

SENS ET COHERENCES HUMAINES

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#) - [Télécharger le texte au format PDF](#) - [Adobe® Acrobat® Reader™](#)

Textes images HTML ©Roger NIFLE 1996 2001 tous droits réservés.

MANAGEMENT COMPORTEMENTS SOCIO-CULTURELS FACE A LA CRISE

SENS ET COHERENCE D'UNE CRISE SALUTAIRE

Notre époque a poussé vers des horizons autrefois impensables les sciences et techniques dont nos vies mêmes dépendent maintenant. Elle a mondialisé nos regards et nos économies. Cependant, elle n'a pas jusqu'ici beaucoup grandi en sagesse et en discernement, les violences à nos portes ne sont pas loin d'être les nôtres et la quête de repères, de Sens, montre la faiblesse de nos lumières concernant les affaires humaines, celles du devenir de nos communautés familiales, nationales, professionnelles, etc.

La crise est souvent aperçue de façon ambiguë:

signe d'un changement lié aux progrès accumulés et leur accélération,

signe de dysfonctionnement dont on attend, au fond, qu'interviennent réparations et rééquilibrages capables de la résorber, façon de nier la profondeur des changements.

Il y a d'autres moyens de lire la crise et c'est l'un de ceux là que je vais utiliser: La Théorie des Cohérences Humaines.

Avec les éclairages et les méthodes que je développe sous ce thème depuis plus de 15 ans, j'ai pu offrir à des dirigeants et des responsables des moyens de discernement utiles à la fois pour une nouvelle intelligence du monde où nous vivons et pour mieux maîtriser les responsabilités qui sont les leurs, notamment pour le management d'institutions de toute nature, de santé en particulier.

Je vais utiliser trois de ces outils pour traiter de la question soulevée.

1 Lire la crise comme crise de mutation, crise de "maturescence" dont le dépassement est à entreprendre pour accéder à un âge du Sens après l'âge du

signe et des représentations.

2 Lire alors la crise comme crise de Sens, c'est-à-dire carrefour de choix décisif pour le Sens de l'avenir de nos sociétés et de nos institutions.

3 Montrer enfin comment se présentent pour un dirigeant les facettes d'une maîtrise plus avancée des nouvelles situations qui risquent de se présenter.

Le monde hospitalier n'échappe pas aux mouvements de fond qui agitent notre époque. Il participe quelquefois aussi aux effets de modes et à cette conduite, au rétroviseur qui cherche dans le passé les moyens de l'avenir.

I - LA CRISE, UN ACCES A L'AGE DU SENS

Il est commun de reconnaître dans l'évolution humaine des âges qui puissent en plus être la marque de niveaux différents d'appréhension et de maîtrise des affaires qui sont les nôtres.

J'ai à proposer sur la base de fondements théoriques solides une lecture de ces âges de la vie qui peuvent être lus aussi bien comme niveaux d'évolution des personnes, des groupes et communautés humaines et comme niveaux de maîtrise de la conduite des seconds par les premières.

