCE) (1980-1988), puis secrétaire général du département fédéral de Justice et police (DFJP) jusqu'en 1996	Politico-administrative	12	1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007
Roger d'œ WECK	À partir de 2010	Journaliste	Professionnelle	4	2011, 2012, 2013, 2014

\*Source : Rapports d'activité de 1968 à 2013

**FIGURE 1**  
**Cas français : dendrogramme des 4 classes stables**

CLASSE 3		CLASSE 4		CLASSE 1		CLASSE 2	
Forme	Khi2	Forme	Khi2	Forme	Khi2	Forme	Khi2
social	38	ortf	51	antenne	28	FIP	113
personnel	26	télévision	51	média	27	France Musique	83
réhabiliter	23	office	45	auditeurs	26	Le Mouv'	82
permis	21	moyen	43	radiophon+	26	France Culture	76
important	21	système	41	offre	22	France Info	59
changement	20	rapperlet	37	écouter	21	téléchargement	52
mise	17	intérêt	37	service public	20	diffus+	44
travail	17	efficace	33	écouter	20	fréquen+	43
intégrer	17	homme	32	chaîne	19	podcast	43
négociation	16	industriel	32	qualité	18	refonte	42
général	16	financier	30	rôle	18	France Inter	37
méthode	16	marché	26	innover	16	grille	32
dialogue	16	contrôler	25	paysage	11	lancement	32
contrat d'objectifs	16	établissement	25	événement	11	programme	32

Dans le tableau suivant, nous avons regroupé les classes de mots et les citations associées aux notions de performance. Chaque classe de mots évoque une légitimation qui s'apparente à une cité de Boltanski et Thévenot (1991). Cependant, certains arguments peuvent être liés à plusieurs mondes. Comme Emery *et al.* (2008), « nous avons tenté de les associer à la légitimation la plus probable en tenant compte du contenu global des déclarations » (cf. tableau 9).

La **classe 1** fait référence à un compromis des mondes civique et opinion. Pour ces directeurs, la performance se caractérise par la recherche d'utilité sociale, l'obtention d'une légitimité et la capacité à mobiliser les ressources externes. Les affirmations sur la performance sont en lien avec les services offerts et non avec le fonctionnement interne de l'organisation. Il est intéressant de relever que les éléments en lien avec le monde de l'opinion témoignent de l'importance accordée aux auditeurs. Ce constat met en évidence un paradoxe du management des médias. Le directeur est le garant à la fois d'un contenu éditorial avec un idéal de neutralité et d'objectivité, mais aussi d'objectifs de rentabilité avec la nécessité de plaire au plus grand nombre.

La **classe 3** est relative au compromis des mondes industriel et domestique. Pour ces directeurs, la performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle avec une importance accordée à la dimension RH. Nous retrouvons un vocabulaire centré sur la performance fonctionnelle du monde industriel : l'efficacité de la gestion du personnel et les structures à mettre en place pour s'adapter au changement. Nous y retrouvons aussi les valeurs de dialogue social inscrites dans le monde domestique : la proximité, la confiance, le dialogue ou la négociation d'accords. Il s'agit d'une performance caractérisée par la recherche d'une satisfaction des salariés avec la mise en place d'indicateurs fondés sur les contrats d'objectifs fixés avec l'Etat.

Les **classes 4 et 2** sont représentatives du monde industriel. Nous pouvons distinguer deux types de performances : celle de la classe 4 que nous nommerons « industriel – gestionnaire » et celle de la classe 2 que nous nommerons « industriel – expert technique ». Dans le monde « industriel – gestionnaire » (classe 4), la performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs de gestion. Le vocabulaire mobilisé est celui d'une performance centrée sur les *outputs* et l'efficacité, c'est-à-dire sur les moyens à mettre en œuvre pour un « bon fonctionnement ». Dans le monde « industriel – expert technique » (classe 2), la performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs techniques. Tandis que le vocabulaire de la performance dans le monde « industriel – gestionnaire » renvoie à la gestion organisationnelle et la mise en place d'outils de gestion, celui du monde « industriel – expert technique » évoque les moyens techniques de diffusion, comme les fréquences, le téléchargement, les podcasts.

Pour chaque décennie, nous pouvons identifier l'évolution des représentations de la performance des directeurs (cf. tableau 10).

Nous observons un glissement des mondes de référence dans le temps, à l'ORTF puis Radio France. Dans les années 1960 et 1970, prédomine un monde « industriel – gestionnaire » dans un contexte d'ouverture à la concurrence du secteur public de la radio. Lorsque le monopole est abandonné dans les années 1980, devrait prédominer une vision de la performance marchande, mais ce sont les mondes civiques et de l'opinion qui prédominent. Lorsque le marché se libère, dans les années 1990, le monde de l'opinion est fortement présent dans les réformes publiques. Cependant, celui-ci n'est pas prépondérant dans les discours des dirigeants qui privilégient une vision « industriel – expert technique ». Avec la montée en puissance des NTIC, dans les années 2000 et 2010, les dirigeants mettent en avant une vision « industrielle – domestique » avec la mise en place de stratégie de création de valeur appliquée aux médias.

