

Frédéric Spinhirny, Philosophe, Directeur des Ressources Humaines du Groupement Hospitalier Necker-Enfants Malades, Assistance Publique – Hôpitaux de Paris, et auteur de *Eloge de la Dépense* (2015), *L'homme sans politique* (2017) et *Hôpital et modernité* (2018), aux éditions Sens&Tonka.

Transformations à l'hôpital : la raison du « réel » est toujours la plus forte

Introduction : le discours de celui-ci qui décide est-il toujours le meilleur ?

Nous aurions pu tout aussi bien intituler notre présentation « *Ce que les managers nous racontent est-il vrai ?* », « *Comment motiver son discours et pourquoi obéir ?* » ou bien plus sobrement « *Pourquoi obéir ?* ». Mais il nous apparaissait central de traiter de la notion de réel, qui n'a pas ici forcément le sens que peut lui donner la psychanalyse lacanienne, mais bien de ce qu'on entend communément par « réalité », ou bien parfois, « la vraie vie ». Pour introduire notre propos donc, on se rappellera que dans « *Le Loup et l'Agneau* », la fameuse fable de La Fontaine, il est démontré que c'est la raison du plus fort qui est toujours la meilleure, et qu'à la fin, le loup l'emporte et mange l'agneau sans autre forme de procès. Bien entendu, il s'agit ici d'une dialectique entre la raison du plus fort (le Loup) contre la force de la raison (l'Agneau). Il s'agit d'imposer un argument ou un rapport de force. Ce n'est évidemment pas la raison du plus fort qui l'emporte mais simplement la force seule, sous le masque de la raison. La force cherche des arguments pour prendre le pas sur les raisons de l'agneau mais en échouant elle se révèle comme simple puissance n'ayant pas besoin de la raison pour atteindre son objectif. Notre communication se présente avec la même ambition d'analyser les raisons invoquées par l'exécutif hospitalier (directeurs d'hôpital, chefs de pôles médicaux, encadrements supérieurs, consultants ou experts) pour engager un projet, une « réforme », une « modernisation », une « transformation ». Mais nous insistons d'emblée, ces arguments peuvent être également mobilisés par les opérationnels qui « reçoivent » le message, ou être simplement renversés par leur strict opposé. Enfin, l'exécutif lui-même obéit à des arguments tenus pour vrais.

Il s'agit donc ici de s'interroger sur la pertinence du discours managérial, notamment les détours rationnels qu'il prend pour parvenir à son objectif traditionnel : faire adhérer le personnel. Ce n'est pas chose facile car les facteurs d'adhésion des travailleurs ont eux-mêmes beaucoup évolué avec les métamorphoses des rapports sociaux d'un côté, les techniques de fabrication du consentement de l'autre. Quelles sont donc les manières de motiver le personnel ? Cela relève-t-il d'une vérité légitime ou d'une fable que manipulent les managers ? En sont-ils eux-mêmes dupes ? Tâchons ici de faire le procès demandé par La Fontaine entre le fort et le faible, car s'il y a bien vice de forme dans *Le Loup et l'Agneau*, que penser des arguments des managers à l'hôpital ? Y-a-t-il vraiment discussion ou dialogue pour faire advenir une vérité ? ou bien le même modèle est-il toujours à la manœuvre pour justifier le changement ? Et peut-on exposer une autre vérité dans l'organisation des soins ? Nous exposerons d'abord brièvement quatre arguments justifiant la transformation de l'hôpital : la métaphore de l'adaptation à l'environnement, le progrès, le réel et le discours technique. Puis nous étudierons les mécanismes qui nous empêchent de contredire ces arguments avant de proposer une contre-culture managériale.

I. La vie réelle est-ce vraiment l'économie ?

On rencontre souvent comme argument que tel service, telle direction, tel hôpital doit bouger parce que « la vraie vie c'est comme ça ». Effectivement les managers parlent implicitement d'une vérité incontestable, en évoquant "le monde tel qu'il est", "la réalité", "la nécessité" ("maintenant c'est comme ça"). Aujourd'hui on met en avant les « pragmatiques », ceux qui ont « le sens des réalités » et qui ne visent que l'action efficace, l'opérationnel. Le cynique lui-même lorsqu'on l'interroge, rétorque qu'il n'est pas cynique mais réaliste. Ceux-là connaîtraient les lois immuables régissant les affaires humaines, comme il existe des lois physiques dans la nature.

Toute contestation est généralement caricaturée par les notions de « rêveur », « poète », « d'utopie », « la vie ce n'est pas tout rose », « on est pas dans le monde des bisounours ». Il y aurait donc un monde réel régi par la nécessité, où il n'existe qu'un seul choix imposé par l'environnement et le monde du plaisir, celui où malheureusement le possible est toujours impossible. Alain Badiou, dans son essai « A la recherche du réel perdu », questionne précisément cette notion de réel. Il évoque d'abord la contrainte que représenterait le réel de notre monde, sans qu'il puisse nous être donné l'impression que des possibilités multiples de changer ce monde sont présentes et disponibles. Il est donc régulier de ressentir la « vie réelle » ou « la réalité » comme une intimidation à ne pas la questionner ou la remettre en cause.