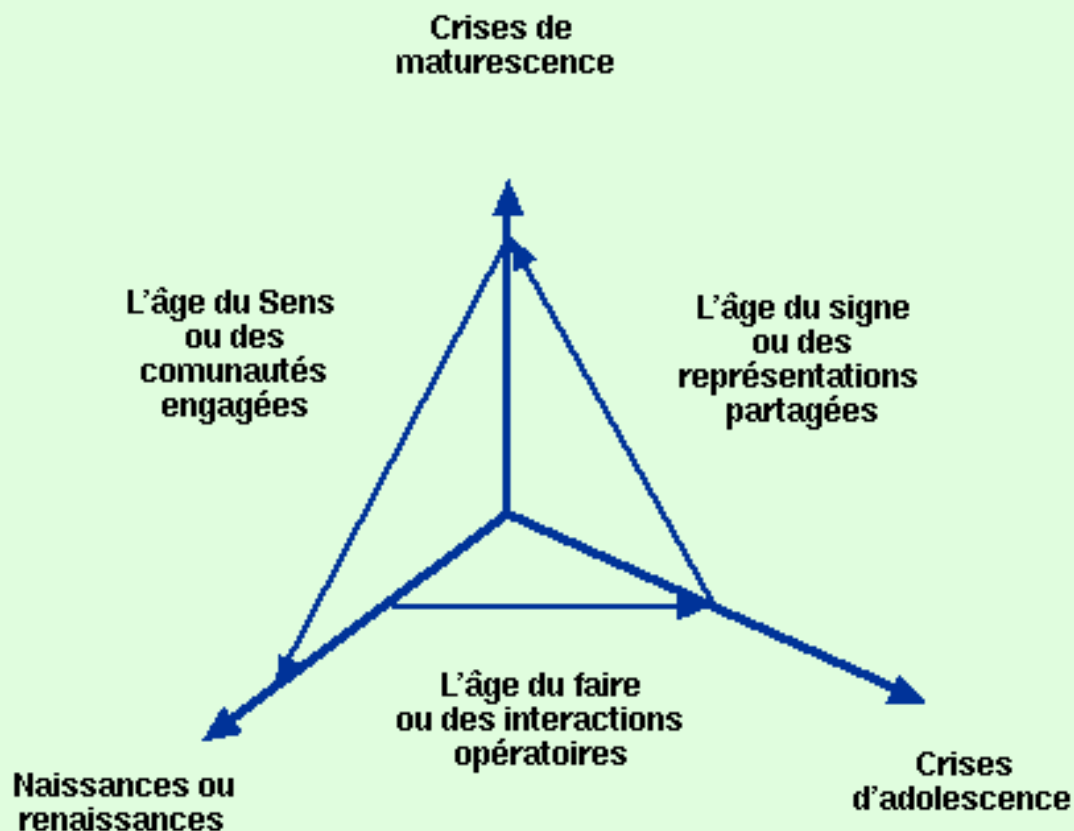
Il s'agit ainsi de baliser un chemin sur lequel reconnaître :

Les niveaux d'intégration de l'expérience humaine,

Les phases d'évolution et les seuils de mutations de nos sociétés pour y situer la crise actuelle,

Le niveau de maîtrise que les responsables et dirigeants auront dès lors à assurer.

Le schéma suivant servira de carte pour dessiner ce parcours où nous situerons la crise actuelle.



1 - L'âge du faire

Il est pour les personnes celui privilégié de l'enfance où s'expérimentent dans un corps à corps les voies et moyens d'une conduite efficiente... ou délinquante.

Pour les sociétés il est l'âge des agglomérats justifiés par les interactions nécessaires à la satisfaction des besoins primaires : Se nourrir, s'abriter, cohabiter, etc.

Pour les organisations, il est celui d'un niveau primaire de maîtrise factuelle, répartition des tâches, contrôle par l'effet immédiat, nécessité de tout appréhender pour diriger ce qui se réduit à "ordonner ce qu'il faut faire".

Les personnes, les sociétés, les institutions grandissent et mutent, elles traversent ensuite une "crise d'adolescence", crise de dépendance et de contre-dépendance, cela existe toujours bien sûr surtout si aujourd'hui on se trompe d'âge et d'époque.

2 - L'âge du signe

Pour les personnes il est cet âge adulte où chacun s'inscrit dans un statut social, une fonction professionnelle. L'identification dans le champ des représentations culturelles est primordiale au-delà de ce que l'on fait ou sait faire. Les sociétés évoluées, telle la nôtre, accèdent à une capacité de maîtriser leurs affaires par des systèmes de représentations intellectuels, politiques, juridiques, institutionnels, organisationnels. Avec les moyens de communication moderne, cet étape a été poussée très loin depuis longtemps. Les institutions assurent la

maîtrise de leur développement par la capacité d'anticiper, de se projeter, de représenter leurs fonctions, de modéliser et rationaliser leurs opérations, moyens et organisations.

La crise ici se traduit notamment par un sentiment de disqualification des référents, des identifications dans les registres de la politique, la santé, l'économique. Des structures de la société aucune n'y échappe. Tout se passe comme si ce qui faisait appui jusqu'ici se révélait fragile. L'idée de démocratie ne suffit pas pour dire le sens du progrès humain.

