



**Communication d'Hubert Landier
à l'Académie du travail et des relations
sociales de la Fédération de Russie
le 20 septembre dernier à Moscou**
à paraître dans *l'International business review* (Moscou).

D'une économie de la production à une économie du soin

Madame la Rectrice, Mesdames et Messieurs les professeurs, chers collègues et chers amis, avant toute chose, permettez-moi tout d'abord la déclaration suivante :

Historiquement, sur le plan politique et militaire, la Russie et la France n'ont pas toujours été dans le même camp. Par contre, il a toujours existé, et depuis longtemps, des réseaux d'amitiés et une grande proximité intellectuelle, académique et culturelle, qu'il s'agisse de la littérature, de la musique ou de la recherche scientifique.

C'est par fidélité à cette amitié et par respect pour cette proximité culturelle, qu'il importe de placer au-dessus de tout et de préserver envers et contre tout, que j'ai tenu à être parmi vous à Moscou.

En France, les personnes âgées qui ne peuvent plus vivre seules, ni dans leur famille sont hébergées dans des maisons de retraite médicalisées que dans notre jargon administratif nous appelons des EHPAD. Leur séjour est financé d'une part par l'assurance maladie en ce qui concerne les frais médicaux et d'autre part par les collectivités publiques locales et les familles en ce qui concerne les frais de séjour. La gestion se veut théoriquement rigoureuse et exige un maximum de productivité en ce qui concerne le travail des collaborateurs assurant différentes fonctions. Ces fonctions sont elles-mêmes précisément définies.

Voici quelques semaines, j'ai rencontré un jeune homme qui était gardien de parking (ma voiture était tombée en panne) et qui m'a raconté pendant que j'attendais la dépanneuse qu'il avait pendant quelques temps travaillé dans un EHPAD. Il y était chargé, m'a-t-il expliqué, du nettoyage des chambres des personnes très âgées qui vivaient là, souvent très seules et très isolées. Et, son balai à la main, il avait l'habitude de passer quelques temps à bavarder avec elles, quand, proches de la mort, elles éprouaient le besoin de parler. La conséquence, c'est que son travail a été jugé insuffisamment productif car il n'atteignait pas

les objectifs de surface quotidienne à nettoyer, tels qu'ils lui étaient imposés. Il a donc été licencié et le voici maintenant gardien de parking.

Ce cas est très caractéristique de la façon dont nous mesurons aujourd'hui la productivité du travail. Ce que nous mesurons, c'est une production. Et la rémunération du travail est la contrepartie de certaines normes en termes de production. La compassion qu'il manifestait pour les personnes en fin de vie qui occupaient les chambres qu'il nettoyait ne faisait pas partie des objectifs de production de mon interlocuteur. C'était, du point de vue de la gestion économique de l'établissement, du temps perdu. Il aurait dû s'abstenir de prêter attention à la détresse des personnes en fin de vie. Cela ne faisait pas partie de son travail.

Ce qui est vrai pour les maisons de retraite pour personnes âgées l'est également pour les hôpitaux et pour les établissements d'enseignement. Les médecins sont payés pour le nombre d'opérations chirurgicales effectuées indépendamment du soin apporté à chaque patient. Les professeurs doivent assurer un certain nombre d'heures de cours indépendamment de l'attention qu'ils apportent à chacun de leurs élèves, et notamment de ceux qui sont en situation difficile. Bien sûr, pour la plupart d'entre eux, ils le font. Mais cette attention, cette sollicitude, ne sont pas prises en compte dans le calcul de leur productivité. Je ne sais pas comment cela se passe en Russie, mais voilà ce qui se passe en France. Aux États Unis, les choses vont encore beaucoup plus loin parce qu'il paraît que l'hôpital ne prendra en charge le blessé qu'après vérification de son compte en banque. Je ne sais pas si c'est le monde que vous souhaitez, en tout cas ce n'est pas le mien. Bien entendu, je ne veux pas dire qu'il n'y a pas d'Américains très charitables.

Pour revenir à la productivité, ce qui apparaît, c'est que la démarche qui a un sens quand il s'agit d'une production, et notamment d'une production standardisée, a été transposée aux activités où il ne s'agit pas de produire mais de prendre soin, qu'il s'agisse des personnes âgées, des malades ou des élèves. Or, il s'agit là d'une démarche très dangereuse, car elle signifie que le soin apporté aux personnes n'a aucune valeur, et que la seule valeur qui compte est celle que l'on attribue à ce qui est produit. La démarche industrielle et sa façon de concevoir la productivité du travail se sont étendues à toute la société, et notamment à la façon dont les services publics évaluent l'efficacité de leur action. Seul compte ce qui peut être quantitativement évalué. Le qualitatif ne compte pas.

C'est cette dérive qui demande à être prise en considération. S'agit-il de produire toujours plus dans des conditions toujours plus productives, ou ne s'agira-t-il pas de plus en plus de savoir prendre soin, au mieux, des personnes humaines, des communautés humaines, et même de la planète dans son ensemble ? Dans ce cas, il faudra imaginer d'autres formes d'évaluation, et donc d'autres critères d'appréciation de la valeur du travail humain. Ces critères demandent en grande partie à être inventés, et la difficulté, c'est qu'ils ne peuvent être réduits à des chiffres. Comment évaluer la qualité, et donc la valeur, de la sollicitude de mon jeune laveur des sols pour les mourants de la maison de santé où il travaillait ?

Allons plus loin. Comment mesure la sollicitude de la mère de famille pour ses enfants et la valeur du travail qu'ils lui demandent ? Comment évaluer le travail de mes amis volontaires de la Croix Rouge pour leur engagement solidaire ? Comment revaloriser ce qui est de l'ordre du don, de la solidarité et de l'engagement personnel, et non de l'ordre de l'intérêt, de l'utilité personnelle et de l'échange économique ? Ce qui est en cause ici, ce sont les

principes individualistes et utilitaristes sur lesquels est fondée la théorie économique classique, d'Adam Smith à Karl Marx et Milton Friedman. Il y a là tout un champ de recherche et d'expérimentation et je suis bien certain que l'Académie y jouera pleinement son rôle. Je suis également certain que l'audit social y trouvera une place importante.

L'instrument institutionnel privilégié du développement de la production a été, depuis un siècle et demi, la société commerciale. C'est l'invention de la société commerciale, et notamment de la société de capitaux, qui a permis de réunir les sommes considérables qui ont permis la construction des chemins de fer et de tout ce qui a suivi. Et ce sont les critères de rentabilité de la société commerciale qui sont à l'origine de la conception actuelle de la productivité et de la rémunération du travail. Dans une société qui accorderait désormais la priorité au soin par rapport à la production, je ne suis pas sûr que la société commerciale, en tant que forme institutionnelle dominante de la vie économique, ne soit pas, selon une expression connue de vous, à rejeter bientôt dans « les poubelles de l'histoire ».

Hubert Landier