

## Conférence introductive

*À quoi sert une chanson si elle est désarmée ?* Cet air m'obsédait au moment d'écrire cette communication et le doute me prit quant à la pertinence de ce que j'avais toujours cru être notre tâche ***comprendre le monde tel qu'il change***. Comme s'il suffisait de croire que penser revêtait une sorte de caractère performatif, en écho avec la lointaine approche du linguiste Austin *Quand dire c'est faire*. A quoi sert-il d'aligner les analyses savantes et de confronter les modèles éprouvés de nos différentes disciplines voire même de multiplier les témoignages les plus sincères ? A rien si ce n'est d'ajouter de nouveaux commentaires à d'autres commentaires, en attendant les prochains. A rien si la pensée ne cherchait à éclairer l'action à entreprendre : ***comprendre le monde pour tenter de le changer***. Ne le devons-nous pas à tous ces personnels de la santé qui souffrent de multiples tensions jusqu'à *la limite de leur engagement* et ce depuis trop longtemps ? Car ils sont, et nous avec eux, dans l'œil du cyclone. Aussi, à nous tous qui avons voulu participer à ces rencontres, nous ne pourrons pas nous dérober en éludant la question lancinante ; que pouvons-nous faire ? Si non, oui à *à quoi sert une chanson si elle est désarmée ?* Aussi, j'aimerais assigner à nos réflexions l'ardente obligation de déboucher sur quelques perspectives concrètes susceptibles de traduire notre propre engagement selon nos positionnements respectifs.

Mais, pour une efficacité durable, il faut bien commencer par débrouiller une situation complexe qui est loin d'être *univoque tant le tableau allie bien souvent de sombres couleurs avec quelques éclats de lumière*. Aussi, ne tombons pas dans le miroir désespéré que, chasseurs infatigables de l'émotion, certains media nous tendent chaque jour et c'est précisément parce qu'il y a ces éclats de lumière qu'il est légitime d'espérer en l'avenir. Que se passe-t-il donc ? Quels sont les faits avérés ? Pourra-t-on démêler les faits de leurs représentations ? Ces faits sont de plusieurs ordres, les uns propres au monde de la santé, lui-même très divers, les autres sont imputables à la situation globale de nos sociétés. Nous commencerons par examiner les faits en complétant les observations proposées par une discussion avec les intervenants, puis nous élargirons ces points de vue en prenant connaissance des résultats d'enquêtes menées en France et dans quelques pays européens, enfin, demain, nous tenterons de dégager quelques perspectives concrètes susceptibles de surmonter les difficultés ainsi observées et analysées. Tel est le programme que vous avez entre les mains.

Pour commencer, gardons à l'esprit que ces difficultés ne sont pas de même nature et que certaines peuvent être *conjoncturelles*, liées à des moments ou des circonstances particulières, comme c'est le cas des crises sanitaires, d'autres peuvent être *structurelles* parce qu'elles concernent une longue durée et résistent à la prise de mesures opportunistes destinées avant tout à faire baisser la température du malade.

Quant à moi, je centrerai mon propos sur trois points essentiels :

1. L'évolution multiforme du marché du travail dans lequel, certes avec leurs particularités, s'inscrivent nécessairement les professions de santé.
2. Un changement culturel majeur : une nouvelle attitude face au travail et à l'emploi.
3. Les risques et tendances d'une société instrumentalisée et instrumentalisante.

# 1 – L'évolution du marché du travail

En consultant les données disponibles sur les sites nationaux et de l'OCDE, j'ai constaté que les phénomènes observés dans le monde de la santé le sont aussi, pour la majorité d'entre eux, dans d'autres secteurs d'activité, avec d'étonnantes ressemblances. Longtemps considérées comme un « métier à part », fondé sur le dévouement aux patients et respectueux d'une déontologie propre, ces professions se banalisent et se rapprochent des autres métiers. C'est pourquoi je vous invite d'abord à prendre du recul en nous interrogeant sur les transformations du marché du travail, transformations qui sont, me semble-t-il, produites par trois facteurs essentiels, facteurs qui, en se combinant, forment système.