Badiou, A la recherche du réel perdu : *« Je me demande alors devant vous : la seule réponse possible à la question « Qu'est-ce que le réel ? » doit-elle assumer, comme une évidence, qu'on ne puisse parler du réel comme support d'imposition ? Le réel n'est-il jamais trouvé, découvert, rencontré, inventé, mais toujours source d'une imposition, figure d'une loi d'airain (comme la « loi d'airain des salaires », ou la « règle d'or » qui interdit tout déficit budgétaire) ? Faut-il accepter comme une loi de la raison que le réel exige en toutes circonstances une soumission plutôt qu'une invention ? »* p7/8

« Il y a une chose qui, de ce point de vue, joue aujourd'hui un rôle décisif, c'est la place qu'occupe l'économie dans toute discussion concernant le réel. On dirait que c'est à l'économie qu'est confié le savoir du réel. C'est elle qui sait. Il semble que nous ayons eu, il n'y a pas longtemps, maintes occasions de constater qu'elle ne savait pas grand-chose, l'économie. Elle ne sait même pas prévoir d'imminents désastres dans sa propre sphère. Mais ça n'a quasiment rien changé. C'est encore et toujours elle qui sait le réel et nous l'impose. C'est d'ailleurs un point très intéressant de constater que sa fonction auprès du réel a parfaitement survécu à l'incapacité absolue de l'économie, non seulement de prévoir ce qui allait se passer, mais même de comprendre ce qui se passait. Il semble bien, que dans le monde tel qu'il est, le discours économique se présente comme le gardien et le garant du réel ». p9/10

Dès lors peut-on « modifier le monde de telle sorte que se présente une ouverture, antérieurement invisible, par laquelle on peut échapper à cette contrainte, sans pour autant nier qu'il y a du réel et de la contrainte » ? p12.

« Tous les savoirs de ce genre, d'une manière ou d'une autres, convergent vers la maintenance de l'impossibilité d'une sortie, c'est-à-dire la maintenance d'une figure du réel manié comme intimidation et principe de soumission ». p13.

P15 : la fonction du scandale dans notre monde. Le scandale se présente toujours comme la révélation d'un petit bout de réel. Nous avons tous alors l'impression irrépressible de toucher quelque chose de plus réel que ce que ces gens nous racontent d'habitude. Le scandale est précisément ce qui va, en

termes d'opinion, ouvrir la porte à une sorte de dévoilement d'un coin de réel, mais au prix que ce fragment soit immédiatement traité comme une exception. Une scandaleuse exception.

Le coup de théâtre est le réel, ce qui déjoue le jeu. L'évènement arrache les masques, trahit les postures. Tout accès au réel en est la division.

L'accès au réel suspend l'affichage, la formalisation d'un tissu de fausseté. Badiou appelle ce processus d'accès au réel, une « *procédure de vérité* ».

Comme dans de nombreuses organisations de travail, c'est la dette qui joue le rôle du réel à l'hôpital. Mais à l'hôpital également, des incidents lèvent le voile. Survenue d'un évènement qui vient invalider ce qui est tenu pour vrai, inéluctable: dépenses de sécurité après les attentats ou les catastrophes, gilets jaunes, grèves SAMU, grèves urgences, augmentation soudaine des tarifs hospitaliers en mars 2019 après 10 années de baisse, remise en cause des 3% budgétaire, autres modèles hospitaliers qui fonctionnent, etc.

II. Regard extérieur, discours technique

Les outils pour maîtriser le réel sont précisément ceux qui éloignent l'action du réel

Etonnamment, les mêmes managers mettent en avant le pragmatisme pour créer des outils de gestions formels qui rendent l'action plus obscure. Cette tendance à repousser le conflit, à trouver un processus tiers, neutre et loin des affects, est l'une des évolutions les plus complexes des rapports professionnels. Sous couvert d'écarter tous les risques (et donc désormais les risques psycho-sociaux ou émotionnels), l'administration développe des techniques de gestion pour formaliser les interactions sociales, induisant par-là, certains comportements des agents. Il y a un lien entre le langage et l'appréhension du réel, et surtout nous créons nous-même, par des instruments techniques, les conditions de désengagement des travailleurs. Précisément, la conformité à la règle de gestion l'emporte sur l'action sur le réel. Mais c'est lâcher la proie pour l'ombre, ou le réel pour le virtuel (le numérique), car « [...] le réel n'est pas ce à quoi nous avons ouverture, mais ce sur quoi nous pouvons opérer. Or, le grand opérateur est aujourd'hui le discours. L'inflation contemporaine de la notion de discours s'explique par un souci d'emprise. Nous sommes plus sûrs d'avoir prise sur les mots que sur les choses »¹. Profondément, l'individualisme travaille lentement les fondements d'une administration qui a toujours préservé l'égalité neutre sur les libertés subjectives et incarnées. Nourrie par une pulsion centralisatrice, unificatrice, assise sur un principe a priori, l'administration se voit lentement désarticulée par une puissance matérielle multiple et un principe diviseur, disséminant. De plus, si l'administration définit la reconnaissance de l'agent ou de l'utilisateur à travers le respect des règles universelles, ceux-ci désirent désormais la caractériser par l'effectivité du travail rendu ou par la réponse immédiate à un besoin singulier (d'information, de soins, de remboursement, de justice, de compensation). Mais le formalisme de l'administration étant difficilement soluble, ses médiations restant sans effet, de nombreux comportements licencieux apparaissent : démotivation, indifférence, préférence pour le secteur privé, renforcement de la caricature du fonctionnaire, multiplication des cumuls d'activité hors réglementation, sentiment d'injustice ou d'inefficacité, prise de risque excessive pour tromper la neutralité...

