

Recherches sociographiques



Louise LEMIRE, Denis PROULX et Luc COOREMANS (dirs),
Modernisation de l'État et gestion des ressources humaines. Bilan et perspectives Québec-Belgique, Outremont, Athéna, 2005, 250 p.

Jean Mercier

Volume 47, Number 1, janvier–avril 2006

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/013656ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/013656ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (print)

1705-6225 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Mercier, J. (2006). Review of [Louise LEMIRE, Denis PROULX et Luc COOREMANS (dirs), *Modernisation de l'État et gestion des ressources humaines. Bilan et perspectives Québec-Belgique*, Outremont, Athéna, 2005, 250 p.] *Recherches sociographiques*, 47(1), 171–173. <https://doi.org/10.7202/013656ar>

communautariens franco-canadiens qui vivent encore le « deuil de leur nation » pour reprendre l'expression de Marcel Martel.

Simon LANGLOIS

*Département de sociologie,
Université Laval.*

Louise LEMIRE, Denis PROULX et Luc COOREMANS (dirs), *Modernisation de l'État et gestion des ressources humaines. Bilan et perspectives Québec-Belgique*, Outremont, Athéna, 2005, 250 p.

Il y a déjà plus de vingt ans que l'on a appliqué diverses formules de modernisation de la gestion de l'État, en particulier à travers les recettes du Nouveau Management Public. Depuis environ cinq ans, on assiste de plus en plus à des bilans et des évaluations de ces tentatives de changement. Le collectif belge et québécois *Modernisation de l'État et gestion des ressources humaines*, fruit d'une collaboration institutionnelle entre la Haute École Francisco Ferrer (Belgique) et l'École nationale d'administration publique (Québec), se situe dans cette perspective d'évaluation de ces efforts de réforme qui ont surtout été appliqués dans les pays industrialisés et, parmi ceux-ci, surtout dans les pays anglo-saxons pour des raisons qui, dans ce dernier cas, ne sont toujours pas très claires (on y fait allusion, p. 76).

L'ouvrage se situe donc essentiellement dans le cadre d'une évaluation critique du Nouveau Management Public, surtout du point de vue de la gestion des ressources humaines, comme son titre l'annonce. On découvre, ou on redécouvre selon les cas, que les promesses du NMP, mises en pratique, n'ont pas toujours donné les résultats escomptés. Comme Louise Lemire l'explique au chapitre 8, le NMP amène souvent une modification dans le contrat psychologique qui lie le fonctionnaire à son organisation publique, une modification qui peut être bouleversante, surtout si les contreparties des nouveaux efforts demandés – l'employabilité accrue – ne sont pas effectivement offertes. Du côté belge, on fait le même constat critique : on n'a pas réellement « pris en compte le facteur humain » (p. 28). Dans le mariage, difficile en pratique, entre les méthodes du secteur privé et celles du secteur public, qui est à la base du NMP, on a eu tendance à gommer leurs différences, pourtant essentielles, et l'ouvrage contribue à révéler ces contradictions, ce qui lui donne d'ailleurs sa valeur ajoutée, du moins en ce qui constitue la question de la gestion des ressources humaines.

On ne peut pas reprocher aux auteurs de ne pas avoir clarifié, une fois pour toutes, les origines profondes de cette vague de désir de changements dans le secteur public. Les candidats à l'explication ultime, la *causa causans*, sont trop nombreux et variés (mondialisation, informatisation, idéologie néolibérale, par exemple) pour qu'on se sente réellement satisfait sur le plan intellectuel, mais il faut reconnaître que Louis Côté, dans la conclusion, y va d'un effort respectable, surtout

par ses remarques sur les processus d'individualisation croissante (p. 240, entre autres). Mais l'ENAP est d'abord une école d'administration, et, de par sa mission, elle se veut avant tout normative et prescriptive, et c'est pourquoi des tâches exclusivement analytiques, sans aucun lien immédiat avec une amélioration de la gestion publique, ne se trouvent pas dans son mandat institutionnel, du moins explicitement.

Par ailleurs, il faut tout de suite ajouter que les textes individuels de ce collectif ont des préoccupations analytiques très différentes les unes des autres. Certains d'entre eux, rares par ailleurs, se présentent comme des notes de cours, avec des propos très normatifs et des énumérations fréquentes (pas un bon signe, généralement). Un des textes québécois se présente, quant à lui, presque comme un document gouvernemental, officiel. Un autre, belge celui-là, est exclusivement juridique, et on se demande, comme lecteur, quel est son lien avec l'ensemble du projet. Par contre, la majorité des autres textes se trouvent mieux intégrés à l'esprit de cet effort québécois-belge.