TABLEAU 9

Représentations de la performance, regroupées par classe de mots et par cité de rattachement : le cas français

Classe de mots	Années présentes (nombre de citations représentatives) dans le rapport ALCESTE	Élites représentées (nombre de citations représentatives) dans le rapport ALCESTE	Décennie principale	Citations	Caractère de la performance (d'après Gulliver, 2016)	Cité de rattachement (Boltanski et Thevenot, 1991)
3	1971 (2), 1990 (1), 1993 (1), 2000 (1), 2004 (1), 2005 (2), 2006 (3), 2008 (2), 2009 (3), 2010 (2), 2011 (1), 2012 (1)	Professionnelle et managériale (8) Politico-administrative et managériale (10) Politico-administrative (2)	1970 (2) 1990 (2) 2000 (12) 2010 (4)	« L'autre défi permanent est celui de la bonne tenue des finances de l'entreprise. À ce titre, l'exercice 2008 aura permis, dans le respect du contrat d'objectifs et de moyens signé avec l'État pour la période 2006-2009, de maîtriser les charges dans un environnement pourtant incertain », 2008. « Plusieurs chantiers ont donc été engagés. Tout d'abord, en matière salariale, un accord a été signé sur la mise en place d'un nouvel instrument salarial permettant d'opérer chaque année une revalorisation générale des salaires des journalistes », 2005.	La performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle ainsi que d'une satisfaction des salariés, une importance accordée à la dimension RH	Industrielle et domestique
4	1969 (4), 1970 (2), 1971 (7), 1973 (5), 1978 (1), 2000 (1)	Politico-administrative (13) Professionnelle (5) Professionnelle et managériale (2)	1960 (4) 1970 (14) 2000 (1)	« Il entrerait dans sa mission naturelle d'établissement public de l'État de favoriser la constitution d'un groupe national d'édition et de distribution suffisamment solide pour faire obstacle à tout risque de contrôle du marché par des sociétés étrangères », 1969. « La séparation des chaînes de télévision ou le recours un système de comptabilité analytique, sont toutes les pièces d'une même construction : des mesures qui ne se comprennent que les unes par rapport aux autres et dont l'efficacité est liée à la réussite de chacune d'entre elles », 1971.	La performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs de gestion	Industrielle – gestionnaire
1	1978 (1), 1985 (1), 1997 (1), 1999 (1), 2000 (1), 2001 (1), 2002 (2), 2003 (1), 2004 (2), 2005 (1), 2006 (1), 2007 (2), 2009 (2), 2010 (1), 2012 (1)	Professionnelle et managériale (8) Politico-administrative et managériale (7) Politico-administrative (2)	1970 (1) 1980 (1) 1990 (2) 2000 (11) 2010 (2)	« À la fois généraliste, thématique et culturelle, l'offre de Radio France démontre le contraire : voilà une offre exigeante que les auditeurs ont plus que jamais plébiscitée par leur attachement fidèle et croissant à nos marques et à notre gamme, comme ils ont plébiscité les prestations de haut niveau de nos 400 musiciens », 2002. « Radio France, société nationale de radiodiffusion consolide son rang de premier groupe radiophonique de notre pays. Plus d'un français sur quatre, 13 millions d'auditeurs écoute chaque jour un ou plusieurs de ses programmes », 1997.	La performance se caractérise par la recherche d'utilité sociale ainsi que l'obtention d'une légitimité et la capacité à mobiliser les ressources externes	Civique et de l'opinion
2	1975 (1), 1978 (2), 1993 (2), 1994 (2), 1995 (3), 1996 (1), 2006 (2), 2009 (3), 2010 (3), 2011 (1)	Professionnelle et managériale (10) Politico-administrative et managériale (6) Politico-administrative (4)	1970 (3) 1990 (8) 2000 (5) 2010 (4)	« L'année 2011 a en effet montré que le service public ne doit pas hésiter à être pionnier dans les nouveaux modes de diffusion : lancement réussi des applications mobiles de Radio France et des alertes France Info, chiffres d'audience de nos chaînes en streaming en hausse et plus de 10 millions de téléchargements de nos programmes chaque mois », 2011. « France Inter, France Culture, France Musique, FIP et RFI. Cinq programmes destinés à répondre à vos aspirations les plus variées, 120 heures quotidiennes, aussi différentes que vous pouvez l'être les uns des autres », 1978.	La performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs techniques	Industrielle – expert technique

**TABLEAU 10**  
**Articulation des cités référentes des discours des dirigeants de l'ORTF et de Radio France**  
**avec les cités référentes des réformes administratives**