Résumons. C'est comme si un certain réel économique, reposant désormais sur les calculs égoïstes des individus, venait demander à l'administration, plus de concret et de matière. Ou en tout cas, non plus une conformité des règles à l'idée, mais des règles à la vie. Et celle-ci répond par des médiations

¹ Henry Maldiney, Art et existence.

juridiques ou gestionnaires. En cela, un certain individualisme émancipateur défendu par Michel Foucault vient s'opposer au formalisme de l'administration, dans ses composantes d'ordre et de discours unifiant sur un « intérêt général » qu'aucun citoyen n'a jamais rencontré dans sa vie. Foucault rejoint ici Alain Badiou pour qui « le réel est le point d'impossible de la formalisation », car la formalisation est un double irréel de la vie qui peut s'avérer inopérant pour administrer au quotidien. Actuellement, de nombreux outils de contrôle mettent en forme l'organisation des soins et le travail de l'administration afin d'orienter ceux-ci vers l'optimisation de processus, et l'efficacité économique. Or, précisément, cette mise en forme provoque une distance avec le travail quotidien, un manque de prise avec le réel, qui pousse au désintérêt et au désengagement. Il en découle que l'excès de volonté de maîtrise, induit par l'urgence économique et la défiance vis-à-vis des aspirations personnelles des agents, provoque la perte de sens.

Le recours à la gestion neutre, formelle, plutôt qu'à la régulation de l'institution, peut être considéré comme un effet du développement de la pensée technique. En effet, la technique se définit par des caractéristiques dont l'amplification dans toutes les sphères de l'existence conduit les agents à adopter certains comportements au travail qui finissent par désorganiser le fonctionnement traditionnel des services. Jacques Ellul, dans *Le système technicien*, avance plusieurs aspects essentiels. Premièrement, le phénomène technique moderne se présente comme la préoccupation de l'immense majorité des personnes à rechercher en toute chose, la méthode la plus efficace. C'est une disposition subjective quotidienne.

Ainsi, la technologie avec un grand T n'est pas une chose concrète comme une machine ou l'électricité, comme un scanner, un robot chirurgical ou un automate de laboratoire. Le phénomène technique est devenu un phénomène détaché de la machine. Aujourd'hui il y a aussi une technique immatérielle, comme les technique d'organisation, de management, la stratégie, les outils de gestion que nous avons illustrés précédemment. Puis, la technique est médiatrice entre l'homme et le milieu naturel, puis médiatrice au second degré entre l'homme et le milieu technicien, mais elle est aussi médiatrice entre les hommes entre eux. Mais ces médiations fabriquées se sont tellement généralisées, étendues, multipliées qu'elles ont fini par constituer un nouvel univers : le « milieu technicien ». Cela veut dire que l'homme a cessé d'être dans le milieu « naturel » au premier chef, son environnement matériel, pour se situer maintenant dans un nouveau milieu artificiel. Des faux-semblants. Paradoxalement, la technique ne libère plus des conditions matérielles et ne permet pas, ce qui était son mythe fondateur, de réaliser notre faculté d'agir librement et en toute auto-détermination. Elle enferme notre geste dans des codes qui rendent l'agir standardisé. Il y a même une forme de bureaucratie qui apparaît, touchant l'Etat comme l'entreprise. Le développement des outils de gestion, des processus d'évaluation ou des protocoles en sont les exemples les plus criants à l'hôpital.

Simplement, le développement des techniques a obéré la liberté d'action de l'homme, et plus gravement encore sa liberté de jugement. La réflexion se transforme en réflexe. En effet, si la réflexion est le fait que quand une expérience est vécue, je réfléchis à cette expérience, le réflexe quant à lui, c'est savoir immédiatement ce qu'il faut faire en telles circonstances, sans réfléchir. La technique développée sans conscience, demande que l'on ne réfléchisse pas. L'homme est conditionné par ses pratiques, et par ce que la technique exige. Pourtant, cette tension n'est pas véritablement ressentie comme un conflit car généralement les innovations techniques apportent une facilité de fonctionnement qui cache la dépendance qui va de pair. L'homme du monde technicien est prêt à ne plus être un sujet en échange de facilité, d'assistance, de sécurité. Il accepte ces nouvelles conditions de travail ou de vie imposés, si on lui donne des compensations. Car la technique est ambivalente, c'est-à-dire que nous éprouvons une difficulté à séparer les effets positifs et négatifs. Il est quasiment impossible d'avoir l'un sans l'autre, comme les effets secondaires d'un médicament. Cela signifie qu'il

est délicat de refuser le développement de la technique, et l'aspiration actuelle pour « l'innovation » ou « l'intelligence artificielle » traduit cette fuite en avant vers la technologie, espérant qu'elle viendra apaiser le malaise social. Mais ne peut-on pas à nouveau envisager progrès technique et progrès moral? existe-t-il encore des solutions non techniques aux problèmes sociaux ? « Comment serait-il possible d'ailleurs que progresse harmonieusement un système de techniques et d'objets alors que stagne ou régresse le système de relation entre les hommes qui le produisent ? ».

La technique comme fin de la politique et du mensonge.

Rancière : *[...La politique de la promesse] prenait fin comme voyage clandestin vers les îles d'utopie, elle s'identifiait désormais à l'art de conduire le navire et d'épouser la vague, au mouvement naturel et pacifique de la croissance {...} p24*

Séculariser la politique comme se sont sécularisées toutes les autres activités touchant à la production et à la reproduction des individus et des groupes ; abandonner les illusions attachées au pouvoir, à la représentation volontariste de l'art politique comme programme de libération et promesse de bonheur.

Concevoir un exercice du politique synchrone avec les rythmes du monde, le bruissement des choses, la circulation des énergies, de l'information et des désirs : un exercice politique entièrement au présent, où le futur ne serait plus que l'expansion du présent, au prix, bien sûr, des disciplines et des dégraissages nécessaires. Telle est cette temporalité nouvelle à laquelle les esprits réalistes nous voyaient maintenant accéder. P25

Politique comme art de faire avec les inconciliables. La politique n'est pas l'exercice du pouvoir.

