

Chapitre 12

Les enjeux spirituels du management de la complexité en milieu médico-social

Jean Paul Argyriades

Je souhaite exposer ce qu'il convient de définir comme étant une révolution radicale dans le domaine des sciences et qui touche, par là même, les sciences du management.

Je vais donc parler des implications sur le management de ce qu'on appelle les sciences de la complexité, dès lors que le management exerce son action sur des organismes que l'on qualifie de complexes et ceci dans un contexte médico-social.

On constate que les sciences en général et particulièrement les sciences sociales vivent une crise profonde de type épistémologique. Mais ici nous allons aborder un nouveau rivage qui va nous faire découvrir de nouvelles façons de penser le lieu et les modalités d'exercice du management : c'est-à-dire l'Entreprise ; j'entends par là, la définition du mot « Entreprise » au sens générique du terme c'est-à-dire qu'on va y regrouper indifféremment le groupe, l'institution médico-sociale le service médico-social, la réunion interdisciplinaire, etc...

Le monde change et la première question est en quoi change-t-il ? Comment les normes du schéma classique sont-elles rejetées en périphérie laissant ainsi émerger de nouvelles compréhensions du monde ?

La seconde question qui se pose est en quoi cette révolution radicale de compréhension de la réalité modifie-t-elle d'une manière profonde le management d'une entreprise sociale ou médico-sociale ? En d'autres termes, comment et à quelle profondeur la complexité interroge-t-elle les techniques managériales des systèmes complexes ?

La troisième question posée est quel sens donner désormais à ce management notamment dans le secteur médico-social ?

Le monde change

C'est un constat, on parle de crise mondiale mais aussi de crise financière, sociale, politique. Mais en réalité on n'aborde que la partie émergente d'une révolution plus fondamentale, de même ampleur que celle qui a fait passer du monde de l'Antiquité à la féodalité, ou encore de la féodalité à la Renaissance, et de celle-ci à l'ère de l'industrialisation.

Sans avoir la possibilité d'envisager tous les aspects de cette révolution, je n'en retiendrai que quelques-uns dans le domaine économique, tout à fait significatifs pour comprendre de quoi nous parlons : la valeur, le marché, la propriété et la bourse.

Dans un schéma d'économie classique, **la valeur** d'un objet est définie par le rapport entre l'offre et la demande. Or, il s'avère que désormais une idée prend d'autant plus de valeur, qu'elle est la plus partagée, pour, si elle partagée par le plus grand nombre, devenir une norme.

On ne comprend plus du tout ce que le terme de "**marché**" veut dire pour des activités de recherche fondamentale ou de création noétique.

Si l'on possède un objet unique, personne d'autre ne le possède. Il est aisé alors de tracer et d'arbitrer les problèmes de **propriété**. Mais qu'en est-il de l'information, d'une interprétation musicale, d'une visite d'une exposition? Lorsque je donne ce type de message, je ne le perds pas, je le garde. Tout au contraire, en étant partagé et discuté, il s'enrichit et prend donc de la valeur. Voilà le cœur de l'insoluble problématique juridique de la propriété intellectuelle. A qui appartient une idée ?

On est passé d'une économie agraire, avec l'émergence de la monnaie, à une économie de négoce, avec l'émergence de la banque, puis à une économie industrielle. Celle-ci avait comme référence la bourse, c'est-à-dire un lieu physique d'échanges, c'est la définition même du marché qui détermine entre l'offre et la demande un prix d'échange.

Or dans la nouvelle économie dite économie noétique (c'est-à-dire une économie de la connaissance), les trois éléments de référence concernant la valeur n'ont plus cours et les critères qui fondent la valeur de l'économie classique ne sont plus des références crédibles. Il faudra donc trouver de nouveaux outils financiers pour valoriser cette nouvelle forme d'économie.

Donc le monde change et les références deviennent relatives, car elles ne sont plus adaptées qu'à une partie seulement de la réalité.

Aussi la question se transforme et devient la suivante : de quel monde parlons-nous? Dans quel monde vivons-nous aujourd'hui ?

La réponse est que nous parlons d'un monde complexe dont nous commençons à avoir la perception. La caractéristique essentielle au sens étymologique est que dans ce monde, la complexité règne en maître.

Le monde est pétri de complexité, ou plus exactement nous prenons conscience qu'il est pétri de complexité. Héraclite d'Ephèse, le philosophe présocratique « du devenir » exprimait déjà la complexité du monde par des formules extrêmement simples et parfaitement justes. Ainsi, disait-il, « on ne se baigne jamais dans la même eau, » mais il rajoutait « c'est toujours de l'eau ».

De plus à cette vision inhérente de la complexité du monde, s'ajoutent de nouvelles caractéristiques.

La perception d'épaisseur de l'espace et d'épaisseur du temps disparaît pour laisser place à un monde de l'information, dans lequel l'espace-temps se réduit à sa plus simple expression. Des milliards de données peuvent être diffusées dans le monde entier en quelques secondes, on en est ainsi à constater un fait unique dans l'histoire de l'humanité, à savoir que l'homme n'a plus la maîtrise de l'espace et du temps. Nous comptons 4 milliards de téléphones mobiles pour 6 milliards d'habitants et 80 milliards de courriels circulent tous les jours. Ces données progressent tous les jours et la toile tend ainsi à posséder une place de plus en plus centrale dans l'économie mondiale.

