

PROGRAMME de LA RENCONTRE

AGIR ET PENSER EN COMPLEXITE APPELLE LA RAISON OUVERTE ET OUVRANTE

« *Travaillons donc à bien penser pour conduire la raison dans les affaires humaines* »

Vendredi 30 mars 2018 - CNAM
Amphithéâtre Abbé Grégoire - 292 Rue Saint Martin, 75003, PARIS

Les Rencontres « **Vigilance Epistémique et Citoyenne** » du Réseau Intelligence de la Complexité

L'intention est de poursuivre et de développer notre vigilance épistémique et citoyenne sur les sujets sociétaux qui s'imposent à nous parce qu'ils engagent notre futur et dont les enjeux apparaissent peu intelligibles a priori. Observant de nombreux responsables en permanent délit de non-questionnement, donnant des réponses déjà faites à des questions souvent posées à partir d'un seul point de vue, nous proposons dans nos rencontres (et sur le site <http://www.intelligence-complexite.org>), un retour réflexif sur nos catégorisations et manières de pensée. Il s'agit de travailler - collectivement et individuellement - à les situer dans les cadres qui les ont produites, à manifester les « évidences » que les pratiques quotidiennes toujours sollicitantes ne nous laissent que peu de temps pour interroger comme étant un prêt à penser, pré-catégorisé et pré-notionné. Ce « si bien connu » ne fait-il pas en lui-même obstacle à nos interrogations ?

L'objet de cette rencontre 2018 est de contribuer – à l'aide d'un questionnement sur le thème de la rationalité - à l'intelligibilité de phénomènes sociétaux émergents et de s'interroger sur les conséquences de nos représentations en termes de pratiques sociales, de construction de normes et de rapport à l'action.

*****PROGRAMME*****

13 H accueil

13 h 30 - 13 h 50 : Philippe Fleurance & Dominique Genelot – Présentation/Organisation de la Rencontre. Pourquoi aujourd'hui cette interpellation collective : Agir et Penser en complexité appelle la raison ouverte et ouvrante ?

13 h 50 – 14 h 10 : Frédéric Decremps et Mehdi Khamassi : Apprentissage de la démarche scientifique et de l'esprit critique : un enseignement de Sorbonne Université pour les étudiants d'aujourd'hui, citoyens de demain.

14 h 10 – 14 h 30 : Philippe Boudon : Questions de fenêtres : Raison arithmétique, Raison architecturologique.

14 h 30 - 15 h 00 : Echanges avec la salle

15 h 00 - 15 h 20 : François Pissochet : L'abstinence thérapeutique : une auto-éthique de la dé-raison par une rationalité ouverte

15 h 20 - 15 h 40 : Norbert Tangy : Épistémologie de la vertu : vrai, raison, et génie.

15 h 40 – 16 h 05 : Echanges avec la salle

16 h 05 – 16 h 25 : David Vallat : Le point aveugle de la rationalisation managériale appelle une révolution épistémologique dans la culture des organisations et des systèmes d'enseignement et de formation.

16 h 25 – 16 h 45 : Sandra Bertezene : La pensée complexe pour un management humaniste au sein des organisations de santé.

16 h 45 – 17 h 15 : Echanges avec la salle

17 h 15 – 17 h 30 : Jean-Louis Le Moigne : Travaillons donc à bien penser ... De l'abeille optimisante à l'architecte ingénieux.

Pourquoi aujourd'hui cette interpellation collective ? : Agir et Penser en complexité appelle la raison ouverte et ouvrante - Philippe FLEURANCE & Dominique GENELOT

Qu'y a-t-il de si nouveau à penser qui nécessite d'enrichir et de renouveler nos manières de penser ? Nous vivons une période de transition majeure, « fulgurante » d'un ancien monde vers un monde nouveau (les big data, l'intelligence artificielle, les algorithmes, la « singularité », la « mondialisation », les questions environnementales et sociétales, l'écologie intégrale, l'éthique et le bien commun ...) qui interroge la nature de la relation que l'on établit entre la réalité empirique et les outils et raisonnements pour la rendre intelligible. La réponse à ce questionnement n'est pas paramétrique et incrémentale (plus de ... moins de ... venant conforter l'hypothèse ontologique d'un existant structuré « déjà là ») : c'est la manière de penser/agir en tant que telle qui se trouve remise en question en forçant à revoir sur le fond, ses attendus. « *La rationalité close est un type de rationalité qui n'obéit qu'à la logique classique et ignore ou nie ce qui l'excède* »