Aristote définit au Livre 1 de la Politique, le commandement spécifique de la politique comme commandement sur des égaux. Le citoyen est celui « qui a part au fait de commander et à celui d'être commandé ». Le même individu est à la fois l'agent d'une action et la matière sur laquelle s'exerce cette action.

Quid de la politique d'affichage ? N'engager des actions que pour répondre à une demande formelle sans lien avec les besoins d'un hôpital ?

III. Usage de la métaphore : « il faut s'adapter, c'est une question de survie ! »

« Prendre la tête d'un service », « le cœur du pouvoir », « les membres et le cerveau d'une équipe », « la santé financière de l'hôpital » : toutes ces expressions sont si courantes que nous ne questionnons plus leur validité. La métaphore du corps est partout, elle s'insinue, obsède et semble évidente, si bien qu'il est difficile de remettre en cause le fondement d'une telle métaphore, qui ne paraît pourtant pas si hasardeuse. Spécifiquement, Rousseau en fait la structure de son *Contrat Social* : « *La puissance législative est le cœur de l'Etat, la puissance exécutive en est le cerveau, qui donne le mouvement à toutes les parties. Le cerveau peut tomber en paralysie et l'individu vivre encore. Un homme reste imbécile et vit : mais sitôt que le cœur a cessé ses fonctions, l'animal est mort* »².

Dans son usage général, la métaphore est un procédé rhétorique par lequel nous transportons la signification propre d'un mot à une autre signification (exemple : la lumière de l'esprit, la fleur de l'âge, la vérité nue, etc.), elle est « *un mot pour un autre* » selon la formule de Lacan, un « *épinglement de*

² Rousseau, *Le Contrat Social*, Livre III, chap. XI.

deux signifiants ». Mais la métaphore est avant tout un transfert de sens. Dans *La Poétique*, Aristote définit la métaphore comme « le transport à une chose d'un nom qui en désigne une autre, transport ou du genre à l'espèce, ou de l'espèce au genre, ou de l'espèce à l'espèce, ou d'après le rapport d'analogie »³. En ce qui concerne le corps politique, nous transposons l'image du corps individuel à la communauté des hommes qui se gouvernent. Nous comprenons pourquoi de nombreux philosophes, Platon dans *La République*, Aristote dans *Les Politiques*, mais aussi Hobbes avec son *Léviathan* et Rousseau, bien que de manière différente, ont choisi cette métaphore : le corps humain comme l'ensemble politique, possède une certaine hiérarchie, vit, meurt et demeure constitué de divers membres qui possèdent tous une fonction particulière. De plus, il existe une harmonie des parties dans le tout qui se gouverne ; une métaphore est donc bonne selon l'analogie des deux signifiants, comme le souligne Jacques Derrida dans *La Mythologie blanche* : « [elle] a toujours été définie comme un trope de la ressemblance », et c'est par « effet de mimesis et d'homoiosis, d'analogie [qu'elle est] un moyen de connaissance »⁴.

La métaphore faite par analogie semble être la meilleure. Pourtant, Canguilhem, dans ses *Ecrits sur la médecine*, demande : « l'assimilation usuelle, tantôt savante et tantôt vulgaire de la société à un organisme est-elle plus qu'une métaphore ? »⁵. Canguilhem met en avant les limites de la métaphore du corps politique. Précisément, l'idéal d'un organisme malade est un organisme sain de la même espèce alors que dans la société, nous discutons toujours de savoir quel est son état idéal ou sa norme, « c'est un problème fondamental de l'existence humaine ». De plus, dans une société humaine, il n'y a pas d'autorégulation : nous confondons donc « organisation et organisme ». A fortiori, si nous considérons que la société comme organisme n'est qu'une métaphore, nous pouvons penser qu'à un niveau plus global, plus physiologique, la communauté politique comme corps est une métaphore également. Canguilhem souligne que cette métaphore reste un procédé illustratif même si nous pouvons lui reconnaître une fonction gnoséologique, esquissée derrière l'image. Bachelard le rappelle pour montrer comment la métaphore peut, il est vrai, constituer un « obstacle » à la connaissance scientifique ou philosophique, mais aussi bien dessiner le motif critique de l'histoire des sciences.

Aujourd'hui, le mot « changement » à lui-même changé, et il est impossible d'échapper au mot « transformation » lorsque l'on évolue dans une organisation de travail. C'est le dernier né d'une famille de mots semblables, abandonnés au gré des modes ou, plus subtile, dès que son intention, sa cause finale pour reprendre le terme de la métaphysique d'Aristote, est démasquée. Nous avons donc connu « révision », « modernisation », « réforme », « changement », « projet », et le toujours usité « innovation ». La logique qui sous-tend l'emploi de ce vocabulaire est souvent binaire: le mouvement, le progrès, le dynamisme est bon par essence car il évoque l'agilité et la souplesse, qui sont des capacités physiques positives dans une économie comparée à une épreuve sportive. Par contre, ce qui est statique, l'immobilisme, l'arrêt, la pause, sont vus comme mauvais en soi car contraire à la physique naturelle des choses. Il en découle régulièrement ce parti pris: c'est l'entreprise qui est agile, et l'institution (l'administration) qui est immobile, incapable de se transformer. Aujourd'hui, c'est la valeur d'adaptabilité du service public qui est mise en avant pour se conformer à la logique de la transformation. Car la transformation n'est pas une innovation pour l'administration publique.

