

# Je veux pratiquer pleinement mon métier !

Par [Olivier Hoeffel](#) le [8 janvier 2018](#)



**Dans son livre « Practical Wisdom » (livre malheureusement non traduit en français mais dont deux vidéos donnent le ton (1)), le psychologue américain Barry Schwartz alerte la société américaine sur les enjeux de la sagesse pratique et sur l'emprise des motivations extrinsèques telles que l'argent, la notoriété, le pouvoir, les chiffres (2) dans bon nombre de métiers. Des motivations extrinsèques qui sont sur-valorisées, incitées, infiltrées aussi bien au niveau des organisations, des politiques publiques que dans l'enseignement des métiers. Un des facteurs primordiaux de la Qualité de Vie au Travail (QVT) est de pouvoir pratiquer son (vrai) métier. Inversement, un facteur de risque psychosocial (RPS) est d'être empêché de pouvoir pratiquer son (vrai) métier et de bien le faire. Le présent article est un appel à reconsidérer hautement les métiers.**

## **Le (vrai) métier**

A chaque métier, sa pratique. Chaque métier et pratique associée reposent sur des finalités qui leur sont spécifiques (le « Telos » d'Aristote).

Promouvoir la santé, diagnostiquer et traiter les maladies, atténuer la douleur sont des finalités spécifiques à la médecine. Conseiller, assister, défendre ses clients et poursuivre la justice; telles peuvent se définir les finalités du métier d'avocat. Voilà ma tentative d'énonciation des finalités du métier de chercheur inspirée du livre de Barry Schwartz : chercher et découvrir des généralisations qui décrivent et expliquent des phénomènes, identifier de nouvelles méthodes pour améliorer nos connaissances du monde et notre vie au quotidien.

L'argent, la notoriété, le pouvoir, le statut, les promotions, les indicateurs n'ont rien de spécifique au métier; ils ne sont pas inextricablement liés à l'engagement de la pratique

d'aucun de ces métiers tels qu'ils ont été conçus; ils sont à la fois externes et malheureusement trop communs à l'ensemble des métiers dans notre société et sources d'égoïsme, de comportements déloyaux, de cercles vicieux et de jeux perdant-perdant à moyen et long terme s'ils prennent le pas sur les finalités intrinsèques.



## Des pratiques qui ne sont pas la pratique du métier

Voici des exemples de diverses pratiques dans des métiers qui peuvent se développer du fait du poids exagéré de motivations extrinsèques personnelles ou de motivations extrinsèques qui sont imposées pour l'intérêt d'autrui (un ou des niveaux supérieurs dans la hiérarchie, les actionnaires, voire un intérêt fourretout dit « général ») :

- multiplier le nombre d'actes parce qu'on est rémunéré proportionnellement à ce nombre
- réduire le nombre de prescriptions pour gagner plus d'argent ou pour ne pas être pénalisé
- reclassifier fictivement un acte parce qu'on a atteint le quota pour la classe de l'acte réalisé
- augmenter artificiellement son taux de facturable en surfacturant des clients
- vivre dans une logique quantitative de production d'articles sous peine d'être un·e chercheur·e mal considéré·e
- réduire la qualité volontairement pour augmenter la marge ou involontairement et sous la pression pour essayer de respecter des objectifs intenable
- vendre un produit présenté comme artisanal alors qu'en réalité il est industriel; peut-être en mentant sur les ingrédients ou composants (en cette période de galette des rois, attention aux arnaques !)
- passer une partie de son temps à remplir des chiffres (voire, les chiffres attendus) dans un tableau pour rassurer la hiérarchie sur l'atteinte d'objectifs et peut-être lui permettre d'obtenir une prime