Sans s'y étendre, il est intéressant de noter que :

des réactions régressives cherchent à en revenir aux choses concrètes, économiques, primaires,

des réactions conservatrices cherchent à se raccrocher aux représentations traditionnelles, idéologiques notamment.

des réactions spéculatrices cherchent à tricher avec les représentations pour tirer son épingle du jeu.

On décèle néanmoins ce qui est la démarche la plus saine, celle qui consiste à progresser, au prix d'avoir à franchir un seuil, vivre une crise, la crise de "maturescence". Ce terme commence à être utilisé pour pointer un seuil de la vie encore à peine repéré dans nos sociétés. Il évoque l'accès à une maturité qui dépasse les jeux sociaux d'identifications. C'est le sens même de l'existence de chacun parmi ses pairs dans la communauté où il vit qui est en jeu avec la question d'une responsabilité personnelle sur le sens collectif (co-sensus) et les moyens d'y progresser.

C'est le seuil d'accès à l'âge du Sens.

3 - L'âge du Sens

Il est un nouveau niveau d'intégration de l'expérience humaine. L'épreuve des faits, l'interprétation des signes ne suffisent plus. L'essentiel maintenant est le discernement du Sens.

Pour les personnes, il s'agit d'un niveau de maîtrise d'où il est possible de répondre du Sens que l'on donne à ses oeuvres et à celui que l'on engage pour ceux dont on a la charge.

Pour les sociétés, c'est le Sens qui fait l'unité et le lien d'engagement dans un devenir commun, une échelle de valeur, une vocation culturelle propre. Le sens de la démocratie, par exemple, importe plus que l'idée de démocratie. Il y faut un autre niveau de compréhension et en retour de conceptualisation et de mise en oeuvre.

Les institutions se définissent alors par le sens de leur vocation et comme

communautés engagées. Pour leurs responsables, diriger c'est d'abord "donner le Sens" avant de formaliser un "projet" et d'ordonner ensuite les actions.

L'air du temps est à ces questions. La crise en est l'accès, l'accès à un âge du Sens et, comme le soupçonnait Malraux, une ère de l'esprit.

Après des siècles d'âge secondaire, de culture de la maîtrise des signes, la mutation que nous vivons amorce sans doute des siècles d'un nouveau développement de l'humanité.

Ce n'est pas pour autant que les hommes ne vivent pas les âges antérieurs toujours présents mais que des bouleversements considérables se préparent à l'échelle d'une civilisation.

Songeons par exemple à ce que nous préparent les techniques du virtuel et les concepts de réalités virtuelles comme nouveau rapport à nos réalités matérielles et à nos représentations de nous-mêmes et de nos mondes (cf. par Philippe QUEAU, éditions du Champ Wallon LE VIRTUEL, vertus et vertiges).

A l'âge du Sens, l'essentiel, le déterminant, l'enjeu de maîtrise, c'est le Sens des choses, des enjeux, des moyens. Les représentations en sont des médiations et les faits en sont l'incarnation concrète au travers des communautés où ce Sens se joue comme vecteur d'engagement et lien social.