« *Quand une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une mesure* » : Cathy O'Neil dans son ouvrage « Weapons of Math Destruction » à l'aide d'exemples particulièrement bien choisis nous rappelle que la construction d'un « bon » modèle ne doit pas se faire seulement sur des critères statistiques, mais doit aussi tenir compte d'aspects éthiques ceux de toute « *Science avec conscience* ». Les modèles mathématiques valorisant la seule rationalité cartésienne sont-ils alors des modèles à suivre ?

Domaine d'argumentation épistémique : Il semble nécessaire de s'interroger sur les régimes de rationalité qui nous organisent dans le cadre de référence conventionnel (i.e. pour faire rapide « positiviste ») afin de les reconsidérer et prendre acte des limites de la connaissance dans nos schémas épistémiques. « *La rationalité ouverte est une manière de penser rationnelle qui reconnaît les limites de la raison, affronte les contradictions, et qui est ouverte sur ce qui est réputé irrationnel ou a-rationnel* »

Domaine d'argumentation pragmatique : « *Le complexe n'est pas du simple plus compliqué* » : essayer de réduire au simple ce qui ne l'est pas, constitue une démarche irrationnelle aux yeux de Jocelyn Benoist et au contraire « *intégrer les problèmes spécifiques soulevés par les systèmes complexes, exemplairement, ce n'est pas aller vers moins, mais vers plus de rationalité* ».

Les exécutifs politiques locaux et/ou nationaux, les décideurs publics, privés, associatifs, les chefs de projets, les cadres dirigeants, mais aussi les simples citoyens sont confrontés à des incertitudes profondes : les différentes parties prenantes à une décision/action ne savent pas ou ne peuvent pas s'entendre sur la façon dont l'organisation fonctionne, sur la probabilité des divers futurs états possibles, sur l'importance de l'intérêt des différents résultats vis-à-vis des actions entreprises, sur les finalités poursuivies, ... Il s'agit alors de s'appuyer sur une pensée/agir qui puisse traiter la multidimensionnalité, la multiréférentialité, la conjonction antagonisme complémentaire, la multivocité « fins - moyens » ou « structure - fonction », ... (comme nous incite E Morin dans *L'Introduction à la pensée complexe*, 1990) et qui permette l'explicitation des principes de conception des situations d'action collective dans lesquelles les acteurs/professionnels peuvent coopérer, communiquer, créer un rapport de confiance, de réciprocité, et contribuer à résoudre leurs questions du travailler ensemble « à fins de ».

Domaine d'argumentation éthique : Au-delà du paradigme de la complexité restreinte qui renvoie essentiellement la responsabilité de l'acteur au respect de la norme « méthodologique » qu'on applique (la Démonstration), le paradigme de la complexité générale implique la responsabilisation des acteurs (L'Argumentation). En effet, si le rationnel se préoccupe principalement des moyens pour atteindre une fin - et trouve en cela son auto-référente justification - qui justifie la fin ? C'est bien parce que nous sommes confrontés à des questions mal structurées, « intractable », des problèmes irréductibles/pernicieux, des injonctions paradoxales, des controverses, ... que nous ne pouvons plus nous référer à la rationalité « mainstream » (normes, règles, lois, ... dans leur caractère « neutre », « universel » et applicatif d'exécution de procédures) que se posent des questions éthiques : « ce qui vaut » - « la solution qui convient » et non plus seulement « ce qui doit être ». Alors « *ne plus séparer pragmatique épistémique et éthique ? Voilà la source de l'auto-éco-éthique !*