Plus profondément maintenant, et au-delà de sa traduction juridique, nous remarquons que le vocabulaire de la transformation appartient au registre du passage plastique d'une forme à une autre, sur le modèle de la mutation observable dans la nature. Parler de transformation, c'est assimiler l'organisation à l'organisme biologique, pour reprendre la distinction qu'effectue Canguilhem dans *Le*

³ chap. XXI, 1457b

⁴ Jacques Derrida, *La mythologie blanche*, Seuil, p255 et 283

⁵ George Canguilhem, *Ecrits sur la médecine*, Seuil, p102

Normal et le Pathologique, qui précisait par ailleurs les limites de ce type d'analogie. Mais l'analogie avec la nature est-elle correcte? Peut-on se transformer en tout? Cette manie du « trans » ne relève-t-elle pas d'un fantasme inadapté à la vie concrète? Car la méfiance qui entoure le lexique du changement est bien connue: contrairement à la loi physique qui veut que « rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme », toute transformation adoptée dans une organisation est souvent synonyme de réduction d'effectif ou de substitution de travail vivant par des automatismes techniques. C'est la raison pour laquelle « révision » et « réforme » ont été délaissées car rapidement interprétées comme « mise au rebut ». Celle de changement est suspectée désormais de réduire ce qui demeure identique dans tout projet en « résistance au changement », à la réaction, au conservatisme.

Pourtant, il s'agit de comprendre que les échecs des transformations sont souvent dus à la méconnaissance des mécanismes associés à l'identité culturelle d'une structure, c'est à dire à ce qui reste le même dans le changement. C'est principalement la force des institutions publiques que de demeurer fidèles à des valeurs partagées et identifiées par tous, même dans une transformation. Car le risque, en termes de discours, est de considérer que toute organisation peut se transformer à volonté, du jour au lendemain. Il y a un temps à respecter et une forme adéquate à discuter. La critique principale de la transformation est d'ailleurs celle-ci : que la forme à adopter est toujours la même in fine, que le processus de transformation est systématiquement orienté vers l'externalisation, la privatisation, la restriction, etc. Il ne s'agit donc plus là de transformation mais de calibrage et de découpe standardisée, comme un patron en couture. C'est un modèle, une structure, une forme, qui s'applique indifféremment à chaque organisation de travail. C'est une transformation en trompe l'œil car on connaît déjà le résultat, imposé par un patron, au sens hiérarchique cette fois. Or si l'on pense véritablement que, contrairement à la nature, une organisation de travail n'a pas de forme définitive pré-définie, c'est bien toute la noblesse de la société que d'échanger, par le dialogue, sur cette définition même. Voilà pourquoi il ne faut pas faire le procès de la transformation mais bien reconsidérer son mode de discussion.

Pasolini, *Lettres luthériennes* : « Souviens-toi que je ne crois pas en cette histoire et en ce progrès. Il n'est pas vrai que de toutes façons on avance, bien souvent l'individu, tout comme les sociétés, régresse ou se détériore. Dans ce cas, la transformation ne doit pas être acceptée, son acceptation réaliste, n'est en réalité qu'une manœuvre coupable pour tranquilliser sa conscience et continuer son chemin ».

Barbara Stiegler *Il faut s'adapter ! Sur un nouvel impératif politique. Introduction.* D'où vient ce sentiment diffus, de plus en plus oppressant et de mieux en mieux partagé, d'un retard généralisé, lui-même renforcé par l'injonction permanente à s'adapter pour évoluer ? « L'évolution », dit-on, réclame des « mutations » permettant de « survivre » et de « s'adapter » à un nouvel « environnement », désormais décrit comme instable, complexe et incertain, et par rapport auquel nos sociétés sont constamment accusées de prendre du « retard ». Colonisation progressive du champ économique, social et politique par le lexique biologique de l'évolution.

Désajustement de l'espèce humaine, qui conduit à disqualifier l'intelligence des publics, réduits au statut de masses ineptes, et dont il faudrait reprendre le contrôle par le haut. Perpétuel retard susurré en permanence par le monde des dirigeants. Injonction à l'adaptation, à rattraper nos retards, à accélérer nos rythmes, à sortir de l'immobilisme et à nous prémunir de tout ralentissement, le discrédit général de toutes les stases au nom du flux et la valorisation de la flexibilité et de l'adaptabilité dans tous les champs de la vie. Ne tirent leur légitimité, non d'une théorie économique des choix rationnels mais d'une conception de la vie biologique. Pour un Etat expert, visant la docilité des masses plastiques. Vu le monde complexe, seule une élite d'experts peut conduire, par des réformes graduelles menées d'en haut, les masses de citoyens vers des buts éclairés. Evolution buissonnante,

multi-directionnelle et imprévisible. Fabrique du consentement de la multitude. La création du consentement n'est pas un art nouveau. C'est un art très ancien, qui est supposé avoir disparu avec l'apparition de la démocratie.

VUCA, à l'origine un acronyme inventé par l'armée américaine, est probablement une des meilleures synthèses en 4 lettres pour résumer le monde dans lequel les organisations doivent se réaliser aujourd'hui : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

Les projets deviennent volatiles, les priorités et stratégies changent rapidement

La visibilité à moyen terme n'est pas seulement incertaine, elle devient inconnue

La complexité des interactions, des facteurs d'influence et des acteurs est la norme

L'ambiguïté est désormais la règle et non plus l'exception

IV. Pourquoi ne se sent-on pas légitime pour contredire ce discours ?

Principe d'épistémologie sociale (Erwan Lamy) // thèse de Badiou sur le réel: Une norme est correcte si et seulement s'il n'existe aucune raison pour laquelle cette norme ne serait pas correcte. C'est implicite et non explicite. Croyance vraie et justifiée. Donc les recommandations qui en découlent sont correctes si rien ne vient invalider la théorie. Les individus n'ont pas accès a priori aux raisons invalidant une norme. Négociation = norme remise en cause donc recommandations remises en cause. Un système épistémique paraît immunisé contre la critique. On peut trouver un système épistémique alternatif sans que celui-ci soit plus ou moins correct. Si on ne peut choisir entre 2 systèmes épistémiques, alors aucune norme n'est correcte (on revient au décisionnisme ou au dialogue social).