Tout d'abord, les économistes nous l'ont expliqué depuis longtemps, nous sommes passés des cycles longs aux **cycles courts**, obligeant, pour suivre des marchés devenus volatiles, à des innovations permanentes. Les produits, biens et services, n'ont plus qu'une durée de vie limitée et leur obsolescence est programmée. La mondialisation, en privilégiant la problématique du coût du travail, a fait le reste. Ainsi, la priorité accordée au moindre coût pour assurer la rentabilité conjuguée avec l'obligation d'adaptations susceptibles de garantir la compétitivité, ont produit une pression constante sur lesdites ressources humaines menacées de déqualification et devenues les variables de la performance. Ceux qui en douteraient, qu'ils pensent à certains EPHAD ! Il y a bien un chaînage logique entre marché, compétences, rentabilité, recrutement et maintien dans l'emploi...

Un autre facteur constitue à n'en pas douter un véritable accélérateur de la transformation : l'arrivée en masse des **technologies** issues de l'informatique. L'exemple des métiers industriels est connu. La PAO et la DAO ont modifié radicalement le profil de compétences de métiers qui exigeaient bien souvent un long apprentissage procurant dans le même temps une vue globale du geste professionnel.

L'informatisation multiface génératrice de logiciels sophistiqués et par croisement avec les statistiques pourvoyant les banques de données qui favorisent à leur tour la production d'algorithmes performants et de plus en plus capables d'apprendre, l'informatisation, dopée par l'internet, innerve désormais les rapports sociaux, les échanges et la communication. Nous sommes passés d'un monde sur lequel nous avons une certaine prise à un monde qui tend à devenir programmé, induit par ces outils anonymes. Le travail des hommes est de plus en plus restreint du fait de cette compétence embarquée. Du coup, **le travail**, pour le plus grand nombre, **s'appauvrit** et les acteurs, si l'on peut encore utiliser ce terme, sont d'autant plus interchangeables, variables encore nécessaires pour combler les trous des systèmes d'information.

Aussi la question est la suivante : les métiers de la santé sont-ils impactés par ces changements technologiques ? En particulier, dans quelle mesure les médecins ont-ils gardé la main sur les outils qu'ils utilisent pour la gestion de leur activité ou encore ceux de l'imagerie médicale, la radiologie, la radiothérapie, etc... Dans quelle mesure sont-ils associés à la définition des seuils et des échelles de mesure ? Assiste-t-on à un transfert de croyance de l'expérience clinique (qui suppose une part de doute et d'hésitation) vers le seul usage de ces outils prétendument sans risque ? Est-ce une affaire de génération ? En outre, ne faut-il pas se préoccuper pour mieux comprendre les évolutions démographiques de ces métiers, soit la pyramide des âges ou, pour ne prendre que cet exemple, la féminisation de ces professions : en 2021, 65% des généralistes de moins de 40 ans sont des femmes. Ces changements technologiques et démographiques ne sont pas sans produire une évolution des modes de fonctionnement et des attitudes : en particulier le resserrement des effectifs, provoquant la surcharge, la fatigue jusqu'à l'épuisement ? Ou faut-il tout simplement incriminer la trop grande faiblesse des rémunérations ? Comment interpréter autrement l'absentéisme, les arrêts de travail justifiés et ceux accordés par simple convenance, ou même les démissions ?

## 2 – Un changement culturel

En fait, une profonde transformation culturelle et économique affecte, et semble-t-il durablement, ce marché du travail et le travail lui-même. D'une part, et l'allongement de l'espérance de vie n'y est sans doute pas pour rien, nombre d'individus ne se voient plus pratiquer le même métier toute leur vie durant. On estime aujourd'hui ce nombre à 26%. D'autre part, ce nombre paraît en forte augmentation, avec la pandémie qui a favorisé une sorte de retour sur soi, sa famille et son confort personnel. Le secteur de la santé vient au 4<sup>e</sup> rang des domaines directement impactés par ces transformations. L'analogie avec l'Éducation Nationale est éloquent. En 20 ans, le nombre d'inscrits aux concours de professeurs a diminué de moitié. Conséquences : une baisse de niveau et le recours massif aux contractuels. Et en raison de l'évolution des demandes, Pôle Emploi et l'APEC proposent depuis longtemps des bilans de compétences et des méthodologies d'élaboration de projet personnel, y compris en vue de la création d'une activité autonome (facilité notamment par le statut d'autoentrepreneur). **Nous sommes à l'ère des migrations géographiques internes et de la mobilité professionnelle**, avec pour corollaire la mise en cause des statuts dans des entreprises phares comme la Poste et la SNCF. À ces changements imposés, vient s'ajouter les changements volontaires de ceux qui préfèrent les CDD, voire les missions limitées dans le temps, pour garder une plus grande part de liberté. Les médecins qui choisissent de ne faire que des remplacements sont 13000 aujourd'hui. À quoi devons-nous cette fluidité ?