« **Du bon usage de la raison dans les affaires humaines** » : Cet intitulé, emprunté pour l'essentiel à l'ouvrage de H. A. Simon « Reason in Human Affairs » (1983), exprime l'intention qu'à travers une

modélisation par « mise en relief » plutôt que par « mise à plat » se forme « mise en scène » du monde tel que nous le percevons aujourd'hui. Nous pouvons ainsi [déployer le superbe éventail de la rationalité](#), de « la rationalité close à la rationalité ouverte/ouvrante ». « Rencontre ouvrante » et par là appelant à une auto-éco-éthique responsabilisante. *La pensée complexe ... met alors en évidence l'importance décisive des modélisations pragmatiques, des conceptions induites par des buts « projectifs » qu'on place dans le futur mais qui façonnent les actions présentes. Ces buts ... rétroagissent sur l'action au fur et mesure que celle-ci en rapproche ou en éloigne, cependant que l'action, en se développant, modifie les buts. Il en résulte une dynamique complexe dépendante de sa propre histoire et du contexte.*

Apprentissage de la démarche scientifique et de l'esprit critique : un enseignement de Sorbonne Université pour les étudiants d'aujourd'hui, citoyens de demain - Frédéric DECREMPS et Mehdi KHAMASSI

Retour d'expérience de plusieurs années d'enseignement d'un cours interdisciplinaire « Démarche scientifique et esprit critique » pour des étudiants en Physique/Ingénierie à Sorbonne Université. Nous discuterons notamment des difficultés à élargir ce type de cours à plus d'étudiants et à d'autres filières. Plus globalement, nous questionnerons l'utilité d'un tel cours et son apparente incapacité à faire face aux forces qui semblent pousser la société humaine actuelle vers encore moins d'esprit critique.

En science, il ne suffit pas de posséder un savoir encyclopédique pour donner une lecture interprétative d'un monde en progrès. De hauts diplômés en sciences ou en ingénierie ne prémunissent pas contre le fossé grandissant entre questionnements citoyens, pressions économiques, pilotages politiques, scoops médiatiques et lenteur/rigueur de la recherche, ni même contre le décalage entre l'apparent besoin d'une neutralité protégée de l'extérieur de la recherche dite "d'excellence" et le besoin d'associer les citoyens aux réflexions en amont sur la production des connaissances et leurs possibles applications. Être un très bon chercheur n'immunise pas non plus contre la banalité des petits maux quotidiens, la simplification du discours à des fins d'autopromotion, la course à la publication, parfois la fraude scientifique, ni même encore contre la pensée magique, les théories du complot ou même les interprétations littérales et dogmatiques. Il faut contre cela savoir conjuguer la démarche scientifique et l'esprit critique.

Dans ce cours, il s'agit d'aider les étudiants en première année de sciences physiques ou d'ingénierie à l'université à contextualiser la production de connaissance, le rôle de la controverse, de l'erreur ou de la multidisciplinarité dans l'avancée des connaissances à travers l'histoire humaine. Nous questionnons avec les étudiants la nature du savoir scientifique via une introduction à l'épistémologie. À l'inverse des sciences humaines, si l'enseignement scientifique affiche une apparente objectivité, il est souvent constitué de dogmes que l'enseignant transmet de façon inconsciente en faisant appel à des arguments conceptuels ou mathématiques dont la rigueur est indiscutable. Il faut donc aborder les notions de réfutabilité et de paradigme, fondements mêmes de l'esprit critique. L'enseignement des sciences permet avant toute chose de tester notre manière de penser et nous oblige à nous extraire de nos propres certitudes. Une bonne approche pour expérimenter cela est de, nous-mêmes, enseignants, faire preuve de sens critique, de logique, de passion, d'ouverture, de capacité à se mettre à la place de l'autre, pour espérer que les étudiants intègrent ces principes et réflexes fondamentaux. Dans ce cours, nous cherchons donc à déstabiliser les étudiants en les poussant sans arrêt à remettre en cause ce que nous-mêmes leur enseignons, à chercher les raisons ou biais qui pourraient nous pousser à présenter les choses d'une façon plutôt que d'une autre.