La logique de dématérialisation de l'information conduit à mettre au centre de ce sujet la connectivité et la synchronicité. Ainsi, nous prenons conscience qu'il existe une distance de plus en plus grande entre ce qui se fait et le lieu d'où on le fait.

Le monde est donc complexe, mais qu'est-ce que la complexité ? Le mot complexité, vient du latin *complexus* qui signifie tisser ensemble et de *complecti* « ce qui contient des éléments différents » (Fortin, 2005 page 16). « La complexité est donc un tissu de constituants hétérogènes, inséparablement assemblés qui pose le paradoxe de la ligue du multiple » (Morin, 2005, page 25). Ce n'est pas la multiplicité des composants qui caractérisent la complexité d'un système mais plutôt l'imprévisibilité potentielle des comportements de ce système, suscitant des phénomènes d'émergence certes intelligibles, mais non toujours prévisibles. Les comportements observés des systèmes vivants sont un exemple de cette complexité. Le système complexe est par nature dynamique et se caractérise par de nombreuses interactions et rétroactions qui provoquent « un inconnu non prévisible ». Les sciences intègrent de plus en plus le fait que le carreau, le hasard, ne sont pas l'exception et sont parties intégrantes du monde observé. Une autre caractéristique des systèmes complexes est leur capacité d'adaptation, d'auto-organisation et donc leur capacité d'autonomie. Ouverts sur des environnements qui les sollicitent et les contraignent, ils sont en permanence en transaction avec eux tout en gardant une parfaite autonomie. Il n'est donc plus permis de faire appel à une vision mécaniste du monde, par trop réductrice de la réalité.

De ces différents qualificatifs du système complexe découle un nouveau postulat: un organisme est dit complexe dès lors que le tout de cet organisme est supérieur à la somme des éléments qui le composent.

Il faut déjà balayer une fausse idée, celle de penser que complexité est synonyme de compliqué. Ce qui est complexe n'est pas nécessairement compliqué.

Si vous séparez les membres d'un être vivant vous aurez un nombre déterminé, identifiable, comptabilisable d'éléments, mais vous aurez beau vouloir remonter l'organisme, il y manquera un élément que l'on appellera en l'occurrence : LA VIE.

Au contraire d'une machine qu'un technicien saura démonter et reconstruire en constituant ainsi à nouveau la même machine. Dans cette opération toute mécaniste, le hasard, l'imprévisible ne trouvent aucune place. Chaque cause produit un effet, chaque effet à une cause.

Dans le premier cas nous sommes en présence d'un organisme complexe, dans le second nous sommes devant un ensemble certainement compliqué mais en aucun cas complexe.

Arrêtons-nous un instant sur le premier exemple ; cet élément inconnu, non comptabilisable, n'est pas en fait oublié, mais est irréversiblement détruit. Or, en fait, cet élément est constitutif de l'interaction des éléments qui composent la structure et qui lui donnent vie, et séparer les éléments qui la compose conduit à détruire à jamais ces interactions. C'est à partir des interactions entre les éléments qui composent organiquement la structure que se constitue ce plus qui déséquilibre toute équation.

La question est donc de savoir quelle est la nature même de ce surplus ? C'est en fait la densité, la dynamique, le volume de l'interaction entre les éléments qui constituent, qui composent la complexité ou plus directement la nature complexe d'un organe.

Ainsi est-il nécessaire que l'attitude managériale polarise son action sur la qualité des interactions entre les éléments du système complexe qu'est l'entreprise au sens générique du terme. Pour le dire de façon plus imagée, le directeur de l'institution doit s'intéresser à la qualité de la communication interne, il doit la solliciter, il doit la constituer, il doit l'évaluer. En réalité, la loi du 2 janvier 2002 imposant une démarche qualité dans les procédures de fonctionnement de l'établissement, pose le cadre réglementaire dans lequel doit se développer cette communication. Plus la communication est basée sur l'échange et le partage, plus l'intensité des interactions sera importante, et meilleurs seront le fonctionnement et la qualité de l'information échangée dans le système complexe.

Le management doit se transformer aussi

En quoi cette révolution radicale de compréhension de la réalité modifie-t-elle d'une manière profonde le management d'une entreprise sociale ou médico-sociale ? En d'autres termes, comment la complexité interroge-t-elle profondément les techniques managériales de l'entreprise qui, par définition, est un organisme complexe ?

Par ces simples images, nous pouvons concevoir deux attitudes managériales :

Un management de type mécaniciste, qui conduit à juxtaposer des briques élémentaires c'est-à-dire des agents à qui l'on demande de faire bien ce qui a été indiqué sur leur contrat de travail. L'on considérera ainsi, par un système analytique, que l'entreprise fonctionne bien sur un plan mécanique.