Décennie	Dans les projets modernisateurs de l'État		Dans les discours des dirigeants de l'ORTF et DE Radio France	
	La performance se caractérise par :	Cité de rattachement (Boltanski et Thevenot, 1991)	La performance se caractérise par :	Cité de rattachement (Boltanski et Thevenot, 1991)
1960	La recherche de nouveaux savoirs de suivi et de maîtrise	Inspiration	La recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs de gestion	Industrielle – gestionnaire ++
1970	La recherche de restituer au politique la maîtrise de la définition des fins et de l'allocation des ressources	Civique	La recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs de gestion et techniques. Dans une moindre mesure, elle se caractérise par la recherche d'utilité sociale ainsi que l'obtention d'une légitimité et la capacité à mobiliser les ressources externes	Industrielle – gestionnaire ++++ Industrielle – expert technique +++ Industrielle et domestique ++ Civique et De l'opinion +
1980	La recherche d'une efficacité organisationnelle	Industrielle	La recherche d'utilité sociale ainsi que l'obtention d'une légitimité et la capacité à mobiliser les ressources externes	Civique et De l'opinion +
1990	L'obtention d'une légitimité et la capacité à mobiliser les ressources externes	De l'opinion	La recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs techniques. Dans une moindre mesure, elle se caractérise par la recherche d'utilité sociale ainsi que l'obtention d'une légitimité et la capacité à mobiliser les ressources externes	Industrielle – expert technique +++ Industrielle et domestique ++ Civique et De l'opinion +
2000 2010	L'ouverture ou la recherche de relations communautaires	Civique et industrielle	La recherche d'utilité sociale ainsi que l'obtention d'une légitimité et la capacité à mobiliser les ressources externes. Dans une moindre mesure, elle se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs de gestion et techniques.	Civique et De l'opinion ++++ Industrielle et domestique ++++ Industrielle – expert technique ++ Industrielle – gestionnaire +

Estimation de la fréquence des mondes présents dans la décennie :

++++ : très souvent mentionné +++ : souvent mentionné ++ : mentionné par quelques directeurs + : mentionné par un ou deux directeurs

**FIGURE 2**  
**Dendrogramme des 6 classes stables : le cas helvétique**

CLASSE 3		CLASSE 4		CLASSE 1		CLASSE 2		CLASSE 5		CLASSE 6	
Forme	Khi2	Forme	Khi2	Forme	Khi2	Forme	Khi2	Forme	Khi2	Forme	Khi2
public	104	suisse	112	redevance	289	comite	246	constitution	109	directeur	270
service	98	chaîne	109	financier	107	central	235	television	92	general	245
concurrent	84	tv	95	economie	103	structure	102	federal	82	nomme	160
marche	72	numerique	86	recette	93	institutionnel	95	article	80	administrat	141
contenu	68	romand	70	cout	87	rapport	94	liberte	57	assemblee	130
idee	54	alemanique	63	hausse	83	societe	88	debat	46	president	120
culture	53	direct	61	augmenter	71	prise	77	departemen	41	conseil	108
media	49	diffusion	59	francs	58	membre	74	concession	38	delegue	89
pays	48	cinema	58	deficit	58	organisation	71	politique	36	ancien	57
jouer	48	terrestre	58	caisse	53	commission	68	instruction	36	conduite	53
diversite	54	hd	57	reduct	53	organe	67	intervention	35	succeder	53
role	54	dab	57	pension	47	regional	66	autonom	34	direction	53
valeur	46	digital	45	chiffre	41	travail	53	parlmentai	31	poste	48
cohesion	40	satellite	44	efficience	40	reorganisation	52	message	30	national	41

### Le cas helvétique

Pour la classification double, le corpus est constitué des trente-sept discours des présidents-directeurs généraux. Il comprend 37 876 formes dont 4 287 distinctes. À l'issue du traitement par ALCESTE, une classification en six classes portant sur 68 % des UCE est apparue. Le dendrogramme est présenté dans la figure 2.

De façon symétrique au cas français, le tableau 11 regroupe les classes de mots et les citations associées aux notions de performance.

La **classe 3** est relative au monde marchand. La performance est économique et financière. Nous retrouvons le monde marchand et les références à la culture d'*entreprise* dans un environnement décrit comme concurrentiel. Le vocabulaire mobilisé est celui d'une performance centrée sur l'efficacité, c'est-à-dire l'utilisation rentable des ressources publiques.

Nous retrouvons dans **les classes 4 et 1** les références au monde industriel. Comme dans le cas français, les représentations de la performance du monde industriel sont de deux sortes : « industriel – expert technique » (classe 4) et « industriel – gestionnaire » (classe 1).

Le monde civique est fortement présent dans trois classes (**classes 2, 5 et 6**) qui sont finalement des subdivisions du monde civique : la classe 2 nommée « civique – respect des procédures », la classe 5 « civique – respect de la loi » et la classe 6 « civique – utilité sociale ». Nous retrouvons des visions de la performance en lien avec les services offerts et non avec le fonctionnement interne de l'organisation. Dans le monde « civique – respect des procédures », la performance se caractérise par des représentations liées au rôle du comité central (celui d'assumer les tâches dévolues à la haute direction en vertu du droit des sociétés anonymes). Dans le monde « civique – respect de la loi », la performance se caractérise par des représentations liées aux différents débats parlementaires suscités en faveur de l'autonomie. Dans le monde « civique – utilité sociale », la performance se caractérise par la recherche d'un « fonctionnement transparent et démocratique au niveau de la hiérarchie » (Emery et Martin, 2010).

Pour chaque décennie, nous pouvons identifier l'évolution des représentations de la performance dans le discours des directeurs (cf. tableau 12).

Dans les années 1960, dans un contexte d'ouverture à la concurrence, prédomine le monde « industriel – expert technique ». Avec l'abandon progressif du monopole, nous observons un glissement des mondes. Les représentations prédominantes de la performance font référence principalement au monde civique (subdivisé en trois catégories : « civique – respect de la loi », « civique – respect des procédures », « civique – utilité sociale »), pour ensuite glisser dans les années 1990 vers le monde « industriel – gestionnaire ». Alors que le monde marchand est très présent dans le secteur des médias, les dirigeants vont privilégier une représentation de la performance en référence aux mondes civique et industriel.