La deuxième partie du cours est destinée à mieux comprendre le rôle que la démarche scientifique et l'esprit critique peuvent jouer en société, en se fondant sur un corpus de données provenant du champ des sciences cognitives. Illusions cognitives, biais de raisonnement, influences du contexte et des émotions, manipulation du langage et des chiffres, conformité, soumission à l'autorité, dissonance cognitive, développement d'habitudes comportementales ou de simplifications qui poussent notre cerveau à prendre des décisions souvent irrationnelles mais utiles pour la survie, tendances à utiliser la rationalité non pas pour guider nos choix mais pour inférer des raisons de justifier nos choix vis-à-vis de nos congénères autant que

de nous-mêmes. Autant de notions illustrées par des expériences de psychologie sociale, de neurosciences, d'économie expérimentale.

Enfin, la dernière partie de notre cours vise à accompagner les étudiants dans leurs propres recherches sur un sujet lié à ces questions. Apprendre à évaluer la fiabilité de leurs sources, remettre un savoir ou une hypothèse dans un contexte, nous apprendre des choses, mais aussi tenter de comprendre les choix qu'ont pu faire certains scientifiques de participer à des applications de leurs savoirs qu'ils ont plus tard regrettées, comme la bombe atomique, le gaz moutarde, la phrénologie et l'eugénisme, le marketing et la publicité, ou encore la malbouffe et le tabac.

Questions de fenêtres : Raison arithmétique, Raison architecturologique - Philippe BOUDON

Le couple *ouvert/fermé* concerne l'architecture de façon pourrait-on dire, littérale, qu'il s'agisse de portes ou de fenêtres. Encore faut-il connaître les *raisons* de celles-ci. Portes et fenêtres ne peuvent s'ouvrir que selon une *conception* qui leur préexiste.

A ce titre, les conceptions d'un Le Corbusier et celles d'un Auguste Perret s'opposent à l'endroit de la fenêtre : pour Perret la fenêtre est « *un homme debout* », et il a toujours refusé la *fenêtre en longueur*. Celle-ci a cependant pris une place qu'on peut tenir pour paradigmatique dans l'architecture contemporaine, après que Le Corbusier l'ait mise en œuvre, d'abord à Pessac dans les années 1925, puis dans la fameuse *villa Savoye*, et en fasse un des *5 point-clés de l'architecture moderne*.

A partir d'une présentation factuelle du cas de Pessac et des rebouchages partiels effectués par les habitants des fenêtres corbusiennes, je passerai à une formulation de cette opposition de conceptions qui sera interprétée selon une différence entre *proportion* et *échelle(s)* : *proportion (analogie, métaphore)* de la fenêtre en hauteur, *échelle* de la fenêtre en longueur. Je distinguerai alors les *équations* d'une raison *fermée* parce que binaire - arithmétique, géométrique, mathématique (cf. le rôle de la proportionnalité en mathématiques, de Thalès à Descartes) de ce que j'oserai appeler les « *adéquations* » de la raison *ouverte*, ternaire, (cf. Peirce) introduisant un *contexte* : $a=b$ du côté de *l'équation*, $a=b\%c$ du côté de *l'adéquation*, dans laquelle *c* signifie « contexte ».

Pour autant - et pour *garder raison* -, il sera suggéré d'entrevoir, entre *proportion* et *échelles*, plutôt qu'une opposition, la possibilité d'une dialogique, soit un *couplage* complexe (Morin, *La méthode* T I, p.190) de proportion et d'échelle dans le processus de conception.

L'abstinence thérapeutique : une auto-éthique de la dé-raison par une rationalité ouverte - François PISSOCHET

L'intervention médico-sociale repose sur la relation. Comme dans toute relation humaine, le professionnel fait régulièrement le constat que ses bonnes intentions se trouvent mises à l'épreuve de l'écologie de l'action.