Biais cognitifs en management : des biais cognitifs s'insèrent facilement à chaque présentation de projets, inhibant la moindre question de la part des individus les plus concernés. Cela crée un système de décision rigide et dirigiste, même dans des organisations où on parle de management participatif, subsidiarité, etc. La rhétorique pousse à penser que les arguments sont vrais donc l'obéissance doit suivre. Il y a une analogie faite entre l'organisation de la santé et les lois de la physique dure alors que la santé est une science humaine avec une organisation à rationalité limitée. Elles ne sont pas contestées car elles reposent sur un phénomène de quasi-évidence. Ce qui est verbalisé c'est une idée de la raison, aidée par le développement du contrôle de gestion censé rapprocher le monde vécu de la mathématique. En vérité, on pilote avec des croyances sur le fonctionnement des hommes, et des mythes rationnels. C'est un beau mensonge pour tenir.

C'est précisément ce que Christian Morel, dans *Les décisions absurdes*, met en avant. En voici quelques-uns :

**Polarisation* : les individus ont tendance, après avoir participé à une discussion de groupe, à décider d'une action plus risquée que celle qu'ils auraient adoptée sans cette discussion.

**Paradigme de Asch* : L'individu a tendance à se ranger à l'avis unanime du groupe, en dépit de son caractère clairement inexact.

**Biais de confirmation* : tendance des individus à retenir uniquement les informations et les arguments qui confirment leur opinion

**Pensée de groupe* : on privilégie souvent l'harmonie et la cohésion sur l'expression des désaccords et les conflits internes

*Communication silencieuse : une part importante des délibérations est muette car chacun cherche à supputer ce que pensent les autres. Beaucoup de ces supputations se révèlent fausses et créent des malentendus

*Effet de pression hiérarchique : on dissimule des désaccords ou des erreurs par crainte de mécontenter notre supérieur hiérarchique

*Effet de nombre : plus le nombre de participants est élevé à une réunion, plus la délibération est difficile

*Transmission sans redondance : une fois une information importante transmise à un supérieur, on considère qu'il ne faut pas insister

*Transversalité : on s'autocensure plus facilement sur un sujet transversal car on ne maîtrise qu'une partie du projet

*Biais de la chose saillante : donner une importance primordiale à ce que l'on voit en premier

*Fascination pour l'objectif : plus on avance, plus il est difficile de renoncer même si poursuivre constitue manifestement une erreur. La société valorise la capacité à ne pas renoncer, à persévérer. Reculer n'est pas courageux. En management, reculer une fois la décision prise est mal vu, il faut beaucoup de courage pour le faire.

Nombre de ces biais compliquent les relations entre agents, freinent les décisions cohérentes, ou empêchent les remontées de dysfonctionnements par peur des sanctions ou des représailles. Pour le sociologue, ces phénomènes sont constatés dans la plupart des organisations complexes, a fortiori à l'hôpital. Il en appelle à l'intelligence des dirigeants pour assumer un changement de mentalité afin de permettre une véritable culture de la haute fiabilité de l'action quotidienne.

Présupposé selon lequel ceux qui ont le pouvoir savent : **François Dupuy, La faillite de la pensée managériale** : Peut-on faire confiance aux « gens d'en bas » ?

« On s'est beaucoup soucié de stratégie, matière noble s'il en est ; on a investi force ressources et matière grise dans la gestion financière parce que marchés et analystes l'exigeaient (et l'exigent toujours). Il faut désormais revenir vers les opérations, comme si l'on redécouvrait tardivement les vertus de la « pyramide inversée » . [...] Mais ne soyons pas naïfs : avec un peu de recul, on voit bien qu'il s'agit là d'un mouvement de balancier classique dans la vie des organisations ». Dans un premier temps, elles en résistent pas à la tentation de la centralisation. Poussée à l'extrême, celle-ci produit l'effet inverse à celui recherché : elle dilue le contrôle effectif de l'organisation concernée ; il faut alors revenir au « terrain » pour contenir les effets coûteux (et destructeur de qualité) de la phase antérieure. C'est là que les difficultés commencent car il faut remettre en cause des situations acquises et mobiliser des acteurs on a jusque-là prêté qu'une attention marginale ».

V. Contre-culture managériale : l'hôpital public comme principe et avenir d'une pratique sociale démocratique

Le problème du récit aujourd'hui :

Les normes institutionnelles sont ainsi souvent considérées comme des données, les « mythes rationalisés » comme acquis, alors que la consolidation des normes et mythes est le fruit d'un processus social complexe.

Meyer et Rowan (1977) définissent les mythes rationalisés comme des prescriptions rationnelles et impersonnelles identifiant les objets sociaux comme des objets techniques et spécifiant les moyens appropriés pour atteindre certains objectifs. En ce sens, les modèles de comptabilité et contrôle constituent des mythes rationalisés véhiculant certaines logiques sur le fonctionnement techniques, économique et social idéal des organisations. Le mythe comme pensée ou parole pré-logique, par rapport à la science, est impuissante à dire la vérité parce qu'impuissante à la connaître. Le mythe est un récit fictif auquel adhère une communauté d'hommes. Toute fiction narrative n'est pas un mythe