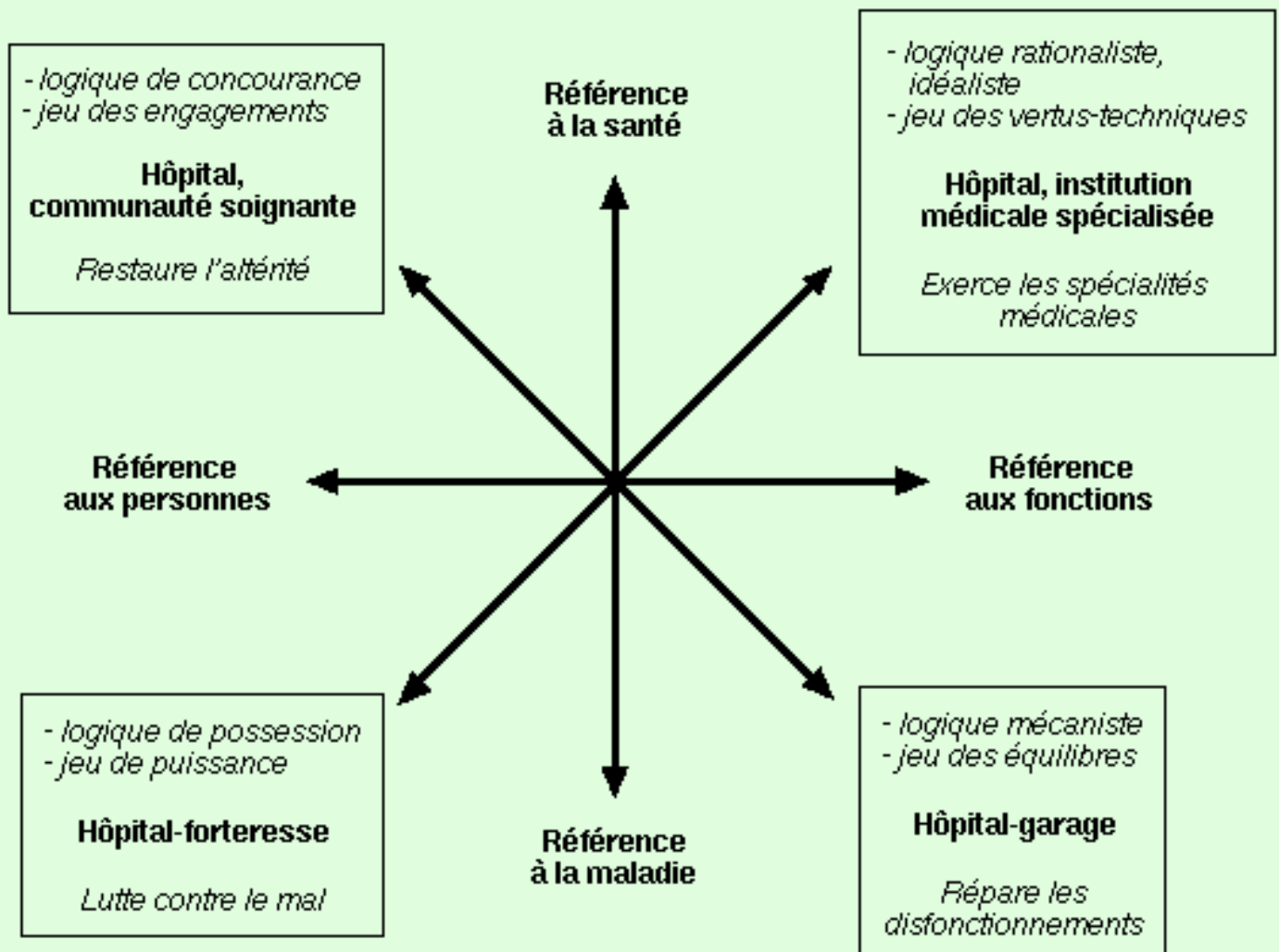
Dans les deux parties suivantes nous allons en donner deux illustrations.

L'une pour montrer comment appréhender un choix de Sens parmi les grandes tendances actives à notre époque, l'autre pour repérer dans le champ de responsabilité des dirigeants, notamment hospitalier, comment se présentent dorénavant les choses.