Dans un contexte d'addictologie où l'abstinence est prônée pour le patient, il nous est apparu pertinent de développer le concept *d'abstinence thérapeutique*, pour le professionnel, manière de se dé-focaliser du produit en ouvrant un temps/espace d'écoute sans prescription, pour investir une relation de sujet à sujet et accéder à une compréhension ouverte d'une souffrance. Cette prise de distance fait écho au concept de *dé-coïncidence* de François Jullien, « *capacité de se risquer hors de son adaptation et de s'en écarter* » pour que de nouveaux possibles émergent. Mais l'abstinence du « faire » doit s'accompagner également d'un détachement du « penser » ; se « *dé-coïncider de la manière inerte dont on pense, de la manière dont sa pensée s'accorde avec elle-même et s'y tient assurée* ».

Ce détachement de l'agir et du penser, ce que je nomme le concept de *dé-raison*, permet l'investissement du « *corps percevant* » de l'approche phénoménologique de Jan Patocka et surtout Gilbert

Simondon pour qui le processus d'individuation repose sur une expérience de soi, fondée sur une corporéité, sur un vécu a-subjectif, porteur du « *caractère processuel de la constitution de l'expérience* », processus par lequel « *le sujet apparaît comme une personne, une individualité avec ses singularités corporelles pouvant ainsi communiquer avec d'autres personnes* ». Réhabiliter la sphère affectivo-émotive dans une mobilisation incarnée du « *penser->agir d'un sujet sensible en complexité* » semble pouvoir participer à l'exercice d'une rationalité ouverte et à une régénérescence de l'auto-éthique et de l'humanisme comme nous y invite Edgar Morin.

Épistémologie de la vertu : vrai, raison, et génie - Norbert TANGY

Facil cosa é farsi universale ! Il est aisé de se rendre universel ! Le secret — celui de Léonard comme celui de Bonaparte, comme celui que possède une fois la plus haute intelligence — est et ne peut être que dans les relations qu'ils trouvèrent — qu'ils furent forcés de trouver — entre des choses dont nous échappe la loi de continuité. Il est certain qu'au moment décisif, ils n'avaient plus qu'à effectuer des actes définis. L'affaire suprême, celle que le monde regarde, n'était plus qu'une chose simple — comme comparer deux longueurs. (Paul Valéry, Introduction à la méthode de Léonard de Vinci)

La vertu fonctionne comme la béatification : ce sont les autres qui en décident. Il en va autrement de la raison, qui ne manque ni de prétendants, ni de sujets. Mais alors, se peut-il que la vigueur, l'émotion, la sensibilité et la rhétorique relèvent de qualités, mais aussi de causes et de conséquences de même nature que celles qui assujettissent la raison et ses effets ? Le génie, l'œuvre vertueuse, seraient alors les manifestations du vrai, rendues perceptibles par les constructions humaines.

Mais l'inspiré était prêt depuis un an, il était mûr. Il y avait pensé toujours — peut-être sans s'en douter — et où les autres étaient encore à ne pas voir, il avait regardé, combiné et ne faisait plus que lire dans son esprit (Op. cité). Le monde regarde la loi de continuité révélée car elle annonce des bienfaits : miracle ? Peut-être, mais sous deux conditions.

La première condition intéresse le scientifique : puisqu'il n'est pas exagéré de dire qu'il faut un à deux siècles, plutôt que cette brève année concédée par Paul Valéry, pour établir quelque chose comme la thermodynamique ou bien la biologie médicale, le scientifique sera bienvenu de consacrer davantage de vertu à débattre de ce que sont la connaissance, l'expérience et la raison qu'il mobilise.

La seconde condition intéresse le public. *The key-note of democracy as a way of life may be expressed, it seems to me, as the necessity for the participation of every mature human being in formation of the values that regulate the living of men together: which is necessary from the standpoint of both the general social welfare and the full development of human beings as individuals* (John Dewey, Democracy and Educational Administration, School and Society 45; April 3, 1937; 457-67).

Saisi dans des totalités globalisantes qui s'affrontent tout en se soumettant au dogme économique, le public fera bien de se saisir de lui-même, de son tout, par l'enquête et par l'expérimentation.

