

Christian Rouillard, Éric MONTPETIT
Alain G.-Gagnon et Isabelle Fortier

Politologues, respectivement de l'ENAP, l'Université de Montréal, l'UQAM et l'ENAP

(17 septembre 2003)

“La réingénierie de l'État:
une innovation archaïque.
Peut-on attendre de ces changements
les résultats annoncés ?”

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Courriel: jean-marie_tremblay@uqac.ca

Site web pédagogique : <http://www.uqac.ca/jmt-sociologue/>

Dans le cadre de: "Les classiques des sciences sociales"

Une bibliothèque numérique fondée et dirigée par Jean-Marie Tremblay,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Site web: <http://classiques.uqac.ca/>

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

Site web: <http://bibliotheque.uqac.ca/>

Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l'autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf., .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs. C'est notre mission.

Jean-Marie Tremblay, sociologue
Fondateur et Président-directeur général,
LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES.

Cette édition électronique a été réalisée par Jean-Marie Tremblay, bénévole, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi à partir de :

Christian Rouillard, Éric MONTPETIT, Alain G.-Gagnon et Isabelle Fortier
[Politologues, respectivement de l'ENAP, l'Université de Montréal, l'UQAM et l'ENAP]

“La réingénierie de l'État: une innovation archaïque. Peut-on attendre de ces changements les résultats annoncés ?”

Un article publié dans **LE DEVOIR**, Montréal, édition du mercredi 17 septembre 2003, page A7 — idées.

[Autorisation formelle accordée par M. Alain-G. Gagnon le 17 mars 2006 de diffuser toutes ses publications dans Les Classiques des sciences sociales.]



Courriels : Christian_Rouillard@enap.ca, e.montpetit@umontreal.ca
gagnon.alain@uqam.ca et Isabelle_FORTIER@ENAP.UQuebec.CA

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les citations : Times New Roman, 12 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2004 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE (US letter), 8.5” x 11”)

Édition numérique réalisée le 6 février 2008 à Chicoutimi,
Ville de Saguenay, province de Québec, Canada.



Christian Rouillard, Éric MONTPETIT, Alain G.-Gagnon et Isabelle Fortier
[Politologues, respectivement de l'ENAP, l'Université de Montréal, l'UQAM et l'ENAP]

**“La réingénierie de l'État: une innovation archaïque.
Peut-on attendre de ces changements les résultats annoncés ?”.**

Un article publié dans **LE DEVOIR**, Montréal, édition du mercredi 17 septembre 2003, page A7 — idées.

Le nouveau gouvernement libéral, soucieux de s'émanciper de la modernisation de la gestion publique lancée par le gouvernement péquiste précédent, mise sur la réingénierie de l'État québécois pour, dit-il, en accroître l'efficacité et la capacité de rendement. S'agit-il toutefois d'un véritable changement de cap ou d'une simple innovation rhétorique? Au-delà des termes et des expressions, peut-on anticiper une différence significative entre la modernisation péquiste et la réingénierie libérale? Et, surtout, peut-on attendre de cette réingénierie les résultats annoncés?

D'un côté, le Secrétariat du Conseil du trésor a récemment aboli son sous-secrétariat à la modernisation de la gestion publique, créé sous le gouvernement précédent, pour le remplacer par le Sous-secrétariat à la réingénierie de l'État. D'un autre côté, la mise en oeuvre de la Loi sur l'administration publique, à peine commencée sous le gouvernement péquiste précédent, se poursuit toujours avec le nouveau gouvernement libéral. De même, lors de son discours de clôture au conseil général du PLQ, le 14 septembre dernier, le chef libéral et premier ministre du Québec Jean Charest, bien qu'il se soit alors adressé à un auditoire partisan, a exclusivement parlé de « moderniser l'État », gommant toute référence explicite à la réingénierie.

Cette apparente valse-hésitation témoigne-t-elle d'une confusion de la part du nouveau gouvernement libéral ou illustre-elle plutôt que les termes sont interchangeable et, par-delà, que la réingénierie libérale s'inscrit en continuité avec la modernisation péquiste ? Bien difficile à dire pour le moment. Un regard sur l'origine du discours de la réingénierie en études managériales devient alors nécessaire pour y voir un peu plus clair. Qu'est-ce donc que la réingénierie, telle qu'initialement définie par ceux qui l'ont créée ?

Rien de neuf

Dernière illustration à ce jour de la montée de la pensée managériale au sein de l'État québécois, la réingénierie sur laquelle s'appuie le nouveau gouvernement libéral pour moderniser l'administration publique québécoise n'est pourtant ni innovatrice ni progressiste. Initialement introduite au début des années 90 dans les grandes firmes privées américaines afin de permettre « [...] une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité » (Michael Hammer et James Champy, *Le Reengineering - Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Paris, Dunod, 1993, page 42), les réalisations concrètes de la réingénierie n'ont certes pas été à la hauteur de ses prétentions.