Le chapitre de Daniel Lozeau mérite une mention particulière, à cause de son niveau de qualité. Il s'agit d'un rapport sur une dimension d'une étude approfondie de l'application de systèmes de gestion de la qualité (GQ) dans des hôpitaux québécois. Daniel Lozeau avait en effet effectué cette étude empirique dans le cadre de ses études de doctorat à l'UQAM. Il a donc eu l'occasion de mûrir ses réflexions et ses conclusions sur ses études empiriques, qui se sont étendues sur plusieurs années. Dans un style et une approche qui nous rappellent les études de Michel Crozier, l'auteur soutient que des processus comme la gestion de la qualité (GQ) se trouvent confrontés à des dynamiques bureaucratiques et professionnelles qui, laissées à elles-mêmes, vont leur résister, à moins d'attaquer le *statu quo* sur d'autres fronts, en y introduisant, comme dit Lozeau, « les principes de l'archétype managérialiste ». Mais dans la plupart des hôpitaux étudiés, « l'impulsion indirecte par la GQ en faveur du changement s'est révélée à la fois trop forte pour ne pas activer des mécanismes de résistance culturelle et trop faible à elle seule pour en venir à bout » (p. 117). Par contre, il ne faudrait pas voir dans ce texte de Lozeau une défense enthousiaste du Nouveau Management Public car, dans sa conclusion, l'auteur se demande « à quel point les principes de gestion sur lesquels est érigé l'archétype managérialiste sont compatibles avec la fonction sociale que les citoyens désirent réserver à ces établissements de santé » (p. 123). L'auteur pousse plus loin sa réflexion en se demandant si « la volonté de satisfaire d'abord et avant tout des "clients" (principe cardinal de la GQ) ne risque-t-elle pas d'induire une conception atomisée du citoyen qui pourrait éventuellement aller à l'encontre des besoins collectifs et à long terme d'une communauté en matière de santé publique » ?

Tout ouvrage collectif représente un défi. Ici, en plus, on a tenté d'intégrer des praticiens et des chercheurs, de deux pays différents de surcroît. On ne relève jamais complètement un défi du genre. On est toujours devant des demi-succès, et certains textes, valables par ailleurs, sont plus ou moins intégrés au projet. Cela

étant dit, on en apprend beaucoup sur ce que se proposaient d'étudier les initiateurs du projet.

Jean MERCIER

*Département de science politique,
Université Laval.*

François PÉTRY (dir.), *Le Parti québécois. Bilan des engagements électoraux*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 2002, 200 p.

L'ouvrage rassemble des travaux d'étudiants réalisés dans le cadre d'un séminaire de maîtrise en analyse des politiques tenu à l'Université Laval, ainsi que des contributions originales des politologues François Pétry, Dimitri Karmis, Réjean Pelletier et Denis Saint-Martin. Il tente de mesurer, à partir d'études de cas (la gestion des déchets domestiques, l'élimination du déficit, par exemple) et d'une analyse statistique plus large, la congruence entre les engagements pris par le Parti québécois durant les campagnes électorales de 1994 et 1998 et les réalisations du gouvernement durant les mandats que les électeurs lui avaient confiés.

Le livre, à tout le moins les textes de François Pétry, s'inspire principalement de la théorie du mandat et du modèle des choix rationnels plutôt que de la perspective constructiviste : «Selon l'approche rationnelle dont s'inspire la théorie du mandat, les engagements et les réalisations réfèrent à des faits et à des actions observables. On peut donc établir objectivement si un engagement est ou n'est pas réalisé par simple comparaison des faits. À l'opposé, l'approche constructiviste postule que ce qui compte dans le discours politique associé aux promesses électorales et aux réalisations de politiques publiques, ce sont les symboles et l'interprétation subjective qui en est faite» (p. 11).

Je ne cacherai pas que si j'avais à choisir, j'aurais opté pour le constructivisme ou encore pour l'inspiration arendtienne de Denis Saint-Martin. Comme en témoignent les articles de cet ouvrage qui la retiennent, la théorie du mandat ne paraît pas mener plus loin qu'à des constats essentiellement descriptifs qui laissent entièrement ouverte la question de l'explication ou de la compréhension des phénomènes qu'elle permet d'identifier. Cela ne veut pas dire pour autant que le travail scientifique ainsi réalisé soit impertinent ou inutile.

Le livre permet de montrer qu'au Québec comme ailleurs il est faux d'affirmer que les engagements électoraux obéissent à un simple rituel imposé par la démocratie représentative. On apprend ainsi que 75 % des engagements pris par le Parti québécois dans ses plateformes électorales de 1994 et de 1998 ont été réalisés en totalité ou en partie. Il est vrai que ce constat est fondé sur les prétentions du parti lui-même, c'est-à-dire sur les engagements qu'il déclare ainsi réalisés. Les études de