Ces transformations s'accompagnent (à moins qu'elles ne soient produites par elles) d'un changement d'attitude généralisé qui exige désormais plus de liberté et de reconnaissance. Faut-il vraiment s'étonner de voir les intérêts particuliers primer sur l'intérêt général ? Serions-nous gagnés par la magie clic qui nous fait exiger tout ici et maintenant ? Le rapport au temps est selon moi l'indice majeur d'un profond changement engendrant la confusion permanente entre demande et désir. J'y vois la cause du divorce durable entre le politique qui exige le temps long et les exigences des individus qui réclament une satisfaction totale et immédiate. L'attente est devenue insupportable et la distance injustifiable. En cas de non-réponse, certains revendiqueront le droit au retrait, d'autres n'hésiteront pas à recourir à la violence, y compris à l'encontre des personnels soignants.

Dans le même temps, Un marché devenu riche d'opportunités (témoin le nombre impressionnant des postes à pourvoir) paraît favoriser l'envie d'aller voir ailleurs : la fidélisation des salariés s'ajoute ainsi aux difficultés de recrutement entravé par les gains ou pertes d'attractivité. La main est passée bien souvent des employeurs aux candidats qui se mettent à négocier âprement leur emploi qui doit être le mieux payé et défini par le moins de contraintes.

Dans quelle mesure, les professions de santé sont-elles concernées par ces changements ? Souvent appauvri, le travail perd son sens. Livré à l'automatisme des outils qu'il utilise, il perd la noblesse de l'hésitation et de la créativité. Au « burnout » provoqué par la pénurie des effectifs, s'ajoute ainsi le « brown out », le syndrome de la perte de sens, comme l'a décrit le Dr François BAUMAN. Ce n'est plus seulement l'épuisement par la quantité de travail à fournir mais l'épuisement par l'absurdité de l'action elle-même. Les organisations s'apparentent au modèle mécanique, d'aucuns ont parlé du modèle bureaucratique, auquel les hiérarchies sont elles-mêmes soumises. La pandémie a cependant démontré qu'ici ou là, des initiatives locales ont réussi, au prix d'éventuelles transgressions, à se défaire de ce carcan. Mais passée cette période ou la pandémie se faisant moins pressante, le système a repris ses droits. Orwell aurait-il le dernier mot ? Faut-il aller plus loin dans la recherche du ressort qui l'anime ? Sans doute et c'est l'hypothèse que je voudrais proposer maintenant.

### 3– Les tendances et les risques d'une instrumentalisation généralisée et instrumentalisante.

La société qui avait vu se fonder et s'épanouir les métiers à vocation a été percutée de plein fouet par les révolutions technologiques des moyens de production et d'échange, révolutions qui mettent en œuvre une rationalité dont nous trouvons bien le principe chez Max Weber pour qui il ne s'agit pas de simple rationalité mais d'une rationalité détournée au profit de logiques de domination.

Dans cette perspective, loin d'être abstraite, cette rationalisation croissante de la vie sociale informe les outils qui sont les producteurs et les vecteurs des modèles qui encadrent et donc conditionnent l'expression de toute activité. La logique binaire évacue la possibilité d'une conscience marginale et s'appuie sur la recherche de l'exhaustivité de données par l'accumulation de banques qui s'enrichissent par de nouvelles collectes comme par leurs usages. La construction de modèles – nouveaux automates – comme les algorithmes facilite en apparence l'opérationnalité d'une société de plus en plus numérique. Dans cette société, les sujets risquent à tout moment d'être instrumentalisés, voués à ne décider que dans le cadre de choix préprogrammés. Taper 1, taper 2... Alors, l'expérience, qui requiert des feed-back permanents dans une heuristique d'essais et d'erreurs, n'a que peu d'importance à moins qu'elle ne concerne que l'habileté à se servir des modèles établis. Ainsi le sens de l'expérience se trouve déplacée et l'apprentissage radicalement réinterprété. On peut justement appeler cette société pour une part « déshumanisée » dans toute la mesure où l'assertion d'un sujet supposé doté d'une liberté de choix dans l'exercice de laquelle il se construit, est fortement diminuée, voire abolie. Ainsi la liberté évacuée au profit d'un prévisible prétendument exhaustif, on affirmera l'annulation du risque – les assurances étant par ailleurs chargées de gérer les marges d'incertitude. Alors les ressources dites humaines risquent de ne plus être que ressources instrumentales, comptabilisées, rétractables ou déplaçables dans une logique du moindre coût. Dans ce même mouvement ; on peut parler de « déhiérarchisation »