Le point aveugle de la rationalisation managériale appelle une révolution épistémologique dans la culture des organisations et des systèmes d'enseignement et de formation - David VALLAT

Si l'on suit Abraham Maslow lorsqu'il dit : « I suppose it is tempting, if the only tool you have is a hammer, to treat everything as if it were a nail » (A. Maslow, *The Psychology of Science: A Reconnaissance*, 1966, Ch. 2, p. 15) alors convenons que nos représentations conditionnent nos manières d'agir (un exemple savoureux : Le Moigne, 1999, p. 69). Comment s'assurer que nos représentations ne seront pas entachées de croyances, de superstitions, si ce n'est en les faisant reposer sur une convention acceptée par (presque) tous : la raison, autrement dit « une méthode de connaissance fondée sur le calcul et la logique » (Morin, 1990, p. 145) qui rend possible la mise en relation entre une cohérence logique (une description, une explication) et une

observation empirique. Ainsi il est possible de repérer les *fake news* et autres *alternatives facts*. Pourtant à tout vouloir rationaliser on en arrive à une représentation stérile du réel : la réduction de la complexité d'une organisation à son organigramme, la réduction de la mesure de la richesse à un indicateur (le PIB), la réduction des méthodes de compréhension du réel à une démarche analytique (qui disjoint, alors que les crises financières, écologiques, les épidémies, la circulation d'informations sur le Web, etc. montrent que tout est relié). Comment adopter cette pensée de la reliance (Morin, 2004, p 114) et comment la mettre en pratique dans une organisation ? Et surtout comment faire face à des problèmes complexes ? La réponse est simple mais contre-intuitive, en les complexifiant ! (Le Moigne, 1999, p. 66 ; Tsoukas, 2017)

La pensée complexe pour un management humaniste au sein des organisations de santé - Sandra BERTEZENE

Notre système de santé figure parmi les meilleurs au monde (MOS, 2001 ; OCDE, 2015) et il ne tient qu'à nous de l'améliorer et de l'adapter au monde d'aujourd'hui afin d'en assurer la pérennité car tout n'est pas parfait au sein de nos services et établissements de santé (qui désignent au sens de l'OMS les organisations sociales, médico-sociales et sanitaires) : urgences saturées, maisons de retraite hors de prix, personnels épuisés, malades maltraités, etc. Il est alors légitime de se demander si « humanisme » et « management » sont réellement compatibles dans les services de santé ? Et quand bien même la réponse serait positive, comment mettre en œuvre un management humaniste ?

Les dimensions sociétale, organisationnelle et éthique du management humaniste

Les services de santé ont (au moins) trois points communs qui plaident en faveur d'un management humaniste. Premièrement, ils ont une mission à accomplir, profondément humaniste, fondée par la solidarité nationale et la considération des services de santé comme un bien commun (dimension sociétale). Nous consacrons environ 11% de notre PIB à la santé et son financement est public à 80%. Dans un tel contexte, la mission même des services de santé repose sur l'humanisme car elle est conditionnée par la solidarité nationale. Mais si nous voulons conserver ce modèle, nous gagnerions à considérer les services de santé comme un bien commun, c'est-à-dire qui appartient à tous et qui fait l'objet d'une délibération collective permanente introduisant une plus grande responsabilité de chacun pour effectuer des choix éclairés, notamment en temps de crise. La démocratie sanitaire, initiée en 2002, est un premier pas vers cette conception en accordant une place privilégiée au droit des citoyens à débattre des orientations politiques concernant les services de santé.

Le deuxième point commun est une responsabilité individuelle et un décloisonnement insuffisants (dimension organisationnelle). Cette difficulté due à l'excès de bureaucratie et à une organisation découpée par activités (le bureau des entrées, la radiologie, etc.), rend les services de santé peu compatibles avec un management centré sur les Hommes. L'équipe ne peut pas s'adapter aux besoins du patient, c'est au contraire au patient de s'adapter aux contraintes de l'organisation en se déplaçant de service en service, de silo en silo. L'organisation bureaucratique ne facilite pas non plus la prise d'initiatives et la créativité des professionnels puisque leur activité est guidée par des règles au détriment de l'initiative propre et de la confiance réciproque. Les normes ne peuvent pourtant pas être remises en question au nom de la transparence du fonctionnement et de la maîtrise des risques, d'où l'intérêt de trouver des solutions permettant une meilleure agilité, indispensable dans un environnement incertain et changeant.