- remplir un dossier de justification d'aides reçues; ça prend du temps et on arrange un peu la réalité par peur de perdre de potentielles aides à venir sans lesquelles l'activité ne pourrait survivre
- multiplier les impasses en serrant les fesses que ça ne se voit pas
- « *Je fais croire (on fait croire) à mon client que tout mon temps est consacré à son projet; en réalité, j'en mène – avec peine – 3 de front et quelques fois je m'emmêle les pinceaux* »
- « *Mon poste est de « conseiller » « mes » clients, et en réalité je suis obligé de refourguer des produits financiers dont la mauvaise odeur n'est même plus de l'ordre du doute* »
- « *Je n'ose pas demander « ça va ? » car sinon ça risque de m'entraîner dans une discussion et je n'ai pas une seconde à lui consacrer ... pourtant ça devrait faire partie de mon boulot ... normalement !* »
- « *Je vous assure Monsieur que ce sont bien des rognons de veau. Je viens de me le faire confirmer par le Chef* ». Le·la Chef·fe, le·a serveur·euse, et le·la client·e sachant bien tous·tes les trois qu'il s'agit en réalité de rognons de bœuf, et probablement aucun·e des trois n'étant bien dans son assiette à l'issue de l'épisode (3)

Comme vous pouvez le constater dans la liste précédente, malheureusement non seulement ces actions ne relèvent pas du cœur du métier, de la pratique du métier et le polluent, mais certaines baignent carrément dans une culture de la triche diffuse dans beaucoup d'activités humaines professionnelles ... et même au-delà de la sphère professionnelle par diffusion aussi dans les autres sphères de vie.

Dans mon dernier article de 2017 [Un métier dans un environnement](#), j'ai évoqué le fait que l'environnement puisse dénaturer, disloquer, désagréger un métier. Barry Schwartz s'appuie beaucoup dans son livre sur l'évolution de trois classes de métiers : les métiers médicaux, ceux liés à la Justice et ceux de l'enseignement.

Je remarque en passant que les dérives aux USA du métier d'avocat ont un impact délétère sur celui de médecin aux USA (et probablement à venir dans les mêmes proportions en France si on n'y prend garde) : Barry Schwartz indique dans *Practical wisdom* que le coût annuel en assurances de certains médecins peut dépasser 100 000 \$ lié au développement par les avocats du business sur les possibles erreurs médicales. Si on combine coût des études (50 000 \$), coûts des assurances, coûts des locaux et des matériels de haute technologie et la logique de rémunération à l'acte, on comprend bien en quoi la pratique de la médecine est télescopée par cette quadruple motivation à faire de l'argent. Selon lui, beaucoup de médecins américains se doivent de gagner au moins 200 000\$ par an pendant leurs 5 premières années d'activité. Barry Schwartz mentionne une 5ème motivation financière : celle des laboratoires pharmaceutiques qui dépensent des sommes importantes en direction des praticien·ne·s (3).



## Je veux pratiquer mon (vrai) métier

« *Je veux pratiquer et que nous pratiquions notre vrai métier ... dans les soins à domicile* » telle a été probablement en substance la motivation de Jos de Blok à l'origine de l'extraordinaire aventure de Buurtzorg que je vous ai présentée dans l'article [Organisations opales par l'exemple : l'association néerlandaise Buurtzorg](#) en mai 2016.

Il a voulu se défaire du modèle régi par les motivations extrinsèques en train de disloquer le métier d'infirmier·ère à domicile. Il en a créé un nouveau centré sur les patients et les finalités du métier. Aujourd'hui, ce modèle a provoqué un séisme dans le secteur puisque Buurtzorg représente 70% des effectifs avec une approche gagnant-gagnant dont les politiques néerlandais ont soutenu l'essor voyant les impacts économiques positifs sur le système de santé. A noter la création de l'association [Soignons humain](#) qui cherche à décliner le modèle en France. Selon le compte Facebook de Soignons humain, Jos de Blok pourrait être reçu au ministère français de la santé au mois de janvier.

