

Pour un progrès universel et durable

Le progrès est un écart, un gap, positif entre une position initiale et une position finale qui correspond à une amélioration significative et idéalement durable pour une entité. Dans mon rôle de manager, dans le domaine de la santé, je le considère évidemment au niveau de l'entreprise, dans une dimension collective et individuelle, en relation avec son environnement, dans le temps. Je pourrai dire simplement le progrès c'est faire mieux, c'est faire le bien, avec éthique. C'est aussi idéalement une démarche active, maîtrisée, qui est portée par un idéal, une culture, une vision. Il doit permettre pour ceux qui y participent, ou qui en sont les bénéficiaires, une utilité morale, une inclusion, une amélioration sociale dans toutes les diversités représentées. Le progrès doit être aussi joyeux car il correspond à un agrandissement de notre potentiel, de nos savoirs. Il doit être un alignement entre nos talents et nos pratiques, pour plus de flow (sentiment de puissance et facilité), de performances et de plaisir. C'est d'abord la dimension de « l'être » plus que de « l'avoir », avec nuance dans la dimension car comme le disait Paracelse, « c'est la dose qui fait le poison » (pas assez c'est inutile, trop c'est nocif). Enfin, il doit être explicite pour ne pas susciter de fausses craintes et ne pas nourrir le scepticisme des frileux de l'avenir. Le progrès est un acte, une responsabilité toujours plus nécessaire quand certaines études montrent qu'une majorité pense que nos enfants vivront moins bien que nous.

Etant un acteur dans le domaine de la santé, de l'industrie pharmaceutique en particulier, nous oscillons entre deux types de progrès : le progrès scientifique, d'une part, supporté par des faits solides, objectifs et le progrès managérial, social, humain, d'autre part, plus subjectif, même si de plus en plus démontré par les neurosciences.

Le premier de ces progrès correspond à notre vocation pour mieux servir les patients : « donner plus d'années à la vie, et plus de vie aux années », au plus grand nombre. On peut se réjouir d'ailleurs de l'incroyable augmentation de l'espérance de vie et de la qualité de vie aujourd'hui comparée au milieu du siècle dernier, dans nos sociétés occidentales mais plus largement à l'échelle du monde. La capacité de mettre à disposition des vaccins anti-covid dans

un délai très court a démontré comment le progrès scientifique sert la société dans son ensemble, directement pour protéger les personnes, indirectement pour revenir à une normalité économique, sociale et politique. Très longtemps l'innovation se concentrait sur les traitements médicaux. Aujourd'hui la priorité est plus large. L'innovation doit donc intégrer le champ de la prévention, du diagnostic individualisé, de l'adhérence aux traitements, du suivi. On est ici moins au niveau de la molécule mais plus sur le comportement des patients, des professionnels de santé. Le premier obstacle est l'inertie de ces derniers, la difficulté de créer de nouvelles habitudes, de supprimer les mauvaises. Si certains, à l'image de André Comte Sponville (philosophe français contemporain), craignent le panmédicalisme comme idéologie dominante (priorité donnée à la santé avant toutes choses), la réalité nous montre encore trop de passivité de la part des patients. Nous devons aider le citoyen à être proactif pour sa santé, en étant bien informé, et être ainsi capable de challenger les professionnels de santé sans timidité. Comme cela devrait l'être pour tout progrès, c'est un appel à l'action qui prime.

Le second progrès en marche s'adresse plus aux fonctions managériales, en particulier relatives à l'information médicale, le « faire savoir des nouveaux savoirs » pour que le progrès profite à tous. Un des enjeux est de mieux maîtriser le fabuleux potentiel du digital. La crise sanitaire a été un formidable accélérateur et a permis de croître en compétences. Nous devons être plus en maîtrise sur la gestion des données, pour les transformer en informations utiles pour la réflexion stratégique. L'omnicanalité (intégration de tous les canaux de communication, principalement digitaux, vers les professionnels de santé) permet un accès optimal à tout notre écosystème mais là encore nous sommes loin de l'excellence. Il faut sur ces sujets toujours apprendre, avoir le bon accompagnement, et garder le bon équilibre entre le digital et le présentiel, car l'humain, dans toutes les interactions, reste le meilleur vecteur pour créer de la valeur.

Enfin, en tant que responsable, une de mes missions principales est de faire de l'entreprise « *the best place to learn* », idée essentielle du progrès. Tous les collaborateurs sont acteurs pour recevoir et transmettre des connaissances. D'abord c'est un axe important de la motivation des salariés qui leur font préférer notre entreprise à d'autres, et donc permettre de garder et développer des talents, d'avoir un engagement renforcé. C'est évidemment un élément essentiel de la performance. C'est aussi une responsabilité citoyenne : dans un monde surchargé d'informations, perméable aux fake news, le

discernement, renforcé par un développement des connaissances et compétences, permet de mettre toujours plus d'esprit critique, de nuances, dans nos démocraties.

L'Apm incarne cette notion de progrès parfaitement. Chaque évènement Apm permet d'avoir un gap positif en termes de savoir, savoir-faire et savoir être. Il crée une tension positive entre la connaissance et le doute. C'est à chaque fois l'occasion de repenser l'approche de l'entreprise et sa contribution au monde et à l'environnement, en commençant par les salariés qui la composent. On est nourri des expertises proposées et des échanges avec nos pairs. Notre boussole s'ajuste et permet d'aller vers des caps toujours plus créateurs de valeur, motivants et ambitieux. Cette culture du partage et de la transmission incarnée par l'Apm infuse dans nos pratiques managériales et à un âge où l'on devient plus sénior, notre mission devient aussi celle du progrès pour et par les autres.

En conclusion, je trouve formidable de rester concentrer sur la notion de progrès. C'est avoir confiance dans l'avenir en prenant nos responsabilités maintenant. Il faut mettre de l'intelligence et de la nuance, pour un progrès le plus universel et durable.