### DISCUSSION

Notre discussion porte sur les principales conceptions de la performance dans le secteur public et l'ancrage identitaire des dirigeants publics dans leur rapport à la performance.

### Les conceptions prédominantes de la performance

La grille d'analyse de l'école des conventions a permis l'identification des cités de référence de la performance (cf. tableau 13).

À partir de ce tableau, nous pouvons distinguer trois points.

Premièrement, la performance n'est pas représentée de la même manière lorsqu'il s'agit de l'appropriation du NPM par les acteurs institutionnels du secteur radiophonique. Les compromis apparaissant dans le secteur français (civique-marchand et marchand-opinion) et helvétique (marchand-industriel, marchand-civique et marchand-opinion) révèlent une conception de la performance où les médias ne sont pas des « produits comme les autres » : ils font certes l'objet d'une marchandisation mais ils répondent aussi à l'idéal de neutralité et d'objectivité.

Deuxièmement, les résultats font apparaître une évolution des mondes de référence avec, pour le cas français, une prédominance pour le monde industriel subdivisé en deux : « industriel – gestionnaire » et « industriel – expert technique » dans les années 1960-1970. Cette subdivision est particulière et représente une alternative au monde marchand très présent dans la politique médias du gouvernement et au monde civique très présent dans les projets modernisateurs publics. La performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle centrée sur les *outputs* et l'efficacité (« monde industriel – gestionnaire »). Dans les années 1990, le monde prédominant est le monde « industriel – expert technique ». Toutefois, les mondes civique, de l'opinion et domestique sont présents dans le discours des dirigeants. Le cas français présente ainsi une association particulière des mondes industriel, civique, de l'opinion et domestique. Pour le cas helvétique, les résultats font apparaître le passage d'une prédominance du monde civique (subdivisé en trois : « civique – respect de la loi », « civique – respect des procédures » et « civique – utilité sociale ») jusque dans les années 1980 à une prédominance du monde industriel (subdivisé en deux : « industriel – gestionnaire » et « industriel – expert technique ») à partir des années 1990. La performance publique se définit, dans ce cas, par la recherche d'utilité sociale et le respect de la loi et des procédures.

Troisièmement, les mondes de référence absents des discours des dirigeants nous renseignent aussi sur leurs positionnements idéologiques. Nous observons que les références aux mondes de l'inspiration et marchand sont absentes pour le cas français. Ils ne communiquent pas sur l'atteinte de la légitimité par les résultats économiques et financiers. Pourrait-on en conclure que cette performance financière n'est pas recherchée par les dirigeants publics ? Concernant la référence au monde de l'inspiration, seul le discours de 1973 en France, écrit par Arthur Conte, journaliste, écrivain et historien, y fait référence. Il n'apparaît pas toutefois dans le rapport ALCESTE car il n'est pas représentatif (un discours parmi les trente-quatre analysés). Pour le cas helvétique, les références aux mondes de l'inspiration, de l'opinion et domestique sont absentes. Les références au monde marchand sont présentes dans une moindre mesure. Il est étonnant de constater que, dans les deux pays étudiés, le monde de l'inspiration est quasiment absent dans le secteur médiatique radiophonique où la culture et la créativité sont une priorité. Au contraire, la performance référente au monde marchand est présente en Suisse, à partir des années 1990. Ceci s'expliquerait par une logique marchande plus présente à la télévision qu'à la radio. La SRG SSR est la Société suisse de radiodiffusion et de télévision tandis que Radio France possède une autonomie de gestion depuis 1975.

