

La pratique du service public

Quelques enseignements rassemblés au cours des années

J. Martin

Service public, grandeurs et servitudes

- «De qui est-ce le problème?» (qui est responsable, qui est compétent?). Question primordiale, à ne pas oublier de poser avant de s'engager dans un travail.
- Les pouvoirs publics et leurs serviteurs ne sont évidemment pas parfaits. Néanmoins, ce sont eux qui sont chargés, après évaluation des situations et après avoir entendu les personnes et groupes concernés, de dire l'intérêt public/général, et d'œuvrer conformément à cet intérêt. C'est leur honneur de s'y efforcer.
- La liberté des uns finit là où commence celle des autres.
- En recherchant les justes milieux, les solutions pondérées, on s'expose de routine à recevoir des coups de bâton des deux côtés, de ceux qui pensent que vous en faites trop et de ceux qui pensent que vous n'en faites pas assez.
- «There is no such thing as a free lunch» (un repas gratuit, ça n'existe pas – si on vous offre un repas, quelqu'un le paie, d'une manière ou de l'autre). A rappeler à ceux qui n'ont pas l'air de se souvenir que nous vivons dans un monde où les ressources, *même* quand elles sont relativement abondantes, sont *toujours limitées*.
- «On a le droit de poser n'importe quelle question à n'importe qui». Parfois la personne interrogée ne saura pas répondre, ou ne pourra pas répondre (secret professionnel ou de fonction), ou pourra refuser de répondre pour un autre motif légitime. Parfois elle jugera la question surprenante voire inconvenante. Il reste que, dans une société libre, on ne saurait empêcher de *poser une question*.
- Le droit pénal précise ce qui est inacceptable, pas ce qui est souhaitable. Il y a des choses licites qui ne sont pas morales et qu'on a le droit à titre personnel de réprover. Cependant, les pouvoirs publics n'ont pas à faire la morale et sont bien avisés de faire preuve de retenue avant, le cas échéant, de stigmatiser des situations ou comportements qui ne sont pas illicites.
- Dans la même veine: «Ce monde est un monde libre» (en principe). A savoir: Sous réserve des intérêts des autres et de ce qui est condamnable, chacun a le droit de faire ce qu'il veut. Et il n'y a pas de recette de vie qui convienne à tout le monde; les gens sont différents.
- Cela n'enlève rien au fait qu'il doit y avoir une éthique du service public (sujet trop large pour être détaillé ici).
- «Never complain, never explain» (ne jamais se plaindre, ne jamais expliquer). Cette formule de Churchill est un peu excessive; il peut être utile de s'expliquer, bien entendu, mais il ne faut pas surestimer l'impact des explications qu'on peut donner. S'en souvenir chaque fois qu'on est critiqué, en particulier à propos de déterminations difficiles dans des situations complexes.
- Variante de la recommandation précédente: «Ce n'est jamais la faute du journaliste». Il y a parfois des personnes qui ne comprennent pas ce que vous dites, qui le travestissent ou en donnent une interprétation biaisée. Personne n'est parfait, y compris dans les médias. Cela étant, pour le serviteur public en tout cas, il ne faut jamais se reposer sur l'idée que, si quelque chose d'incorrect est écrit, on pourra toujours corriger après coup. C'est compliqué, chronophage et souvent guère satisfaisant (cela peut aussi relancer une polémique et avoir l'effet contraire à celui qui est espéré – *backfire*). Il vaut beaucoup mieux s'appliquer à faire en sorte, préventivement, de fournir l'information «juste», quantitativement et qualitativement, sans se laisser emporter ni par l'enthousiasme ni par une éventuelle frustration.
- Dans le même ordre d'idées: ne rien écrire qui ne puisse pas (le cas échéant!) paraître en première page d'un journal de boulevard. Ce qui n'empêche pas d'être précis et ferme. Mais rester toujours aimable, utiliser le conditionnel chaque fois qu'on n'est pas clairement assuré de quelque chose. Surtout, ne rien avancer qui puisse donner l'impression de l'arbitraire ou du procès d'intention. Et éviter d'être indûment proluxe.
- Quand on ne sait pas, oser le dire (ne pas s'embarlificoter dans des argumentations oiseuses).

Correspondance:
Dr Jean Martin, PD
Médecin cantonal
Cité-Devant 11
CH-1014 Lausanne

- Si on connaît les gens et qu'on peut leur faire confiance, c'est tellement plus agréable et ça gagne tellement de temps. Mais il est vrai qu'on ne peut pas toujours faire confiance sans certaines vérifications/garanties.
- On a le droit de souhaiter son propre avancement (en termes de position, de pouvoir, de visibilité). Mais il est certain que les rapports avec les collègues et partenaires sont plus satisfaisants et généralement plus fructueux si ces derniers ont l'impression que vous travaillez pour le bien et le progrès *communs*, et pas seulement pour les vôtres personnels.
- «Perfection s'épelle p-a-r-a-l-y-s-i-e» (formule trouvée dans un petit ouvrage remarquable [1]).
- Savoir donner du temps au temps.