II - LA CRISE DES SENS

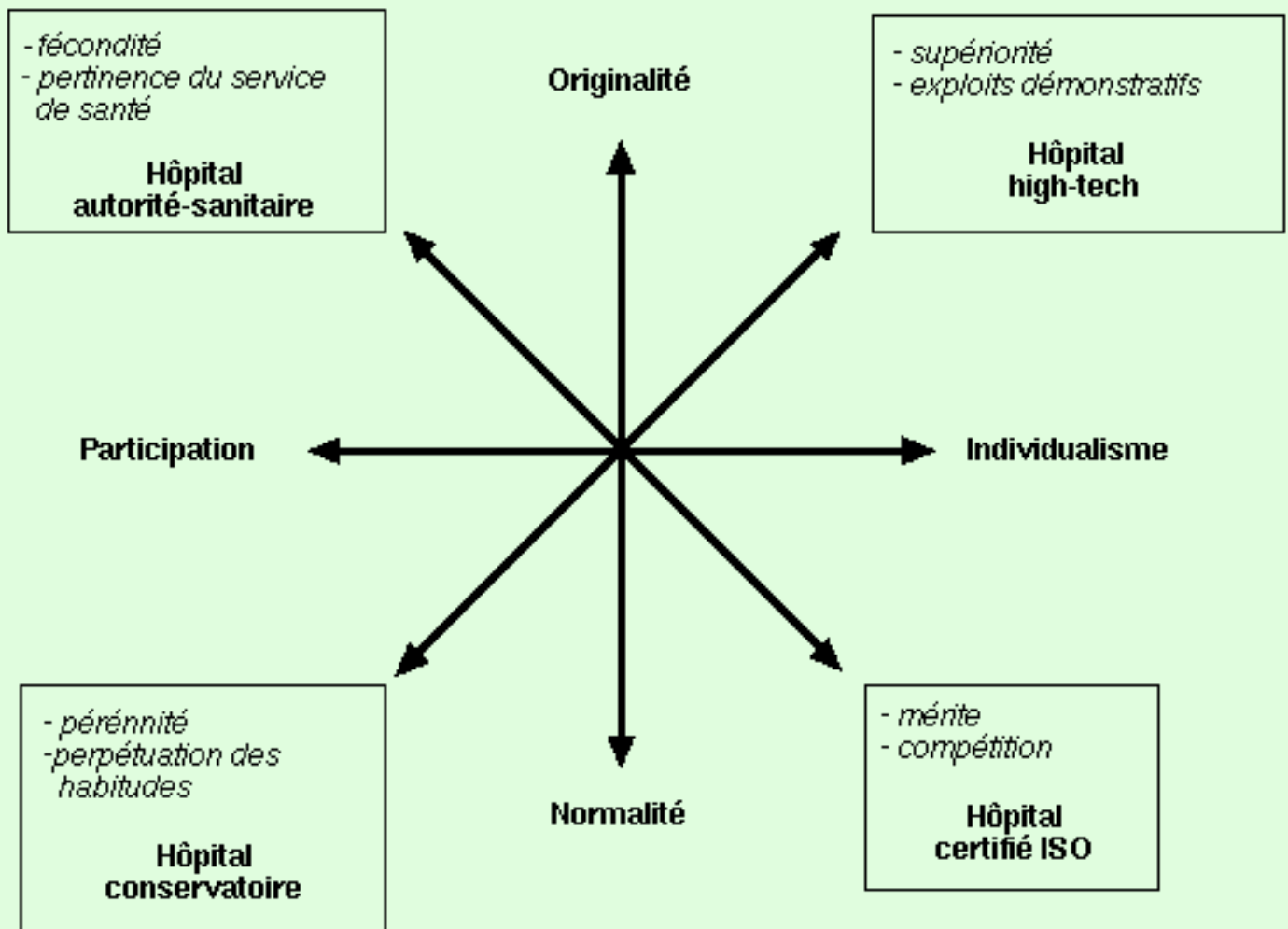
Nous allons utiliser trois schémas que j'appelle "cartes de cohérences" et qui fonctionnent comme des boussoles où à chaque carrefour, on peut poser les questions de Sens et assumer les choix.

Nous leur donnerons à la fois un caractère et une traduction hospitalière.