<p style="text-align: center;"><b>TABLEAU 11</b>  <b>Représentations de la performance, regroupées par classe de mots et par cité de rattachement : le cas helvétique</b></p>						
Classe de mots	Années présentes (nombre de citations représentatives) dans le rapport ALCESTE	Élites représentées (nombre de citations représentatives) dans le rapport ALCESTE	Décennie principale	Citations	Caractère de la performance (d'après Gulliver, 2016)	Cité de rattachement (Boltanski et Thevenot, 1991)
3	1993, 1994, 1997, 2002, 2003, 2004 (2), 2006, 2007 (4), 2011, 2013	Politico-administrative (10) Professionnelle (2) Professionnelle et managériale (2)	1990 (3) 2000 (9) 2010 (2)	«SRG SSR est leader indiscuté de l'audiovisuel suisse. Elle est ainsi en mesure de répondre à sa mission de service public au bénéfice de tous les citoyens de ce pays», 2002.  «L'objectif étant de satisfaire aux nouvelles formes de production et de distribution ainsi qu'à l'évolution des besoins et habitudes de consommation. La priorité n'est pas de faire des économies, mais bien de passer à une réalisation moderne et efficace des contenus éditoriaux pour rester en bonne position sur le marché et se donner les moyens de s'acquitter du mandat de service public», 2007.	La performance est économique et financière	Marchande
4	1970, 2005 (2), 2006, 2007 (13), 2011, 2012	Politico-administrative (18) Professionnelle (1)	1960 (1) 2000 (16)	«Grâce à la distribution numérique de la radio, digital audio broadcasting (dab), il a été possible d'introduire avec succès à l'automne les chaînes thématiques», 2007.  «Projets interrégionaux et nouvelles habitudes d'écoute chaque année, les radios SRG SSR font vivre de manière originale l'idée suisse. En 2005, les chaînes culturelles ont ainsi visité les lieux de mémoire, une opération qui démarre début de l'été par une journée commune diffusée en direct», 2005.	La performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs techniques	Industrielle – expert technique
1	1994, 1997, 2003, 2004 (2), 2005 (3), 2006 (2), 2007 (15), 2011, 2012, 2013 (2), 2014 (2)	Politico-administrative (24) Professionnelle (6) Professionnelle et managériale (1)	1990 (2) 2000 (21) 2010 (8)	«En plus des efforts d'économie, l'entreprise devra générer des recettes supplémentaires, grâce à la hausse du nombre de foyers et des entreprises assujetties au paiement de la redevance», 2010.  «La hausse cumulée des coûts depuis 2000 a pu être compensée par une amélioration de l'efficacité, qui a permis de ne pas demander de nouvelle adaptation de la redevance», 2005.	La performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs de gestion	Industrielle – gestionnaire
2	1971, 1972, 1973, 1974 (8), 1975, 1976 (4), 1977 (2), 1979	Politico-administrative et managériale (18) Professionnelle (1)	1970 (19)	«Un groupe de travail du comité central ayant en fin d'année 1976 déjà soumis un projet de prises de position et de décisions relatives à la fonction et à la structure de l'organisation institutionnelle de la SSR», 1977.  «Le 29 juin 1972, le comité central se prononçait sur les structures à donner à la future SSR, décision qui avait été précédée d'une vaste consultation des organes intéressés dans les sociétés membres et les sociétés régionales», 1972.	La performance se caractérise par le respect des procédures	Civique – respect des procédures
5	1970 (5), 1971 (2), 1972 (6), 1973 (6), 1974 (2), 1975 (2), 1977	Politico-administrative et managériale (17) Professionnelle (7)	1970 (24)	«Radio et télévision au parlement outre les vastes débats suscités aux chambres par le projet d'article constitutionnel sur la radiodiffusion et la télévision, ces deux médias ont encore fait l'objet d'une série d'interventions parlementaires très diverses en 1975», 1975.  «Entendu l'autonomie de la radio et de la télévision, problèmes dont il a été abondamment question dans les débats qui se sont déroulés ensuite au cours de la session d'automne», 1972.	La performance se caractérise par le respect de la loi	Civique – respect de la loi
6	1970, 1983, 1992, 1996, 2006, 2007 (8), 2012 (6)	Politico-administrative (11) Professionnelle (7) Professionnelle et managériale (1)	1970 (1) 1980 (1) 2000 (9) 2010 (6)	«La haute direction est attribuée au seul conseil d'administration national. Le directeur général assure comme jusqu'ici la conduite globale de l'entreprise; les directeurs de radios et télévisions lui sont directement subordonnés», 2007.  «Le nouveau directeur général a voulu un changement générationnel au sein du comité de direction. La nouvelle équipe, rajeunie et resserrée, est opérationnelle depuis le 1er mars 2011», 2007.	La performance se caractérise par la recherche d'utilité sociale	Civique – utilité sociale

TABLEAU 12

Articulation des cités référentes des discours des dirigeants de la SRG SSR avec les cités référentes des réformes administratives

Décennie	Dans les projets modernisateurs de l'État		Dans les discours des dirigeants de la SRG SSR	
	La performance se caractérise par :	Cité de rattachement (Boltanski et Thevenot, 1991)	La performance se caractérise par :	Cité de rattachement (Boltanski et Thevenot, 1991)
1960	La volonté de restituer au politique la maîtrise de la définition des fins et de l'allocation des ressources	Civique	La performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs techniques	Industrielle – expert technique +
1970	La recherche d'une efficacité organisationnelle	Industrielle	La recherche d'utilité sociale, par le respect de la loi, des procédures	Civique – respect de la loi ++++ Civique – respect des procédures ++++ Civique – utilité sociale ++
1980			La performance se caractérise par la recherche d'utilité sociale	Civique – utilité sociale +
1990			La performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs de gestion mais aussi par la recherche d'utilité sociale. La performance est aussi économique et financière.	Industrielle – gestionnaire ++ Civique – utilité sociale ++ Marchande ++
2000 2010			La performance se caractérise par la recherche d'une efficacité organisationnelle des dispositifs de gestion et techniques mais aussi par la recherche d'utilité sociale. La performance économique et financière.	Industrielle – gestionnaire ++++ Industrielle – expert technique ++++ Civique – utilité sociale +++ Marchand ++

Estimation de la fréquence des mondes présents dans la décennie : ++++ : très souvent mentionné +++ : souvent mentionné ++ : mentionné par quelques directeurs + : mentionné par un ou deux directeurs

TABLEAU 13

Récapitulatif de l'évolution des cités de rattachement selon le cas français et helvétique

