

## Du scepticisme au cynisme : paradoxes des réformes administratives

Isabelle Fortier

La crise de confiance qui secoue actuellement les institutions politiques et les organisations publiques amène de plus en plus d'observateurs à parler du cynisme des citoyens envers l'État. Des échos de ce cynisme se font même sentir au cœur des organisations publiques, chez les fonctionnaires, dans le contexte des réformes qui sont censées pallier la lourdeur et l'inefficacité bureaucratiques du système administratif de l'État. Qu'en est-il de cette crise de confiance et des réformes administratives récentes qui se posent en réponse à celle-ci ? Citoyens et fonctionnaires ont-ils raison d'être cyniques ? Dans cet article, Isabelle Fortier propose de montrer en quoi le cynisme dans et envers l'administration publique est lié aux aspects paradoxaux et ambivalents des discours de réforme. Alors que ces derniers visent à redonner confiance aux citoyens et à mobiliser les fonctionnaires, elle constate qu'ils produisent en réalité l'effet contraire.

Après avoir défini ce qu'est le cynisme, l'auteure présente un ensemble de facteurs qui contribuent au développement de ce phénomène. Elle explique que les maîtres d'œuvre des réformes entreprises au sein des gouvernements canadien et québécois, tout en prônant des valeurs traditionnelles, orientent dans les faits l'administration publique vers des pratiques de gestion inspirées par le secteur privé. Par conséquent, les effets pervers des réformes ne s'en trouvent qu'accrochés.

La thèse selon laquelle les réformes ont un impact sur le cynisme des citoyens et des fonctionnaires est étayée par une analyse à trois niveaux. Partant du niveau le plus englobant, l'auteure étudie d'abord les effets des discours de « marchandisation » des services publics sur la relation entre l'État et les citoyens, désormais transformés en « clients ». Ensuite, elle montre que l'articulation entre le système politique et le système administratif n'est pas neutre, et elle explique comment les discours de réformes actuels, en se concentrant sur la question de l'efficacité organisationnelle, évitent la question de la *(suite à la page 39)*

## Du cynisme au désabusement organisationnel :

le nouveau management public en tant que facteur de confusion

Christian Rouillard

Un nombre de plus en plus élevé de textes sur la gouvernance, les réformes administratives ou encore les innovations managérielles insistent sur le cynisme croissant des individus, en tant que citoyens et clients, envers leurs institutions politico-administratives. Ce cynisme représenterait une tendance lourde qui, selon plusieurs, frappe sans distinction l'ensemble des démocraties industrielles, reflétant ainsi les exigences et les attentes supérieures des citoyens et clients, aujourd'hui plus instruits et mieux informés grâce aux nouvelles technologies de l'information et des communications.

Dans cette étude, l'auteur s'attarde à ce phénomène dans le contexte plus spécifique de la fonction publique du Canada. En mettant l'accent sur les éléments de rupture et de continuité présents dans les discours et les pratiques managériels privilégiés dans la fonction publique fédérale, l'auteur distingue le cynisme du désabusement organisationnel. Il avance que ce sont les contradictions internes fondamentales de ces discours et pratiques qui expliquent le désabusement organisationnel au sein de la fonction publique. En faisant une lecture critique des grands textes de construction identitaire et d'orientation symbolique, tels que les cadres de gestion diffusés par les organismes centraux, l'auteur démontre que le problème est beaucoup plus profond que le phénomène du cynisme et qu'il provient plutôt de la montée incrémentale d'une culture organisationnelle de désabusement, comprise comme un processus social dynamique et itératif.

Parmi les éléments de discussion développés dans ce texte, on retrouve la quête d'équilibre entre les rationalités managérielle et juridique, l'incessante recherche du leadership organisationnel, le passage toujours en cours de l'ancien au nouveau contrat psychologique, la distinction entre l'aliénation, le cynisme et le désabusement organisationnel et, pour terminer, le difficile et incertain renouvellement de la pensée managérielle. Cette analyse du cas canadien permet de remettre *(suite à la page 39)*

## Isabelle Fortier *(suite de la page 40)*

finalité de l'État. Finalement, elle examine la dynamique existante dans la sphère administrative en questionnant la neutralité des modes de mise en œuvre des réformes. Au niveau managérial, les espoirs fondés sur l'habilitation des fonctionnaires (*empowerment*), qui devait créer un nouveau dynamisme dans la fonction publique et la rendre plus efficiente, sont dans les faits source de confusion ; cette nouvelle orientation crée même une double contrainte, puisque le contrôle, quoique de manière ambivalente, se transforme et s'intensifie. En ce sens, l'auteure questionne le rejet de l'autorité bureaucratique traditionnelle, sur lequel se fondent les réformes ; ce type d'autorité demeure en effet selon elle la forme d'encadrement et de contrôle la plus honnête et la plus transparente pour les employés de l'État.

Critiquant la prétendue neutralité idéologique des réformes administratives, cet article met donc en lumière la dimension politique sous-jacente, aux niveaux social, institutionnel et organisationnel, de ces réformes. Devant un agenda de transformation paradoxal, qui, en affirmant la continuité, prône dans les faits la rupture, comment se surprendre que citoyens et fonctionnaires passent du scepticisme au cynisme et réagissent par un certain désengagement ?

## Christian Rouillard *(suite de la page 40)*

en question, d'une façon plus générale, les préceptes du nouveau management public mis de l'avant pour moderniser la gestion publique. Comme l'indique le titre, ce texte avance que le nouveau management public n'est pas tant un facteur d'enrichissement des discours et des pratiques managériels qu'un facteur de confusion. Ainsi, un véritable renouvellement de l'administration publique, à la fois en tant que champ de connaissance et domaine d'action, n'est possible qu'à la suite de son émancipation complète et définitive du joug du nouveau management public. Autrement dit, le mouvement du nouveau management public ne fait pas partie de la solution, mais bien du problème.