ni aucun mensonge. Il faut asseoir de discours sur la croyance dans les faits rapportés (historique ou non). Le mythe crée des références et valeurs communes qui soudent le lien social. Mais c'est aussi là que réside son danger de séduction (critique de Marx du mythe comme formation idéologique – opium du peuple- pour que le peuple accepte la résignation). Mythe du progrès et d'un avenir meilleur. Critique de Platon dans La république, livre II, différence entre mythos-logos. Le mythos d'appuie sur les formes sensibles, l'expérience singulière alors que le logos du philosophe repose sur la rationalité et l'universel. Le sophiste aime les mythes. Toutefois le mythe a trait au merveilleux et donc au mouvement de l'imagination vers la connaissance (Métaphysique). Platon lui-même recourt au mythe pour appuyer un discours philosophique sur une force sensible. Hegel : contrairement à Platon qui considèrent donc que le mythe doit être maîtrisé par le philosophe sinon il n'est qu'une fable mensongère, Hegel (Leçons sur l'histoire de la philosophie), les mythes ne sont pas des simples fictions pour émouvoir l'imagination : c'est un des modes par lequel un peuple prend conscience de sa spiritualité. Esprit d'un peuple, à savoir, la conception implicite qu'un peuple se fait de ce qui est la vérité. Un paradigme. Toutefois, si nous reconnaissons derrière la transformation un mythe, c'est bien qu'il est en train de perdre sa puissance d'évocation, au détriment d'un logos bien plus rationnel. Mais quelle histoire raconte ce mythe de la transformation ? Evoque-t-il comme beaucoup de mythe, une origine idéalisée puis perdue, qu'il faudrait retrouver absolument ? Le mythe a une puissance modélisante, façonnante, phénoménologique. Il fabrique un monde à la convenance de celui qui l'énonce. Le mythe fait monde, comme ensemble ordonné, arrangé, et s'y référer permet de souder les membres de la communauté. Pour paraphraser Heidegger : « le mythe n'est jamais détruit par la logique, mais toujours uniquement par le fait que son objet se retire ». Ici l'objet est la concorde entre les membres de la communauté.

Buyng-Chul Han, Le parfum du temps. Essai philosophique sur l'art de s'attarder sur les choses, Circé, 2009, p35-45

Selon Baudrillard « il est nécessaire d'avoir une « certaine lenteur » pour que les événements se condensent, se cristallisent, pour former l'histoire. L'image que donne Baudrillard, celle d'un corps qui accélère, nous amène à la conclusion que c'est de l'accélération justement qui est responsable de la fin de l'histoire. C'est elle qui est la cause de la perte de sens. Avec l'accélération, si l'on suit cette hypothèse « évidente », les choses sont éjectées hors de la sphère référentielle porteuse de sens. Elle se désintègre en fragments, en particules isolées de réel qui vibrent dans un espace vide de sens ».

Mais « on peut imaginer toute autre chose. La force d'attraction terrestre qui maintient les objets sur une orbite solide disparaît lentement. Les objets, libérés de leurs rapports sémantiques, commencent à flotter ou à vibrer son but. Vu de l'extérieur, cette scène pourrait donner l'impression que c'est l'accélération qui annule la force d'attraction terrestre. Mais en réalité, les choses échappent à la Terre et s'éloignent l'une de l'autre à cause du manque de gravitation sémantique. »

« La vitesse seule n'est pas si influente sur la production historique du sens. C'est plutôt l'instabilité de l'orbite, ou la gravité en voie de disparition, qui provoque les irritations ou les fluctuations temporelles ».

« Si cette orbite narrative historique s'effondre complètement, on obtient alors aussi une massification des événements et des informations. C'est la disparition des orbites sélectives qui produit la massification des événements et des informations. »

« On ne sait plus où l'on va. Et c'est justement cette perte d'objectif qui mène à ces phénomènes, contraires à première vue : l'accélération et l'immobilisme. Ils sont en réalité les deux faces d'une même médaille. La détemporalisation générale fait disparaître les temps symboliques : les périodes et les temps conclusif, les seuils et les passages. Ce sentiment est renforcé par le fait que les événements se

succèdent sans se graver profondément nous, sans devenir des expériences. A cause de ce manque de gravité, les choses ne sont qu'effleurées superficiellement. Rien ne prend de poids. Rien est radical. Rien n'est définitif. Aucun événement décisif ne se produit. Quand il n'est plus possible de discriminer ce qui a une signification de ce qui n'en a pas, alors plus rien n'a de signification. Puisqu'il existe un grand nombre de possibilités de connexions équivalentes, c'est-à-dire de directions possibles, les choses sont rarement menées à bout. Conclure quelque chose suppose un temps organique structuré. En revanche, dans un processus ouvert, infini, aucune conclusion n'est possible. Le non-fini devient un état permanent. »

« Le narrateur s'arrête longtemps au plus petit et au plus insignifiant des événements parce qu'il n'est pas capable de faire la différence entre ce qui est important et ce qu'il n'est pas. La détemporalisation va causer la disparition de toute tension narrative. On a plutôt une énumération qu'une narration. Les événements ne se concentrent pas pour former une image cohérente. Cette incapacité de synthèse narrative, c'est-à-dire de synthèse temporelle, suscite une crise identitaire. Le narrateur n'est plus capable de rassembler les événements autour de lui. La dispersion temporelle détruit tout rassemblement. Le narrateur ne trouve aucune identité stable. »

Roland Gori, La dignité de penser, Les Liens qui libèrent. Reprend l'œuvre de Walter Benjamin, pour décrire la perte de tension narrative et l'incapacité à constituer une expérience.

Un management alternatif :

Alain Caillé, J-E Grésy, La révolution du don : le management repensé à la lumière de l'anthropologie, Point.

M.Beauvallet, Les stratégies absurdes. Comment faire pire en croyant faire mieux, Seuil, 2009.