Décennie	Cas français				Cas helvétique			
	Projets modernisateurs	Politique des médias	Discours des dirigeants	Élite d'appartenance des dirigeants	Projets modernisateurs	Politique des médias	Discours des dirigeants	Élite d'appartenance des dirigeants
1960	Industrielle	Civique	Industrielle – gestionnaire ++	Politico-administrative	Civique	Civique et marchande	Industrielle – expert technique +	Professionnelle
1970	Industrielle et civique	Civique et marchande	Industrielle – gestionnaire ++++ Industrielle – expert technique +++ Industrielle et domestique ++ Civique et de l'opinion +	Professionnelle Professionnelle et managériale	Industrielle	Marchande	Civique – respect de la loi ++++ Civique – respect des procédures ++++ Civique – utilité sociale ++	Politico-administrative et managériale
1980	Marchande	Marchande	Civique et de l'opinion +	Politico-administrative	Industrielle	Marchande et industrielle	Civique – utilité sociale +	Politico-administrative
1990	De l'opinion	Marchande et de l'opinion	Industrielle – expert technique +++ Industrielle et domestique ++ Civique et de l'opinion +	Politico-administrative et managériale Politico-administrative	Industrielle	Marchande et de l'opinion	Industrielle – gestionnaire ++ Civique – utilité sociale ++ Marchande ++	Professionnelle et managériale Politico-administrative
2000	Civique et industrielle	Marchande et civique	Industrielle et domestique ++++ Civique et de l'opinion ++++ Industrielle – expert technique ++ Industrielle – gestionnaire +	Professionnelle et managériale Politico-administrative et managériale	Industrielle	Marchande et industrielle	Industrielle – gestionnaire ++++ Industrielle – expert technique ++++ Civique – utilité sociale +++ Marchande ++	Politico-administrative
2010				Professionnelle et managériale				Professionnelle

Estimation de la fréquence des mondes présents dans la décennie : ++++ : très souvent mentionné +++ : souvent mentionné ++ : mentionné par quelques directeurs + : mentionné par un ou deux directeurs

### L'ancrage identitaire des directeurs

Le deuxième élément de conclusion concerne l'ancrage identitaire des directeurs dans leur rapport à la performance en utilisant la grille d'analyse de Boltanski et Thevenot (1991) (cf. tableau 14).

À partir de ce tableau, nous pouvons distinguer deux points.

Premièrement, nous remarquons le parallélisme existant entre l'élite d'appartenance du dirigeant (professionnelle / politico-administrative / managériale) et les concordances et/ou dissonances des mondes de références prédominants entre les projets modernisateurs de l'État et les discours des dirigeants (cf. tableau 13). Nous observons que le phasage des mondes référents est meilleur lorsque le dirigeant est issu de l'élite politico-administrative. Et inversement, nous observons des dissonances lorsqu'il n'en est pas issu. L'impact des projets modernisateurs de l'État est conditionné par le profil individuel du dirigeant.

Deuxièmement, les directeurs issus de l'élite politico-administrative mettent l'accent, dans leurs discours, sur la performance du monde « industriel – gestionnaire » se caractérisant principalement par une « bonne organisation » permettant d'assurer la qualité des services offerts. Ils vont surtout rechercher le traitement équitable et l'accessibilité aux services, mais aussi dans une moindre mesure l'utilité sociale. Pour les directeurs issus de l'élite professionnelle, les représentations de la performance sont multidimensionnelles. Pour eux, les médias ne sont pas des objets de consommation comme les autres. Ainsi, leur gestion revient à reconnaître tout à la fois « la responsabilité managériale soumise aux lois économiques et une exigence éthique constituée d'indépendance éditoriale, de transparence dans la gestion, de représentation des minorités, d'accès universel et de promotion de règles éthiques strictes » (Deslandes, 2008). Cette gestion s'inscrit dans la conception de Redmond et Trager (2004), selon laquelle quatre critères permettent d'apprécier l'efficacité d'une entreprise médiatique : l'efficacité perçue par les actionnaires, la qualité des productions perçue par les utilisateurs, un environnement de travail positif pour les employés, et enfin son rôle en matière culturelle et sociale dans une société démocratique.

### Conclusion

Cette recherche vise une meilleure compréhension de l'évolution des représentations de la performance dans les discours managériaux des dirigeants. Le NPM véhicule un langage managérial qui est interprété différemment par les dirigeants. Certaines représentations de la performance sont en correspondance ou au contraire en discordance avec le concept de performance diffusé par le NPM. Cette correspondance/discordance des mondes de référence des projets de modernisation et des dirigeants amène à se poser la question du devenir des réformes instituées par le NPM dans le secteur public de la radio, en particulier, et dans le secteur public au sens large.

Une typologie des dirigeants basée sur les représentations de la performance est construite sur la base de leurs discours présent dans les rapports d'activité. Cette typologie est exploratoire. La mise en application des principes du NPM par les dirigeants amène des représentations de la performance très diversifiées selon les projets de modernisation publique et selon leur élite d'appartenance.

Ces analyses se fondent cependant sur un nombre limité et un discours spécifique : celui des *mots du président* présent dans les rapports d'activité. Elles gagneraient à être prolongées par des recherches complémentaires sur l'évolution de la perception de la performance chez les agents publics.

