ENTREVUE AVEC MICHEL PARAZELLI ET ISABELLE RUELLAND

COMPRENDRE AUTREMENT LES RAPPORTS D'AUTORITÉ EN GESTION

PAR | AUDRÉE DEBELLEFEUILLE DUNBERRY, *coordonnatrice aux regroupements professionnels* @ addunberry@aptsq.com
| CHANTAL MANTHA, *conseillère en communication et en relations publiques* @ cmantha@aptsq.com

Autorité et gestion de l'intervention sociale. *Entre servitude et actepouvoir* : le titre de l'essai que publient Michel Parazelli et Isabelle Ruelland[1] aux Presses de l'Université du Québec et aux Éditions IES intriguera les membres de l'APTS qui œuvrent dans le secteur psychosocial. Et tout particulièrement celles et ceux qui, en trop grand nombre, ont vu leurs conditions de pratique se détériorer et le sens de leur travail s'étioler avec l'avènement de la nouvelle gestion publique.

1 COMMENT ONT ÉTÉ APPLIQUÉS LES NOUVEAUX MODÈLES DE GESTION DANS LE RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DEPUIS LA DERNIÈRE RÉFORME?

Michel Parazelli – Sous le couvert d'une recherche d'efficacité et de réduction de coûts, on a centralisé les orientations de gestion et instauré dans le réseau une « autonomie obéissante », de sorte que les gens acceptent les décisions qui leur sont imposées sans toujours se rendre compte de leur soumission. Mettre à pied tous les gestionnaires au moment des fusions pour en réembaucher un certain nombre au sein des centres intégrés a servi cette stratégie. Le message était clair dans tout le réseau : pour survivre, c'est-à-dire pour garder son emploi, il faut se soumettre volontairement à l'autorité sous peine de se sentir hors-jeu. On néglige souvent le rôle joué par le phénomène d'autorité, qui fait croire à plusieurs qu'ils doivent intérioriser le commandement de l'autre comme s'il venait d'eux-mêmes.

[1] Respectivement professeur et chargée de cours à l'École de travail social de l'UQAM.

2 CETTE GESTION MALMÈNE LES PROFESSIONNEL·LE·S EN EXIGEANT DES REDDITIONS DE COMPTE EXCESSIVES ET UNE SURCHARGE DE TRAVAIL SANS PRÉCÉDENT. DANS CE CONTEXTE, COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS LEUR SOUMISSION À L'AUTORITÉ?

Isabelle Ruelland – On a misé sur une intériorisation de la pression en faisant miroiter une collaboration destinée à améliorer la productivité. On a laissé aux intervenant·e·s la liberté de s'autoréguler pour atteindre les objectifs, mais ces objectifs ne sont pas nécessairement les leurs.

M. P. – Le besoin légitime de sécurité et de reconnaissance incite les gens à accepter le modèle proposé. Les gestionnaires incarnent cette protection que l'on recherche en agissant comme si les membres des équipes faisaient partie d'une même famille, de façon à amener le personnel à adhérer aux attentes institutionnelles de productivité. De plus, l'évaluation de la productivité introduit des comparaisons entre intervenant·e·s et cette émulation tend à les désolidariser. Dans ces conditions, il est difficile de remettre en question l'organisation du travail sans être stigmatisé.

3 DES GROUPES INDÉPENDANTS SE SONT CONSTITUÉS POUR DÉNONCER LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE. ET L'APTS ET D'AUTRES ORGANISATIONS SYNDICALES ONT ÉTÉ APPELÉES À INTERVENIR. LE PERSONNEL RÉAGIT, NON?

I. R. – Les gens réagissent individuellement par des stratégies défensives quand la souffrance est insupportable. Qu'il y ait ensuite une reconnaissance collective qui mène à une contestation est un pas dans la bonne direction. Mais nous croyons que les intervenant·e·s doivent faire un pas de plus pour se réapproprier l'acte qui est au cœur de leur travail.

4 VOUS CROYEZ QU'IL EXISTE DES SOLUTIONS QUI PERMETTENT D'ESPÉRER QUE LES PROFESSIONNEL·LE·S REPRENNENT LE CONTRÔLE DE LEUR TRAVAIL?

M. P. – Notre proposition consiste à installer dans les institutions mêmes des espaces de discussion où il serait possible aux intervenant·e·s de s'exprimer librement sur leur travail, de manière à expérimenter un autre mode de collaboration, un autre rapport de pouvoir, régi cette fois par des règles égalitaires de communication. Les questions soulevées par ces groupes, formés sur la base de leur acte de travail commun, seraient transmises aux autres groupes, comme celui des gestionnaires, qui prendraient ainsi connaissance de cette parole libérée collectivement sans qu'il y ait nécessairement d'affrontement.

I. R. – On reconstruit ainsi un dialogue égalitaire apte à assainir le rapport de travail. Le processus lui-même génère des changements.

M. P. – Dans notre modèle, la protection des pairs renforce la position individuelle et sociale de l'individu, ce qui lui permet de mettre en veilleuse le mode familialiste qui entretient la soumission.

5 VOUS CROYEZ QUE LES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENTS SERONT PRÊTES À « FAVORISER UN MOUVEMENT D'APPROPRIATION DE L'ACTE » DE CE GENRE?

M. P. – La conscience qu'on ne peut pas continuer dans la voie actuelle, qui génère un lot croissant de victimes parmi le personnel, va tôt ou tard obliger les directions à s'ouvrir à de nouvelles modalités.