De l'aveu même des auteurs qui l'ont conceptualisée et diffusée (donc aussi monnayée) avec leur best-seller international, soit Michael Hammer et James Champy, entre 50% et 70% des entreprises qui s'engagent dans la voie de la réingénierie n'atteignent jamais les résultats recherchés (ibid., page 223). Force est de reconnaître qu'un tel constat d'échec empêche tout enthousiasme initial pour le discours de modernisation de l'État québécois mis en avant par le nouveau gouvernement libéral. Faut-il d'ailleurs s'étonner que la réingénierie n'entraîne que de si modestes résultats dès lors qu'on connaît ses principaux éléments constitutifs?

Toujours en simplifiant, la réingénierie insiste longuement sur les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) pour reconfigurer les modes de fonctionnement de l'organisation. Sa mise en oeuvre repose sur les chargés de cas, les équipes de cas, les compressions verticale et horizontale, la gestion participative, le réapprovisionnement continu, le regroupement de plusieurs postes en un seul, le partage du pouvoir décisionnel avec les salariés, les processus à versions multiples, la réduction des vérificateurs et des contrôles et, enfin, le fonctionnement hybride, c'est-à-dire à la fois centralisé et décentralisé.

Elle insiste aussi sur la responsabilité et l'autonomie des employés, sur le travail multidimensionnel ainsi que sur la formation et le perfectionnement des employés. La rémunération des employés n'est plus liée à la performance mais à l'aptitude, les gestionnaires cessent d'être des superviseurs pour devenir des animateurs, des coaches et des mentors, les niveaux hiérarchiques doivent diminuer et l'organigramme s'aplatir et, encore et surtout, les hauts dirigeants passent du statut d'arbitre à celui de leader.

Le lecteur initié voit tout de suite que rien de tout cela n'est vraiment nouveau. Alors que le chargé de cas et les équipes de cas renvoient à l'élargissement des tâches et au travail en cellule, la compression verticale et horizontale n'est rien de plus que la débureaucratization et l'approvisionnement continu n'est rien d'autre que le juste-à-temps. Gestion participative, partage du pouvoir décisionnel, responsabilisation et autonomie des employés font partie du discours sur le management dit renouvelé depuis déjà plusieurs années. Rien de tout cela, malgré les prétentions de distinction et d'enrichissement, n'appartient en propre à la réingénierie.

Une réinvention de l'État

Plus de 40 ans après le début de la Révolution tranquille, on retrouve un nombre croissant de discours universitaires et politiques qui remettent en question, certains même d'une manière virulente, l'acuité du modèle québécois et l'héritage politico-administratif de la Révolution tranquille. Essentiellement réduit à la construction de l'État providence et à la dynamique bureaucratique qui s'y conjugue, cet héritage est victime de nombreuses critiques dont le principal dénominateur commun tient à l'accent sur la lourdeur administrative de l'État québécois, son caractère dirigiste dans son rapport à la société civile ainsi que son incapacité à actualiser ses modes de fonctionnement.

Bref, l'État québécois contemporain, victime de blocages institutionnels et de rigidités organisationnelles, serait en quelque sorte frappé du sceau de l'anachronisme et sa modernisation passerait, d'un côté, par la substitution de la logique managériale à la logique bureaucratique et, de l'autre côté, par la substitution du modèle partenarial au modèle de l'État providence. La modernisation administrative et la reconfiguration des réseaux de politiques, soit les éléments constitutifs de l'administration publique québécoise, sont donc interpellées par cette volonté du gouvernement libéral de procéder à une réingénierie de l'État québécois.

Bien que les prétentions d'accroissement des trois E (économie, « efficience » et efficacité) soient centrales au discours sur la réingénierie et que les NTIC y demeurent le moyen universellement privilégié pour reconfigurer l'organisation du travail, la mise en oeuvre concrète de ces dernières et la recherche continue des trois E s'articulent de manière différente d'une organisation à l'autre, selon la nature et la complexité de ses activités, de même qu'en fonction des ressources et des contraintes particulières avec lesquelles doivent composer les gestionnaires et les autres employés du secteur public.

En ce sens, pour peu enthousiasmantes que soient la réingénierie et la montée de la pensée managériale, rien n'est encore joué dans le cas de la modernisation de l'État québécois. Encore faut-il savoir que la réingénierie s'est d'abord et avant tout traduite, dans les grandes firmes privées, par une réduction des effectifs si importante que James Champy concluait lui-même déjà, vers la fin des années 90, que la réingénierie a probablement entraîné trop de mises à pied.

Encore faut-il également comprendre que le réformisme managérial dans lequel s'engage actuellement le secteur public québécois, notamment à travers la réingénierie de ses activités et processus administratifs et, semble-t-il toujours, la mise en oeuvre de la Loi sur l'administration publique, n'est pas qu'un exercice de réorganisation administrative mais qu'il entraîne aussi, par-delà la recherche d'efficacité et de rendement accru en matière de prestation des services, une redéfinition de la capacité d'intervention et de régulation de l'État québécois.

Le recours à une rhétorique managériale basée sur la réingénierie ne doit pas obscurcir la nature des enjeux liés à cette « réinvention » de l'État: malgré les prétentions d'expertise et de connaissances techniques qui accompagnent toute rhétorique managériale, la remise en question de l'héritage politico-institutionnel de la Révolution tranquille nous interpelle tous en tant que citoyens. En ce sens, toute « managérialisation » de la question, parce qu'elle tend à gommer la dimension politique, représente un danger potentiel pour le débat démocratique québécois.

Fin du texte