LA CRISE DU SENS, DES REPRESENTATIONS ET DES LOGIQUES EXPLICATIVES

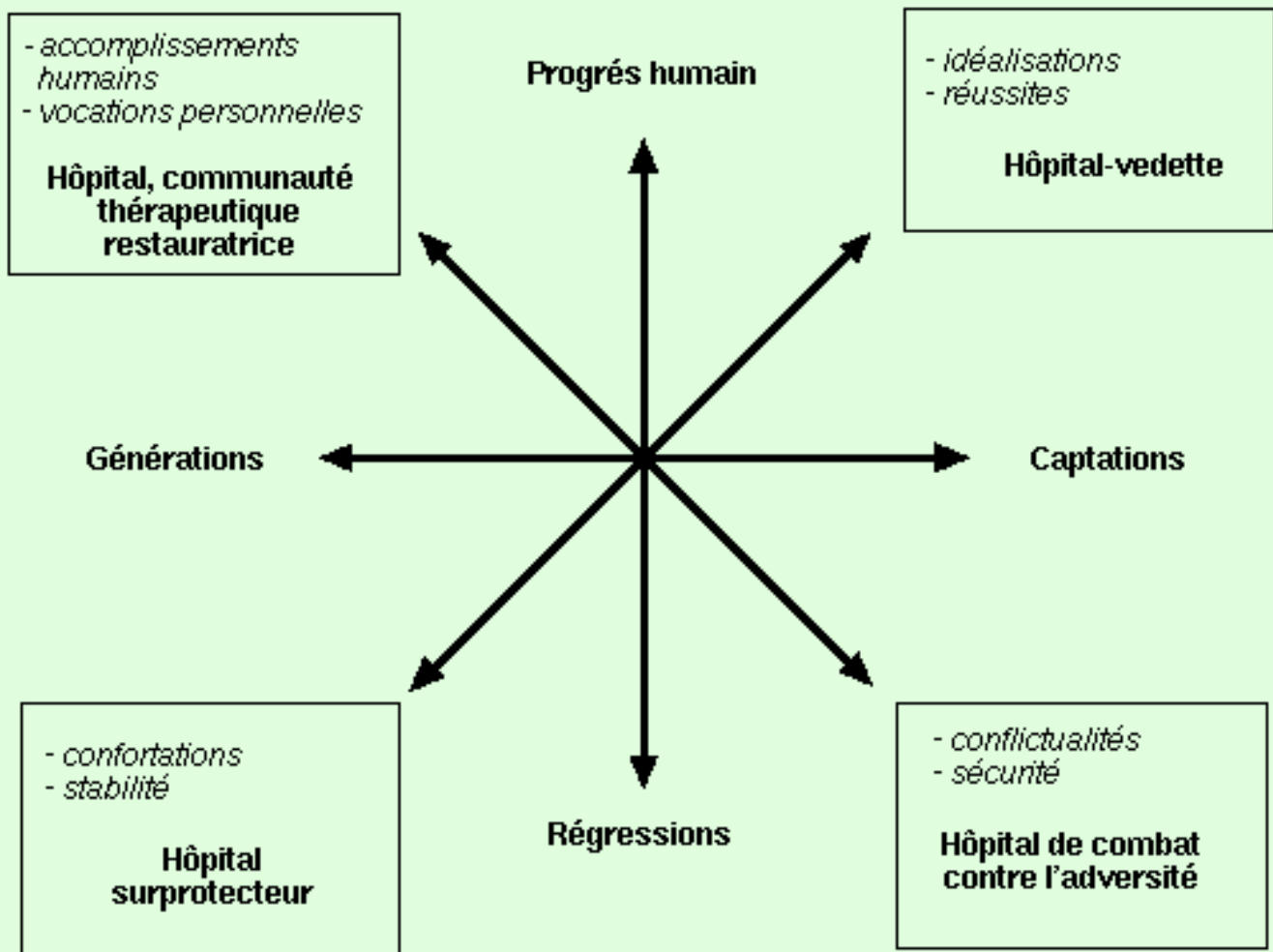
Les logiques de la possession et de la raison idéale ont prédominé dans toute l'histoire de l'occident. Les deux autres logiques émergent progressivement dans les représentations, l'esprit de système et l'esprit de responsabilité et de communauté



**LA CRISE DU SENS AU SEUIL DE
MATURESCENCE**

Les mobiles humains et finalités institutionnelles

Qui définit aujourd'hui la politique hospitalière et quel est le rôle des dirigeants ?



**LA CRISE DU SENS A L'AGE DU SENS
DES BUTS ET ENJEUX COMMUNS**

Quel devra être le sens et la responsabilité de l'hôpital dans la cité ? Voilà une question politique qui sera bientôt incontournable.