Du courage et de la prudence

- Il est parfois nécessaire de se mêler de choses «qui ne nous regardent pas». Ainsi à propos de mauvais traitements d'enfants: si on entend agir avec efficacité, on doit parfois être intrusif dans la vie de familles qui n'ont guère envie qu'on s'intéresse à ce qui se passe en leur sein.
- Savoir dire non.
- «Il faut que chacun fasse preuve d'un peu de courage». Formule que j'utilise souvent quand on m'informe oralement de situations décrites comme critiquables, de professionnels qui ne sont pas irréprochables. Il n'est pas possible de s'engager sur la base de messages si confidentiels qu'il faudrait les «brûler avant de lire»... Le plus souvent, on ne pourra pas progresser sans disposer d'informations ou témoignages transmis par écrit et de manière non-anonyme (ce qui n'exclut pas dans certains cas de protéger l'anonymat de l'informateur).
- Souvent, il ne faut pas tout attendre de l'action d'une instance. La conjonction des contributions apportées par plusieurs sources (avec un peu de courage) permet de faire avancer les choses mieux et plus rapidement.
- Dans les situations de type «La parole de l'un contre la parole de l'autre», on ne peut guère espérer tirer une conclusion, particulièrement dans des procédures de droit public (dans lesquelles on doit avoir une preuve plus forte que, par exemple, dans des démarches corporatives privées, déontologiques, où il n'est pas exclu de se baser sur une conviction). Il est important de disposer d'éléments objectifs.
- «Eviter d'engager des guerres que l'on est sûr de perdre.» On peut vouloir entamer une procédure pour l'honneur («Il n'est pas nécessaire d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer», a dit Guillaume d'Orange). Pour ma part, les limites de ma capacité de travail me font réfléchir à deux fois avant de le faire.
- S'efforcer de ne jamais mentir, ne jamais recommander de mentir (se souvenir que pour être menteur, il faut avoir bonne mémoire – je n'ai pas bonne mémoire).
- Attention aux batailles qui risquent de détruire cela précisément qu'elles ont pour but de protéger. Formule qui m'a frappé dans les années 1980, sous la plume d'un auteur anglo-saxon et à propos des enjeux éthiques liés au VIH/sida. Ceci en rapport avec des intentions de mesures autoritaires dont on alléguait qu'elles apporteraient des bénéfices de santé publique, alors que certains de leurs effets auraient au contraire rendus plus difficiles la maîtrise de l'épidémie et la prévention, tout en bafouant les droits de l'homme [2].
- La formule américaine «If you can't beat them, join them» (si vous ne pouvez les battre, joignez-vous à eux) est évidemment opportuniste mais peut être, parfois, un avis adéquat. Cependant, il ne convient certainement pas de l'appliquer systématiquement.
- «Everything counts, nothing matters» (tout compte, rien n'est définitivement déterminant). Formule d'un amiral anglais, si je me souviens bien.
- Maxime de mon maître de chirurgie, il y a longtemps: «Quand tout va (trop) bien, attention, ralentir». Ceci, en chirurgie comme dans la vie en général, pour éviter le geste trop enthousiaste ou insuffisamment réfléchi qui crée un problème porteur de sérieuses complications, voire de retour à la case départ.

Situations critiques, conflits

- Ne jamais sous-estimer l'interlocuteur ou l'adversaire.
- La précipitation, la frustration et la colère ne sont pas bonnes conseillères. Si tout le monde est contre vous, respirez profondément, faites autre chose (par exemple une promenade, pour prendre l'air) et reprenez le dossier un peu plus tard.
- Trois règles importantes: «Ecouter, écouter, écouter».
- En cas de doute, «Le silence est d'or». Pas très courageux mais raisonnable.
- Etre en désaccord avec quelqu'un ne signifie pas le détester. C'est quelque chose qu'il est souvent bon de rappeler. On peut présenter courtoisement les oppositions les plus catégoriques.

- Je recherche le consensus et admetts que, selon le dicton, «Un mauvais compromis vaut mieux qu'un bon procès». Parfois le compromis n'est pas obtenu et une procédure conflictuelle (recours, plainte, voire procès...) est entamée. J'ai dû apprendre à regret que, à partir de ce moment-là, il faut changer d'attitude: se montrer conciliant, reconnaître que ce qui a été effectué et qui est critiqué est en réalité perfectible, ou que l'interlocuteur a des circonstances atténuantes, ces gestes aimables ne sont malheureusement plus de mise. Le conseil adéquat alors est d'affirmer haut et clair qu'on n'a rien à se reprocher, que tout ce qu'on a fait (ou pas fait) est impeccable, et qu'au contraire l'adversaire a lui fait des erreurs et a des torts. Apprentissage un peu difficile (et désagréable) pour un médecin, qui a été formé à aider les autres tout en évitant de les juger ...
- On peut être très critiquable et avoir un très bon avocat ... Cela ne simplifie pas les choses pour celui qui doit apprécier.

En guise de conclusion

- Personne n'est parfait et nous vivons dans un monde imparfait. S'en souvenir, cela peut consoler. Penser aussi à la formule «Quand je me vois, je m'inquiète; quand je me compare, je me rassure».
- Savoir gérer les donneurs de conseils: «Il se trouvera toujours des Esquimaux pour donner aux habitants du Congo des instructions sur la façon de lutter contre les grandes chaleurs» [3].
- Les «lendemain meilleurs» n'offrent aucune garantie contre les «surlendemain bien meilleurs encore» [3].
- «When you lose, don't lose the lesson» (quand vous perdez, ne perdez pas la leçon).
- Et quand tout va mal: «Ne succombez jamais au désespoir, il ne tient pas ses promesses» [3].

Références

- 1 Glocheux D. La vie en rose. Paris: Albin Michel; 1997.
- 2 Anonymous. What must be done about AIDS. *Nature* 1986;324:1-2.
- 3 Lec SJ. Nouvelles pensées échevelées. Montricher: Editions Noir sur Blanc; 1993.