Un tel changement, un tel retour à la pratique est encore rare dans le monde d'aujourd'hui. L'exemple de Buurtzorg nous montre qu'il est possible de sortir de la logique du chiffre et du toujours plus allant de pair avec l'effondrement du métier et de la santé des individus qui l'exercent. Avec Buurtzorg, non seulement il a été montré qu'une alternative peut se faire sa place, mais aussi qu'elle peut carrément prendre le pas et rallier à sa raison d'être le modèle dominant (Jos de Blok est sollicité par les autres acteurs pour les aider à faire évoluer leurs pratiques dans le sens de la raison d'être de Buurtzorg).

Cette initiative met clairement en évidence, premièrement, **la juxtaposition de la raison d'être de l'organisation avec les finalités du métier**. Puisque j'évoque cette juxtaposition, j'ajoute qu'il s'agit aussi de pouvoir **réduire le plus possible les écarts entre le travail prescrit et le travail réel, entre les valeurs affichées et leur pratique**. Il s'agit également d'**intégrer dans les processus de décision stratégiques et opérationnels les motivations de**

**sens, de résonance, de fierté du métier et du travail, d'appartenance à l'écosystème, de bien-être physique, psychique et social des individus.**

Et deuxièmement que, **tout seul·e, il est difficile de se battre pour maintenir le cap du métier.** Souvent, c'est un **sentiment d'impuissance qui prédomine** : beaucoup de personnes ne se retrouvent pas ou plus dans leur métier mais ne voient pas comment elles pourraient seules inverser **une tendance qui semble tellement inéluctable.**

Seuls un élan et des actions au niveau collectif et public peuvent changer vraiment la donne, et ça n'est pas gagné d'avance. Mais l'exemple de Buurtzorg est là pour nous montrer la voie.

**Alors, vous, pairs d'un même métier dans votre organisation, vous, syndicats et associations professionnels, vous, syndicats de salariés, vous, associations de dirigeants, vous, branches professionnelles, vous actrices et acteurs des métiers dits "RH", engagez-vous avec détermination et courage pour faciliter, exiger, défendre, ... la pratique de votre métier et des métiers. Des fils pour aborder ce sujet : déontologie, éthique, morale, qualité du travail, sens, raison d'être, Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et évidemment QVT.**

Jos de Blok et quelques proches autour de lui ont pu bouleverser le secteur des soins à domicile à l'échelle d'un pays. Cela peut nous donner un sérieux espoir de produire de tels changements en conjuguant des énergies à des niveaux divers tel que je viens de l'évoquer.

**Nous pourrions cultiver collectivement un nouveau droit du travail, une nouvelle exigence de la vie au travail, une chance pour les consommateurs, une opportunité pour notre société et pour la planète : celui de pratiquer son (vrai) métier.**

Voici en quelques mots comment je vois ce droit, cette exigence :

*Je veux pratiquer pleinement et véritablement mon métier et je veux avoir en face de moi des gens qui peuvent aussi pratiquer pleinement et véritablement le leur !*

*Je veux que mes actions relèvent d'un métier qui soit valorisé et justement reconnu.*

*Je veux que mon métier bénéficie à l'écosystème dans lequel nous nous trouvons, protège et cultive les biens communs (dont ceux relatifs à la planète).*

*Je veux être reconnu dans ma pratique de mon métier et dans mon engagement dans ma vie au travail, y compris pour mes actes altruistes et ma participation à la vie du collectif.*

*Je veux être justement rémunéré dans l'exercice de mon métier*



(1) Barry Schwartz est intervenu dans deux conférences TED sur le sujet de la sagesse pratique, dont voici les vidéos en version sous-titrée en français [La perte de notre sagesse](#) et [De l'usage de notre sagesse pratique](#)

(2) [Article de vœux 2018](#) que j'ai consacré sur le diktat des chiffres sur mon blog [lesverbesdubonheur.fr](#)

(3) Le rognon de veau coûte environ 2,5 fois plus cher que le rognon de bœuf

(4) Barry Schwartz évoque le chiffre de 20 millions \$ dépensés par le géant Pfizer pour le deuxième semestre 2009 à l'attention de 4 500 professionnels de santé