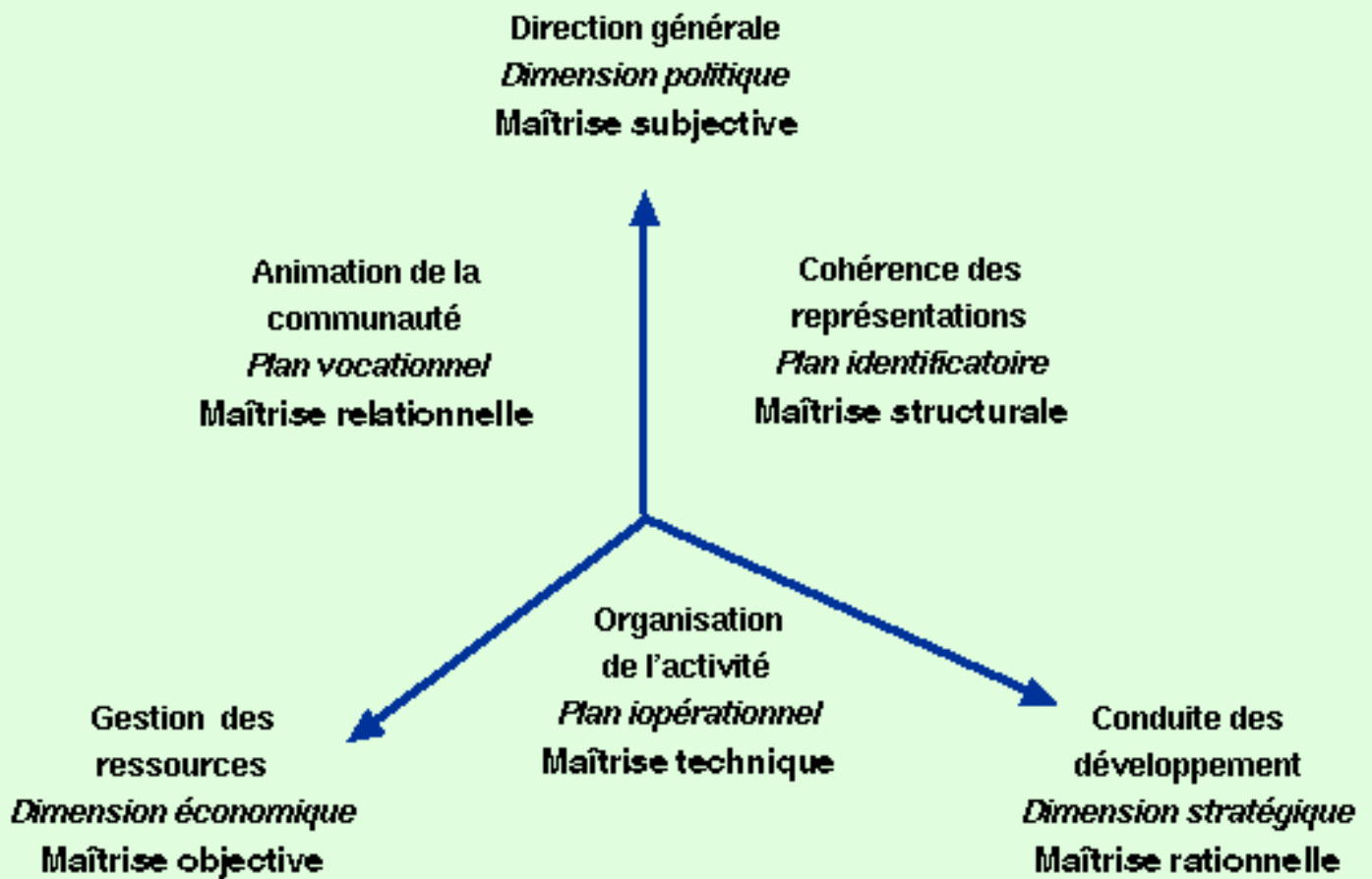
Tous ces sens sont en jeu et pour certains la tentation sera grande d'évoquer la question du Sens soit en tentant un vaste jeu d'équilibre synthétique, soit en recherchant un modèle normatif complaisant, soit en renversant le rapport de l'essentiel et de l'accessoire, des fins et des moyens.

Tels sont quelques uns des noeuds de la crise actuelle et en miroir se dessine le type de responsabilité et de maîtrise qu'exige l'ère du Sens.

III - LES CONSEQUENCES DE LA CRISE POUR LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET LE RÔLE DES DIRIGEANTS.