des organisations dès lors que les systèmes d'information s'imposent à toute la ligne hiérarchique. La soumission des uns irait-elle de pair avec l'impuissance des autres ? Ma conviction est que l'expression de ce qu'on appelle facilement « individualisme », favorisé par les réseaux sociaux, vecteurs de la marge et de la communication anarchique, n'exprimerait-il pas en fait une faille analogue au romantisme qui, après la gloire des Lumières, fut un sursaut désespéré de la conscience individuelle ? **Revanche du ressenti sur le constat exclusif de la quantification.**

Enfin, ce sursaut des devenus invisibles s'accompagne du besoin d'être vu comme si le regard de l'autre participait nécessairement à la construction du sujet. La représentation verticale se meurt pour laisser place au théâtre des ronds-points. Alors faut-il revenir à l'âge d'avant ? Assurément non et nous serions bien stupides de nous passer des outils qui facilitent notre activité même si, le plus souvent par inadaptation de notre part, ils nous font pester et rêver d'un retour à un état de nature idéalisé. Cela par contre ne saurait être au détriment de l'humanité des hommes, cette humanité qui s'indique en ce que tout, - moyens, organisation, objectifs – doit demeurer, de façon prioritaire et non négociable, au service des hommes. Or, il n'y a pas d'hommes sans sujets qui se construisent dans une interaction positive, interaction qui porte en elle les valeurs de communication et d'échange. Or le soin ne serait-il pas l'expression la plus noble de cette interaction ? Cela veut dire que les sujets que nous sommes, les uns et les autres, où que nous soyons, quoique nous fassions, ont des droits et des devoirs croisés, en particulier le droit à être sujet de notre passé par la mémoire comme par l'oubli, le droit à notre présent par le respect et la dignité, le droit à notre avenir par le projet et la créativité. Mais ces droits fondamentaux sont inséparables des devoirs qui en sont l'autre face, l'autre pôle d'une interaction productrice des sujets toujours en devenir. Si nous nous laissions aller à n'être qu'instruments dociles, alors oui il serait à craindre qu'après le temps des indignés, vienne, peut-être dans le chaos et la violence, le temps des invisibles. L'aliénation ne serait-elle pas le résultat de process qui nous rendent étrangers à nous-mêmes

comme étrangers aux autres ?? Et parce que toute différence devenant ainsi impossible, le sujet aliéné ne se voit-il pas du même coup privé de son identité ?

## Conclusion

### **Les personnels de santé à la limite de leur engagement ?**

Sans aucun doute. Mais, à mon avis, on aurait tort de croire que quelques mesurètes suffiront à leur redonner confiance et motivation. Comme pour les personnels d'autres secteurs d'activité à qui la société nouvelle a, par les risques d'une instrumentalisation généralisée, retiré reconnaissance et considération. *Le travail sans reconnaissance n'est que ruine de l'âme.* Quelles réponses apporter à la revendication d'y échapper par la recherche et la préservation d'une qualité de vie devenue la priorité pour les sujets depuis trop longtemps oubliés ? Que peut-on faire ? Comprendre le monde pour en reprendre le contrôle afin d'éviter la catastrophe de l'implosion par fragmentations successives. Pour cela, ne faut-il pas revenir aux règles d'or qui nous ont valu toutes les renaissances : **la primauté des personnes dans le respect du bien commun.** En matière de santé, ne serait-ce pas le soin et le bien-être qui doivent ainsi prévaloir sur toute autre injonction ? Mais parce que ce ne sont pas les idées qui mènent le monde mais, en partie du moins, les moyens de production et d'échange, n'est-il pas temps de remettre à leur vraie place les innovations technologiques dans leur stricte fonction utile d'aide à la décision et de facilitation d'une activité efficace ? Par voie de conséquence, comprendre pour changer, même à petits pas, ne serait-ce pas l'ambition raisonnée de ces rencontres ? N'est-il pas venu le temps où délivrés des masques que nous nous sommes fabriqués par soumission volontaire ou que l'on nous a imposés au motif de notre sécurité, n'est-il pas venu le temps de retrouver la force d'être autonomes et créatifs sous la bienveillance du regard des autres ? Si non, *oui, à quoi servirait une chanson si elle demeurerait désarmée ?* En fin de compte, pour gagner sa vie, serait-il inévitable et nécessaire de la perdre ?