

## Où sont passés la fierté et le sens du service?

Pierre Ippersiel

Volume 11, Number 1, Spring 1998

L'itinérance

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301430ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301430ar>

[See table of contents](#)

---

**Publisher(s)**

Les Presses de l'Université du Québec

**ISSN**

0843-4468 (print)

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

---

**Cite this document**

Ippersiel, P. (1998). Où sont passés la fierté et le sens du service? *Nouvelles pratiques sociales*, 11(1), 165–169. <https://doi.org/10.7202/301430ar>



# Où sont passés la fierté et le sens du service ?

*Pierre IPPERSIEL  
Montebello, Québec*

Je viens de quitter le réseau de la santé et des services sociaux, après 16 années passées dans le secteur des CLSC. Je n'ai donc plus d'intérêt professionnel dans ce réseau, mais je garde à son égard une préoccupation fondamentale, celle d'un citoyen très attaché aux valeurs qui sous-tendent les grands réseaux de service que sont, entre autres, l'éducation, la santé et les affaires sociales. À titre de retraité, je me sens concerné par le devenir de nos services publics.

Ce qui me frappe d'abord, c'est l'urgence de redécouvrir et de se réapproprier la grandeur et la noblesse qui fondent nos grandes organisations de services. De tels réseaux figurent parmi les avancées de civilisation les plus significatives de nos sociétés actuelles. Nous avons la prétention, à juste titre d'ailleurs, de mettre en place des organisations de services qui permettent à ceux qui en ont besoin de trouver l'aide nécessaire pour devenir ou redevenir des citoyens capables de participer pleinement à l'aventure sociale et humaine.

Nous avons fait des pas de géant en regard des organisations de type caritatif qui ont caractérisé le XIX<sup>e</sup> et le début du XX<sup>e</sup> siècle. Ces organisations qui ont rendu d'immenses services à notre société portaient toutefois en elles les limites de l'idéologie qui les inspirait. Nos organisations actuelles comportent sans doute d'autres limites que les générations futures sauront lire en leur temps. Mais, pour le moment, il me semble essentiel de neutraliser

et de contrer le discours politique et économique dominant qui fait des réseaux de services les grands responsables de tous nos maux. Ce discours malhonnête et insidieux a des conséquences très graves pour l'ensemble des hommes et des femmes qui œuvrent à l'intérieur des réseaux de services. Ils finissent par se sentir responsables des problèmes de l'État et coupables du mauvais état des finances publiques.

Et nous voilà dans le monde à l'envers ! Ces réseaux de service qui sont essentiellement des réponses aux besoins de la société, des solutions aux problèmes des individus et des collectivités, deviennent les causes des problèmes de l'État. Nouvelle façon de poser le problème de la relation entre la société et l'État où celui-ci devient l'ennemi de celle-là. L'obsession du déficit zéro (problème de l'État) érode lentement le niveau et forcément la qualité des services aux individus et aux collectivités (problèmes de société).

Comment se fait-il que nous en soyons arrivés là ? Comment se fait-il que nous ayons perdu la noblesse et la grandeur du service public ? Comment se fait-il que les réseaux de réponses et de solutions soient devenus les causes des problèmes de l'État ? Quatre pistes, parmi d'autres, peuvent expliquer la situation actuelle.

## LE DISCOURS DOMINANT

C'est un truisme que de dire que les mots et les expressions que nous utilisons traduisent nos valeurs et qu'en retour ils finissent par les influencer. Point n'est besoin d'être sémiologue pour constater l'interaction dynamique entre notre discours, nos valeurs et nos comportements. Dressons une courte liste des mots et expressions les plus en vogue dans le réseau actuellement : production de services, approche client, ressource humaine, efficacité, efficience, coût-bénéfice, gestion du plan d'intervention, gestion de crise, rationalisation, modernisation des infrastructures, fusion, ponction budgétaire, coupure, compression, économie sociale, et, pour finir, déficit zéro et re-déficit zéro.

Cette utilisation continuelle, depuis trois ou quatre ans, par toutes les instances décisionnelles du ministère jusqu'aux conseils d'administration des établissements, en passant par la Régie régionale, finit par façonner les mentalités de ceux qui, au quotidien, rendent concrète et actuelle l'organisation de services. Nous vivons au centre d'un discours à très forte évocation administrative et économique et on s'étonne que les réseaux perdent de leurs qualités humaines, de leur qualité de service, de leur noblesse ! Il n'y a pas opposition, mais il y a tout de même une énorme différence entre un réseau économique et un réseau de services ! Comme ce réseau est devenu une réalité gérée à partir d'un vocabulaire d'économiste, il ne faudrait pas s'étonner

de ce que ses acteurs cessent d'en percevoir la dimension service pour se centrer sur sa réalité économique.

## LA MISSION ENTERRÉE

Il est maintenant à peu près interdit de parler de mission d'établissement. Un tel discours est dans la mauvaise tonalité. Il faut maintenant parler de rationalisation, de grands ensembles et se centrer sur la mission propre de son établissement, c'est aller en sens inverse du progrès. Les grandes opérations administratives actuelles font cohabiter des établissements de missions différentes où les objectifs recherchés sont triples : réduire les coûts, améliorer la continuité de service et réduire la gouvernance (entendez le nombre de conseils d'administration).

