

# CULTURE DE LA PERFORMANCE

## QU'EST-CE QUE LA CULTURE DE LA PERFORMANCE?

Au travail, être performant-e n'est évidemment pas un problème : chaque personne salariée veut faire son travail de la meilleure façon possible et obtenir les meilleurs résultats possibles. Or, performance ne veut pas toujours dire la même chose pour les personnes salariées et pour les employeurs. Souvent synonyme de qualité pour l'une et de quantité pour l'autre, des visions diamétralement opposées de ce que veut dire performer génèrent une pression tenace sur les personnes salariées du RSSS.

Lorsque l'on parle de culture de la performance, on renvoie généralement à une culture managériale et aux pratiques de gestion qui se caractérisent par une focalisation intense sur des indicateurs de performance quantitatifs et des résultats mesurables. Cette culture est présente dans de nombreuses organisations, particulièrement dans le RSSS depuis la réforme Couillard de 2003. Elle se traduit par une centralisation excessive qui conduit à une prise de décision éloignée des réalités du terrain, des canaux de communication déficients et des contrôles administratifs omniprésents pour évaluer la performance.

## CULTURE DE LA PERFORMANCE ET CHARGE DE TRAVAIL

Cette culture managériale génère un ensemble de problèmes qui ont des conséquences significatives sur la charge de travail. L'accent est régulièrement mis sur le volume et on priorise la quantité plutôt que la qualité. En santé et services sociaux, cela se reflète notamment dans un phénomène perpétuel de portes tournantes, causant une surcharge évitable.

Finalement, on assiste à un manque de reconnaissance de la complexité des soins. Les aspects de nature plus qualitative du travail en santé et services sociaux sont ignorés parce que difficilement mesurables, et la charge de travail réelle est par conséquent mal comprise par les décideurs, qui n'ont devant les yeux que des indicateurs de performance.

## SANTÉ QUÉBEC

La Loi visant à rendre le système de santé et de services sociaux plus efficace risque d'accentuer la présence de la culture de la performance sans en résoudre les problèmes de fond<sup>2</sup>. La création de Santé Québec nous met face à une organisation plus lourde, centralisée et désincarnée que jamais. On observe déjà que la gestion par tableaux de bord [donne des résultats invraisemblables](#) et met de l'avant des données irréalistes ou mensongères.

<sup>2</sup> Mémoire de l'APTS sur la création de Santé Québec : [https://drive.google.com/file/d/1e3s161\\_bFZqBY5Vu4YyyWqTgvlqExNdZ/view](https://drive.google.com/file/d/1e3s161_bFZqBY5Vu4YyyWqTgvlqExNdZ/view)



## QUE FAIRE

Depuis plus de 20 ans, le RSSS est fermement ancré dans une culture managériale qui entraîne une diminution de la qualité des soins, de la capacité de rétention du personnel et des conditions de travail, tout en négligeant d'offrir un soutien administratif suffisant. La culture de la performance du RSSS, marquée par une centralisation excessive et des contrôles administratifs lourds, contribue à une surcharge de travail persistante.

Il est par conséquent primordial de soutenir un discours qui propose d'autres avenues possibles, autant nationalement que localement. Nous pouvons collectivement faire pression pour, notamment,

- réévaluer les indicateurs de performance en incluant des mesures qualitatives en plus de celles quantitatives pour présenter le vrai portrait de la charge de travail,
- simplifier les processus administratifs en réduisant la bureaucratie pour alléger la charge cléricale,
- renforcer le soutien organisationnel en améliorant la communication, l'interdisciplinarité, la formation et le soutien administratif,
- favoriser un environnement de travail sain et autonome en faisant la promotion des conditions de travail qui permettent une pratique professionnelle de qualité plutôt qu'axée sur le volume.