Le chercheur suisse Bruno Frey a défini les motivations intrinsèques et les motivations extrinsèques. *« Les premières renvoient aux choses que nous faisons par plaisir, parce que nous avons simplement envie de les faire et aimons que ce soit bien fait. Si, au contraire, ce qui nous motive se trouve du côté des motivations extrinsèques, à savoir l'argent, le pouvoir ou le prestige en tant que tels, alors peu importe que nous les obtenions dans telle activité plutôt que dans telle autre. Le choix de l'activité ou du métier est indifférent. Les motivations intrinsèques, au contraire, sont liées à un type d'activité déterminée.*

Le résultat décisif qu'a obtenu B.Frey en testant la pertinence de cette distinction sur tout un ensemble de domaine empirique, c'est que, comme l'écrit Maya Beauvallet, « les motivations extrinsèques affaiblissent les motivations intrinsèques ».De ses analyses, Bruno Frey tire au moins deux conclusions tout à fait essentielle :la première est que si on veut remplacer du travail gratuit par du travail rémunéré alors il faut bien le payer. Curieusement Maya Beauvallet en déduit que « le gratuit coûte finalement très cher ». Or, les résultats mêmes qu'elle présente justifie amplement la conclusion inverse. Ce n'est pas le gratuit qui coûte cher, c'est sa monétarisation. Ce n'est pas le don mais son déni ou son refoulement. Plutôt que de calculer tout ce qu'il faut payer pour le remplacer, plus judicieux serait d'évaluer les dépenses qu'il permet d'éviter. A suivre le fil de ce raisonnement comme il convient de le faire, on n'en arrivera vite à la conclusion qui s'impose, corollaire du principe de Mauss : la condition même de l'efficience et de la rentabilité, c'est l'existence d'un don et d'une certaine gratuité. La deuxième conclusion est que le basculement d'une logique sociale de la réciprocité et de l'obligation de donner et rendre à une logique purement économique produit des dégâts difficilement réparables. Les motivations intrinsèques, anti-utilitaristes, sont précieuses, plus précieuses que tout, mais éminemment fragiles. »

Arendt sur la pratique politique et la vérité. Vérité et Politique, La crise de la culture.

Hobbes qui soutenait que seule une vérité qui ne s'oppose à aucun intérêt, ni plaisir humain, reçoit un bon accueil de tous les hommes.

> l'existence d'une vérité indifférente, l'existence de "sujets" dont les hommes ne se soucient pas, par exemple la vérité mathématique, "la doctrine des lignes et des figures" qui ne contrarie aucune ambition, ni aucun profit, ni aucune convoitise.

> Les faits et les événements sont choses infiniment plus fragiles que les axiomes, les découvertes et les théories même les plus follement spéculatifs, produit par l'esprit humain : ils adviennent dans le champ perpétuellement changeant des affaires humaines. Aux opinions toujours changeantes du citoyen sur les affaires humaines, qui sont elles-mêmes dans un état de flux constant, le philosophe opposa la vérité sur les choses qui sont dans leur nature même éternelle et d'où par conséquent l'on peut dériver des principes pour stabiliser les affaires humaines. Toutes les vérités, non seulement les différentes sortes de vérité rationnelles mais aussi de vérités de fait, sont opposées à l'opinion dans leur mode d'assertion de la validité. La vérité porte en elle-même un élément de coercition et les tendances fréquemment tyranniques si déplorablement manifeste des diseurs de vérité professionnels peuvent être dues moins à un défaut de caractère qu'à leurs efforts pour vivre habituellement sous une sorte de contrainte.

> L'ennuyeux est que la vérité de fait, comme toute autre vérité, exige péremptoirement d'être reconnue et refuse la discussion alors que la discussion constitue l'essence même de la vie politique. Les modes de pensée et de communication tyranniques ne tiennent pas en compte des opinions d'autrui alors que c'est cette prise en compte qui est le signe de toute pensée strictement politique. La pensée politique est représentative. Je forme une opinion en considérant une question donnée à différents points de vue, en me rendant présentes à l'esprit les positions de ceux qui sont absents ; c'est-à-dire que je les représente. Plus les positions des gens que j'ai présentes à l'esprit sont nombreuses pendant que je réfléchis sur une question donnée et mieux je puis imaginer comment je sentirais et penserais si j'étais à leur place plus fort sur ma capacité de penser représentative est plus valide seront mes conclusions finales mon opinion c'est cette aptitude à une mentalité élargie qui rend les hommes capables de juger

C'est à cause du caractère hasardeux des faits que la philosophie pré-moderne refuse de prendre au sérieux le domaine des affaires humaines, qui est imprégné de factualité, ou de croire qu'aucune vérité d'importance puissent être jamais découverte dans la désolante contingence d'une suite d'événements qui constitue le cours de ce monde. « Cela aurait pu être autrement » est le prix de la liberté, du seul domaine où les hommes sont vraiment libres.

Et en cas de contestation on peut seulement invoquer d'autres témoignages mais non une tierce ou plus hautes instances et la décision est en général le résultat d'une majorité, c'est-à-dire qu'il en va ici comme pour la solution des conflits d'opinion, d'un procédé totalement satisfaisant puisqu'il n'y a rien qui empêche une majorité de témoignages d'être une majorité de faux témoignages. Car la vérité devrait alors son triomphe non à sa propre essence contraignante mais à l'accord du nombre qui pourrait changer d'idée le lendemain et s'accorder sur quelque chose d'autre.

Celui qui sait est celui qui fait : le lean management à la base d'une révolution des pratiques :

Voir article F.Spinhirny, *Hôpital libéré, Une innovation managériale efficiente et socialement acceptable* dans la revue Gestions Hospitalières, octobre 2017.