A l'âge du Sens, diriger c'est donner le Sens, c'est aussi intégrer toute la complexité des réalités humaines de l'institution.

Le schéma suivant va nous permettre de noter les nouveautés à intégrer et les problèmes à dépasser. On transposera facilement à l'hôpital des préoccupations d'ordre général et réciproquement.



Dans certaines situations, le plan opérationnel a pu prendre une grande place. La technicité médicale, par exemple, peut prendre le pas sur tout autre considération, celle des moyens supplante celle des fins.

Celles-ci liées à la dimension politique, celle aussi des valeurs, et même des références spirituelles, ont alors été laissées à d'autres ou bien supposées réglées par la déontologie.

Un autre angle de vue peut privilégier au contraire les statuts, les structures, le jeu des fonctions, des titres et des règles, systèmes et modèles des fonctionnements.

Ce jeu des représentations est bien souvent le pendant d'une gestion des ressources qui se doit d'être plus objective, plus rigoureuse. C'est la tendance juridico-administrative et gestionnaire qui peut prédominer.

Si on intègre la notion de projet, alors se pose le problème de la maîtrise stratégique des développements en n'oubliant pas de la fonder dans la maîtrise et la responsabilité de la communauté. Alors un autre visage apparaît qui réclame d'autres repères, d'autres compétences, d'autres méthodes.

Dans l'évolution des entreprises, des organisations, on peut déceler quelles

distorsions, quelles réductions le Sens qui est à l'oeuvre opère. Le regard et la compréhension des choses s'y réduisent, les actes et leur évaluation aussi.

C'est à ce type de problème que les dirigeants vont être confrontés, le rapport entre les gestionnaires, les stratèges, les hommes de système, de management et d'autre part les opérateurs, hommes de techniques, de pratiques factuelles au jour le jour, les hommes de techniques et les hommes de relations humaines.

Il faudra aux dirigeants, soit choisir de se réduire à ne s'intéresser qu'à un pan de la réalité, soit assumer leur responsabilité d'avoir à maîtriser quelque peu le devenir de l'institution.

Alors c'est la plénitude de sa réalité humaine qu'il faut assumer.

La dimension économique doit être élargie à la maîtrise "objective" de toutes les données internes et externes.

La dimension politique doit être explicitée, signifiée et référée aux repères de Sens et d'autorité pertinents.

La dimension stratégique doit être toujours appuyée sur les deux précédentes qui lui donnent légitimité et possibilité.

Le plan vocationnel doit être sans cesse dynamisé autour de la vocation propre de l'établissement exprimé par la dimension politique et partagé au travers des rôles et responsabilités réciproques selon les valeurs et la culture commune.

Le plan structurel doit être l'expression authentique des modalités organisationnelles, relationnelles, de l'articulation des fonctions et des missions et de tout ce qui permet, de se représenter l'offre et les perspectives du corps social de l'institution et ainsi le communiquer, à l'intérieur comme à l'extérieur, aux fins d'identification.

Le plan opérationnel est tellement connu, exploré, que l'on peut penser n'avoir rien à rajouter. Or les plus profondes révisions sont à attendre. Le "faire" de toute pratique ne va que par le Sens qui s'y exprime pour tous les protagonistes alors que trop souvent ce sont les modèles "mécanistes" ou même "magiques" qui guident les gestes et les procédés.

En particulier, lorsque ce sont des personnes humaines qui agissent ou qui sont l'objet de soins alors, c'est tout leur être de Sens qui est concerné et toutes les dimensions de leur réalité existentielle qui se trouvent impliquées.

Ainsi à l'ère du Sens, c'est avec l'essentiel de l'homme qu'il va falloir renouer.

Exercer une vigilance à propos de toutes les distorsions et réductions de sa réalité qui commencent par celles de l'organisation humaine.

La responsabilité des dirigeants à l'âge du Sens est éminemment humaine. L'ère

du Sens est aussi l'ère de l'humain, voilà le coeur des nouvelles compétences qu'il va falloir intégrer.

Seules des cohérences humaines président aux entreprises, projets et actions humaines et servent les besoins des personnes et des sociétés.

Roger NIFLE AOUT 1994

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#)