Le troisième point commun entre tous les services de santé est un impératif d'empowerment et de bienveillance à l'égard des publics accueillis (dimension éthique). Les malades et les résidents sont des personnes à part entière et non des objets de soins. D'une part, l'empowerment permet aux malades ne pas se sentir dépendant du corps médical ou soignant car il encourage toute action permettant l'accroissement de la capacité des individus à faire des choix et à les transformer en actions ayant un impact sur la santé (ex : actions à destination de personnes diabétiques centrées sur la prise de décision par elles-mêmes et à l'éducation aux comportements favorables à leur santé). D'autre part, les comportements inappropriés en raison de l'organisation dans son ensemble et non de personnels en particuliers (ex. : plateaux repas

inadaptés qui génèrent une dénutrition) sont bien plus fréquents (mais moins médiatisés) que la maltraitance. Bientraitance et empowerment sont les deux facettes d'une même vertu attendue de la part des organisations de santé : l'altruisme.

Le manque d'humanisme, source de dysfonctionnements et de gaspillage

Contrairement aux préconisations du modèle classique, Edgar Morin encourage le développement d'une pensée transdisciplinaire qui favorise une éthique de la compréhension. Cette dernière semble indispensable car il est impossible de réduire un patient à son dossier de soins, à sa pathologie. Le faire reviendrait à le priver de toute forme d'autonomie, de possibilité de changer ou de progresser, ce qui est contraire aux principes de bientraitance et d'empowerment. Le raisonnement est identique s'agissant d'un professionnel. Être aide-soignant ne se résume pas à un enchaînement de tâches réglementées mais plutôt à un ensemble enchevêtré de compétences, de qualité, de talents, de valeurs, etc. Nous ne pouvons pas réduire un professionnel à sa fiche de poste au risque de perdre toute possibilité de responsabilité individuelle et de décloisonnement, au profit d'une responsabilité professionnelle réductrice qui autorise à dire en guise de réponse à un dysfonctionnement : « ce n'était pas dans la procédure » car comme le précise Morin (1997), « tant que nous n'aurons pas essayé de réformer ce mode d'organisation du savoir au sein des organisations, qui est en même temps un mode d'organisation sociale, tous les discours sur la responsabilité et sur la solidarité seront vains ». Le manque d'humanisme coûte cher aux services de santé : 10 000 à 30 000 euros de coûts cachés par an et par personne salariée, ce qui correspond à des coûts liés à l'absentéisme, aux accidents du travail, au turnover, mais également aux sous productivités et aux défauts de qualité (Savall et Zardet, 2015) qui ont naturellement des conséquences sur la qualité de la prise en charge des patients ou des résidents (Bertezene, 2002, 2013).

Le manque de responsabilité individuelle et de décloisonnement, ainsi que le manque de bientraitance et d'empowerment sont étroitement liés. Ces dysfonctionnements et ces gaspillages (alors que le manque de ressources est continuellement dénoncé) sont en grande partie liés à une organisation qui fait barrage à la transversalité et l'agilité pourtant indispensables dans un monde incertain et changeant. Le management des connaissances est une piste que des organisations canadiennes, américaines, mais également japonaises explorent de manière fructueuse pour faire face à ce phénomène qui n'est pas propre à la France.