Comme le troisième objectif va directement à l'encontre de ce qu'on valorisait il y a cinq ans à peine (rôle accru pour le citoyen décideur), on le passe sous silence. Les nouvelles organisations de services qui découlent souvent de fusions verticales font cohabiter des fonctions difficiles à concilier. Cela ne facilite pas l'appropriation par tous les employés d'une mission qui puisse devenir source de mobilisation. Ce qui prévaut, ce sont les économies d'échelle et la continuité du service. Pour louables que soient ces deux objectifs, ils sont beaucoup moins efficaces pour animer une démarche centrée sur la mobilisation, sur l'appropriation de la mission et sur le sens du service. Comment se fait-il qu'à l'heure où certaines grandes organisations économiques valorisent la mission, notre réseau l'abandonne sous prétexte que ce discours est dépassé ? Comment peut-on abandonner la réalité de la mission quand on travaille pour ceux qui sont en difficulté dans notre société ?

## L'ABSENCE DE PAROLES MOBILISATRICES

J'ai beaucoup de respect pour le ministre Rochon. Il est au centre d'un changement difficile à réaliser et je reconnais chez lui une énergie et une intelligence de très haut niveau. Je suis toutefois étonné de son discours timide devant les deux réalités suivantes.

1. Les changements qui s'opèrent actuellement sont rendus possibles parce que les hommes et les femmes qui font le réseau au quotidien s'investissent dans ces changements. Je suis frappé de voir jusqu'à quel point les réponses et les interventions du ministre tendent toujours à montrer qu'il a atteint ses objectifs, qu'il n'a pas compromis ni le niveau, ni la qualité des services, qu'il n'a pas dévié de son « plan de match ». En contrepartie, je décèle peu de sensibilité pour

reconnaître les efforts énormes et les bons coups réalisés par ceux qui, sur le terrain, actualisent les changements. C'est une chose de prouver qu'on atteint ses objectifs, c'en est une bien différente de reconnaître l'apport extraordinaire de ceux qui le permettent.

2. Je ne dénote présentement à peu près aucun discours, ni aucune parole, en provenance du gouvernement, qui soit de nature à redonner aux acteurs des réseaux de services un peu de fierté, un peu de dignité et une meilleure perception de l'importance de leur apport à la collectivité. J'ai même entendu dans ma région, par un très haut fonctionnaire qui s'adressait à des cadres intermédiaires que, dans le contexte actuel, les cadres les plus dynamiques et les plus débrouillards étaient les premiers à se trouver un emploi en dehors du réseau. Voilà un discours mobilisateur pour celles et ceux qui restent !

## **LE CHANGEMENT SURVALORISÉ**

Dans une organisation en santé, le changement est de l'ordre des moyens et non pas des finalités. Je ne crois pas qu'on puisse arrêter les changements, mais je suis certain qu'on peut avoir des objectifs et des finalités qui viennent justifier les changements visés et leur donner un sens. Quand la finalité du changement n'a d'autre dimension que l'économie, il est bien difficile d'espérer que les acteurs de ce changement visé en perçoivent d'autres. C'est la difficulté actuelle où virage ambulatoire et compressions budgétaires logent à la même enseigne. Je suis certain que dans une organisation de services perçue de façon positive et valorisante pour ses employés, le changement prend une autre dimension. Et c'est aux leaders de veiller à apporter l'énergie voulue pour préserver cette mobilisation des intervenants dans le processus de changement.

## **CONCLUSION**

Le problème est grand et on ne peut trouver de solution que dans une perspective à long terme. Mais l'on pourrait commencer en explorant les deux voies suivantes.

1. À l'échelle nationale, le pouvoir politique (le ministère, mais aussi le gouvernement) devrait amorcer une réflexion sérieuse sur la place et l'importance qu'il accorde, dans son discours et dans ses décisions, aux grands réseaux de services que se donne l'État. Faut-il les voir comme des problèmes, des causes de déficit ou ne faut-il pas les

considérer comme les instruments d'une vie sociale et collective de qualité, instruments ordonnés au développement des individus et des communautés ? Il me semble que l'État et le gouvernement doivent avoir des visées claires en cette matière, des orientations précises capables de mobiliser les énergies d'un service public. L'État doit nous dire clairement quelles valeurs il accorde à ces réseaux de services et quelle noblesse il leur reconnaît. Ces grandes orientations ne devraient pas être remises en cause parce que le gouvernement a des difficultés financières ou parce qu'un nouveau ministre arrive en poste.

2. À l'échelle locale, développer dans tous les établissements la notion d'un deuxième salaire, celui de la satisfaction et de la fierté. En effet, autant il est fondamental de toucher, aux 15 jours, une juste rétribution monétaire pour la prestation de service donnée, autant il est essentiel de retirer quotidiennement le salaire de la satisfaction, de la participation à un projet, de l'appartenance à un réseau de service. Ce deuxième salaire est gracieusement fourni par une organisation concrète où les gens se retrouvent autour d'un projet nécessairement collé à une mission. Ce deuxième salaire, même s'il peut être influencé par la situation économique peut continuer d'être touché en période difficile. Ce deuxième salaire est aussi étroitement lié à la perception que l'on peut avoir, comme individu et comme société, des réseaux de services à l'intérieur desquels chacun d'entre nous a l'honneur de servir.