### Bibliographie

- BARTOLI, Annie (2009). *Management dans les organisations publiques*, Paris : Dunod, 3<sup>e</sup> éd.
- BARTOLI, Annie; KERAMIDAS, Olivier; LARAT, Fabrice; MAZOUZ, Bachir (2011). « Vers un management public éthique et performant », *Revue française d'administration publique*, 2011/4, N° 140, p. 629-639.
- BARTOLI, Annie; CHOMIENNE, Hervé (2007). « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? », *Les Cahiers français*, N° 339, La Documentation française, juillet-août 2007, p. 42-48 (réédité dans *Informations Sociales*, « Le management du social », N° 167, sept.-oct. 2011).

**TABLEAU 14**  
Typologie des directeurs

Élite d'appartenance des directeurs	Mondes d'inscription idéologique de la performance	
	Cas français	Cas helvétique
<b>Politico-administrative</b>	Industriel – gestionnaire +++ Industriel et domestique + Civique et de l'opinion ==	Industriel – gestionnaire +++ Industriel – expert technique +++ Civique – utilité sociale +++ Marchand +++
<b>Politico-administrative et managériale</b>	Industriel et domestique ++ Civique et de l'opinion ++	Civique – respect des procédures +++ Civique – respect de la loi +++
<b>Professionnelle</b>	Industriel – gestionnaire +	Industriel – gestionnaire ++ Civique – utilité sociale ++ Civique – respect de la loi ++ Civique – respect des procédures + Marchand + Industriel – expert technique +
<b>Professionnelle et managériale</b>	Industriel et domestique +++ Civique et de l'opinion ++ Industriel – gestionnaire +	Marchand + Civique – utilité sociale + Industriel – gestionnaire +

Estimation de la fréquence des mondes présents dans la décennie :

+++ : souvent mentionné ++ : mentionné par quelques directeurs + : mentionné par un ou deux directeurs

- BERGMANN, Alexander (1994). *Swiss Way of Management*, Paris : ESKA.
- BEZES, Philippe (2002). « La construction historique des politiques de réforme de l'administration en France depuis les années 1960 : l'hypothèse d'un processus de différenciation intra-étatique », *Communication au VII<sup>e</sup> Congrès de l'Association française de Science politique*, Lille, 18-21 septembre.
- BEZES, Philippe (2009). *Réinventer l'État, les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris : Presses universitaires de France, coll. « Le lien social », 2009, 519 p.
- BEZES, Philippe (2010). « Morphologie de la RGPP », *Revue française d'administration publique* 2010/4, N° 136, p. 775-802.
- BEZES, Philippe (2012). « État, experts et savoirs néo-managériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2012/3, N° 193, p. 16-37.
- BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT, Laurent (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.
- BOLTANSKI, Luc; Chiapello, Eve (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- BOURDON, Jérôme (2013). « Le service public de la radiotélévision : l'histoire d'une idéalisation », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Vol. 14/2, N° 2, pp. 15-26.
- BOURNOIS, Franck; POINT, Sébastien (2006). « A letter from the president : Seduction, charm and obfuscation in french ceo letters », *Journal of Business Strategy*, Vol. 27, N° 6, p. 46-55.
- BROCHAND, Christian (2006). *Histoire générale de la radio et de la télévision en France (1974-2000)*, tome III, Paris : La documentation française, 713 p.
- CAVELIER, Patrice; MOREL-MAROGER, Olivier (2008). *La radio*, Paris : Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je? », 2<sup>e</sup> éd., 128 p.
- CHANCELLERIE FÉDÉRALE (2000). Réforme du gouvernement et de l'administration. Rapport final de la Direction du projet approuvé par le Conseil fédéral le 18 octobre 2000, Berne : Chancellerie fédérale, 136 p.
- CHAPPOZ, Yves; Pierre-Charles Pupion (2012). « Le New Public Management », *Gestion et management public*, Vol. 1/2, N° 2, pp. 1-3.
- CHATY, Lionel (1997). *L'administration face au management. Projets de service et centres de responsabilité dans l'administration française*, Paris : L'Harmattan, 288 p.
- CHAUVEAU, Agnès (2009). « Le paysage audiovisuel français : histoire, acteurs, évolutions récentes », *La réforme de l'audiovisuel*, Paris : La documentation française, p. 15-25.
- CHEKKAR, Rahma; ONNÉE, Stéphane (2006). « Les discours managériaux dans le processus de communication financière : une analyse longitudinale du cas Saint-Gobain », *Entreprise et Histoire*, avril 2006, p. 46-63.
- CHUPIN, Ivan; HUBÉ, Nicolas; KACIAF, Nicolas (2009). *Histoire politique et économique des médias en France*, Paris : La Découverte, coll. « Repères ».
- DAGUAUD, M.; MIEHL D. (1990). *Patrons de chaînes, Réseaux, Issy-les-Moulineaux : CENT* (cité par Deslandes (2008)).
- DARCK, Markus T. (2000) (dir.). *La radio et la télévision en Suisse : histoire de la Société suisse de radiodiffusion SSR jusqu'en 1958*, Baden : Hier + Jetzt Verlag für Kultur und Geschichte.
- DESLANDES, Ghislain (2008). *Le management des médias*, Paris : La Découverte.
- DUYCK, Jean-Yves (2002). « Crises et discours : quelques réflexions autour du « mot du président », *16<sup>e</sup> Journées des IAE*, 10 p.
- EMERY, Yves; MARTIN, Noémi (2010). *Le service public au XXI<sup>ème</sup> siècle. Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat*, Paris : L'Harmattan.
- EMERY, Yves; WYSER, Carole; MARTIN, Noémi; SANCHEZ, Joelle (2008). « La perception de la performance par les agents publics suisses dans un environnement en rapide évolution », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2008/2, Vol. 74, p. 327-344.
- EMERY, Yves (2005). « Les réformes de l'administration publique en Suisse », *Pyramides*, N° 19, p. 53-70.
- EMERY, Yves; Giauque, David (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, Paris : L'Harmattan.
- GIORDANO-SPRING, Sophie; MARTINEZ, Isabelle; VIDAL, Olivier (2015). « Coûts historiques vs. justes valeurs pour mesurer le résultat comptable ? Les arguments comparés des professionnels du chiffre », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Vol. tome 21, N° 3, pp. 119-148.
- GUENOUN, Marcel (2009). « Le management de la performance publique locale : Étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales », *Thèse en Sciences de gestion*, université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.
- HUERTA MELCHOR, Oscar (2008). « La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE : un premier aperçu général », *Documents de travail sur la gouvernance publique*, N° 12, éditions OCDE.
- HUET, Philippe; BRAVO, Jacques (1973). *L'expérience française de rationalisation des choix budgétaires*, Paris : Presses universitaires de France.
- JACOB, Steve; COSSETTE, Martin; APRIL, Marc (2011). « Les enjeux éthiques de la gestion axée sur les résultats au sein de l'administration publique », dans Y. Boisvert (dir.), *Éthique et gouvernance publique. Principes, enjeux et défis*, Montréal : Liber.
- LUX, Gulliver (2016). « Les représentations de la performance des directeurs d'Établissements et Services médico-sociaux. », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2016/2, N° 21, p. 46-68.
- MÄUSLI, Theo; STEIGMEIER, Andreas; VALLOTTON, François (2012) (dir.). *La radio et la télévision en Suisse : histoire de la Société suisse de radiodiffusion et télévision SSR de 1983 à 2011*, Baden : Hier + Jetzt Verl. für Kultur und Geschichte.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted (1992). *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, William : Patrick Books.
- PERRET, Bernard (2006). « De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) », *Revue française d'administration publique*, 2006/1, N° 117, p. 31-41.
- PESQUEUX, Yvon (2007). *Gouvernance et privatisation*, Paris : Presses universitaires de France.
- PIETTE, Isabelle; ROULEAU, Linda (2008). « Le courant discursif en théorie des organisations : un état des lieux », *Cahiers de recherche du GéPS*, Vol. 2, N° 2.