Le management des connaissances comme outil de mise en œuvre de la pensée complexe

De nombreuses recherches ont mis en évidence le lien entre le management des connaissances, la productivité, la qualité et la performance grâce à une meilleure adaptation aux changements de l'environnement (Voderba, 1996). Le management des connaissances consiste à implanter des outils et à développer des pratiques permettant d'identifier, capter, partager, accroître et utiliser à bon escient des connaissances présentes dans l'organisation pour améliorer la performance (Davenport, 1994). La connaissance fait donc référence à l'état des savoirs techniques et scientifiques, mais également aux différentes expériences et situations vécues, aux observations effectuées, aux pratiques professionnelles, etc. La connaissance est par conséquent profondément humaniste puisqu'elle ne peut exister que par les actions humaines. Pour éviter la déperdition de connaissances, Nonaka et Takeuchi (1995) affirment qu'il faut réunir trois conditions :

- instaurer un contexte favorable à la création, au partage et à l'utilisation des connaissances. Cela peut passer par exemple par la programmation de temps indirectement productifs pour que les professionnels se rencontrent, connaissent mieux leurs contraintes respectives, échangent et créent ensemble sans avoir peur de se tromper ;
- mettre en œuvre un processus de création de connaissances basé sur la transformation des connaissances tacites et explicites. L'« expérience patient » est un exemple d'une partie de ce processus. Elle suppose en effet qu'une équipe transdisciplinaire se concentre sur les besoins, les attentes, le ressenti d'un patient et qu'une analyse en termes techniques, médical, émotionnels, etc. soit effectuée pour garantir une meilleure adaptation du parcours de soins. Le patient et ses connaissances font partie de l'équipe transdisciplinaire, participant ainsi au mouvement de décloisonnement ;

- disposer de ressources tangibles et intangibles pour développer les connaissances. Par exemple, la confiance est une ressource qui résulte du processus de création de connaissances, mais qui est également une condition indispensable à la mise en œuvre de ce même processus.

Manager les connaissances est par conséquent un projet humaniste, il part systématiquement des professionnels qui exercent dans un établissement et qui y sont accueillis pour y être pris en charge ou accompagnés.

Conclusion

Le management des connaissances favorise les pratiques humanistes axées sur la responsabilité individuelle des personnels, le décloisonnement des activités, la bienveillance et l'empowerment des personnes accueillies et donne ainsi du sens à un système de santé porté par la solidarité nationale et des services de santé considérés comme un bien commun. Néanmoins, il ne faudrait pas croire que le management des connaissances est une recette miracle garantissant la performance grâce à des pratiques humanistes. Il dépend au minimum de la capacité de l'organisation à construire une vision partagée des valeurs qui vont guider sa stratégie, à percevoir la nature constructiviste et systémique de l'environnement interne et externe à l'établissement et ce, pour appréhender les phénomènes dans toute leur complexité et ainsi anticiper les dysfonctionnements et réduire les gaspillages de ressources qui en découlent.

Travaillons donc à bien penser ... De l'abeille optimisante à l'architecte ingénieux - Jean-Louis LE MOIGNE

Exergues pour poursuivre les échanges chemin faisant sur « La Raison ouvrante activant l'Acte de connaître *La Connaissance pour Comprendre, c'est à dire pour Faire* »

« ... C'était en 1953... Je ne pus jamais persuader Tjalling qu'il fallait d'abord avoir des idées avant de garantir leur correction, ni que la logique de la découverte pouvait être différente de la logique de la vérification. Je regrette qu'il ne vive plus, Nous aurions peut-être construit un pont sur cette faille qui sépare nos attitudes à l'égard des mathématiques. ... » (HA Simon, 1991)

« La logique naturelle est pleine d'ombres : elle argumente ; La logique mathématique, de clartés : elle démontre. Qui a donc raison ? Celui qui cherche ce qui les sépare ou celui qui cherche ce qui les unit ? » (J.B. Grize, 1984,)

« Si être moderne, c'est se donner les moyens de penser son temps en s'appuyant sur ce que les hommes, dans le passé, ont pensé de leur, en faisant confiance à une raison vraiment « développée », qui ne s'autonomiserait pas orgueilleusement et ne se couperait pas du « sens commun », afin d'être consciente de ses limites et des dangers qu'elle est capable de produire elle-même, alors la Science nouvelle est bien moderne, et toujours « nouvelle » (A Pons, 2003)

*_*_*_*_*_*