- PLANE, Jean-Michel (2012). *Théorie et management des organisations*, Paris : Dunod.
- PLATET-PIERROT, Françoise; SPRING-GIORDANO, Sophie (2011). « Des entreprises responsables : à l'égard de qui et à quel propos ? Une étude du message du président de sociétés cotées françaises », *Management & Avenir*, 2011/5, N° 45, p. 62-79.
- POINT, Sébastien (2007). « L'art de gérer les impressions dans les lettres de présidents », *Revue française de gestion*, 2007/3, N° 172.
- POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert (2004). *Public Management Reform : A comparative Analyses*, Oxford, Oxford University Press.
- PORTMANN, Jean-Luc (2008). « Histoire de la composition du gouvernement fédéral de la Confédération suisse », *Thèse de droit*, université de Neuchâtel.
- PUPION, Pierre-Charles; LEROUX, Erick; LATOUILLE, Jean-Jacques; PAUMIER, Agnès (2006). « Vers un nouveau mode de gestion de l'Éducation nationale inspiré des enseignants des théories de l'agence et des parties prenantes », *Politiques et management public*, Vol. 24, N° 2, p. 41-68.
- PUPION, Pierre-Charles (2012). « Cahier : Autonomie, responsabilité et management public des établissements éducatifs », *Management & Avenir*, 2012/5, N° 55, p. 208-214.
- REINERT, Max (1983). « Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte », *Les cahiers de l'analyse des données*, tome VIII, N° 2, p. 187-198.
- REINERT, Max (1999). « Quelques interrogations à propos de l'objet d'une analyse de discours de type statistique et de la réponse ALCESTE », *Langage et société*, N° 90, p. 57-70.
- REINERT, Max (2003). « Le rôle de la répétition dans la représentation du sens et son approche statistique par la méthode alceste », *Semiotica*, N° 147, p. 389-420.
- RIEFFEL, Remy (2005). *Sociologie des médias*, Paris : Ellipses.
- SANTO, Manuel-Viriato; VERRIER, Pierre-Éric (2007). *Le management public*, Paris : Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 3<sup>e</sup> éd., 128 p.
- TAUPIN, Benjamin (2012). « The more things change... Institutional maintenance as justification work in the credit rating industry », *M@n@gement*, Vol. 15, N° 5, pp. 529-562.
- VARONE, Frédéric (2014). « L'administration fédérale », *Handbuch der Schweizer Politik - Manuel de la politique suisse*, Zürich : Verlag Neue Zürcher Zeitung, p. 337-360.