Un management de la complexité qui a pour action de densifier une communication de qualité entre les différents agents de l'entreprise, considérant ainsi que la densité et la qualité des informations échangées, par exemple sur un résident dans le cadre de la mise en place d'un projet de vie individualisée, constitue la vraie valeur d'usage de l'entreprise.

Dans une appréhension mécanique c'est-à-dire analytique avec comme outillage la science classique de type aristotélicienne, on monte et on démonte l'entreprise comme un moteur, mais en négligeant sa nature complexe.

Dans une appréhension organique c'est-à-dire en prenant compte des interactions des intelligences, on porte un regard sur l'émulsion qui en constitue la valeur ajoutée.

C'est ainsi que l'on passe « d'une économie du bien » à « une économie du lien ».

Les sciences modernes, prenant comme postulat le modèle aristotélicien, convergeaient vers la recherche de briques élémentaires, permettant de constituer à l'aide des mathématiques des équations de causes à effets. Or, la conscience de l'existence d'un monde où la complexité devient de plus en plus prégnante impose que, désormais, soit mis en avant un autre regard permettant d'embrasser cette complexité.

On passe d'une économie où l'objet est majoritaire à une économie du sujet et pointe le bout de son nez une économie de projet.

L'économie de l'objet brasse tout ce qui est matériel. Le paradigme classique s'y applique pertinemment. Tous les concepts et "lois" bien connus de l'économie politique en émanent et lui sont adéquats. C'est l'économie au sens trivial.

L'économie du sujet s'intéresse à l'activation et à la valorisation des talents – souvent implicites ou cachés – de l'humain. Il ne s'agit plus seulement de fabriquer et de vendre des produits matériels ou des services modélisés, mais de susciter et de stimuler des vocations. Cette économie, au contraire de son aînée, l'économie de l'objet, connaît d'autres "monnaies d'échange" que le seul argent : le projet d'entreprise, la mission proposée, le cadre de travail, la souplesse du temps partagé, l'esprit de l'entreprise, sa culture... autant d'éléments extrêmement sensibles dans le cadre de l'économie noétique.

L'économie du projet c'est l'économie du sens. Aux questions sur les moyens « Comment réussir sa carrière ? Comment gagner de l'argent ? Comment avoir plus de loisirs ? » se substituent de plus en plus des questionnements sur le sens : « Pourquoi mieux faire son travail ? Pourquoi réussir sa carrière ? Pourquoi gagner de l'argent ? Pourquoi avoir plus de loisirs ? ».

Dans le secteur médico-social, qui appartient au secteur du service, cette transformation du regard qui passe du comment au pourquoi, devient de plus en plus fondamentale.

Le management de la complexité

Mais alors une autre question apparaît : comment vivre dans un monde de plus en plus incertain et comment manager un organisme pétri de complexité ?

Avant d'envisager la réponse, commençons par préciser la notion d'incertitude dont nous parlons. L'organisme complexe de par sa nature interactive provoque de l'incertitude. Une cause n'est pas reliée à un effet mais à une potentialité d'effets et plus la communication sera densifiée, moins il sera possible de connaître avec certitude les effets de cette mise en intensification. Et pourtant c'est de cette intensification de l'échange que peut émerger la véritable richesse de l'entreprise, du service, du groupe, au service des usagers.

Le salut par l'idéologie et le dogme par la science et la technologie puis la croissance de la richesse ont pris fin. Le bonheur de l'homme ne passe pas par un élément extérieur à lui-même mais par son intérieur. C'est ainsi que nous passons du comment au pourquoi.

Mais l'introspection conduit aujourd'hui à une angoisse de plus en plus répandue qu'on appelle le vide intérieur et dans le même temps nous communiquons de plus en plus par les signaux et non le verbal. C'est dans cet esprit d'ailleurs que Paul Diel, psychothérapeute, insiste sur une psychologie de la motivation. Redonner de la motivation au personnel c'est vivifier du sens dans l'entreprise, c'est construire du partage et donc densifier l'interaction du système, c'est dire pourquoi on est là. Le management de systèmes complexes n'agit pas directement sur la personne mais s'efforce de construire les conditions dans lesquelles chacun peut trouver du sens et épanouir ses trois dimensions ontologiques.

Et pourquoi nourrir ce vide intérieur? Pour que le personnel soit en harmonie, en concordance avec lui-même et que la qualité et l'intensité des échanges soient la plus efficiente possible dans l'entreprise.

Mais comment nourrir ce vide intérieur? Sur un plan professionnel et tout particulièrement dans le secteur médico-social, ce que vise le management des systèmes complexes c'est de construire les conditions requises pour qu'émergent d'une manière dense et qualitative les interactions entre les personnels de l'établissement. La mise en exergue de valeurs partagées, la constitution d'un projet d'entreprise, la valorisation des actions de chaque agent sont des éléments qui donnent du sens à la vie professionnelle.

Ainsi la fonction managériale doit nécessairement évoluer pour trouver une place animatrice, au cœur de ces incroyables mutations de fond : elle sera donc beaucoup plus stratégique. Le manager devra découvrir au sein de son entreprise les talents dont elle dispose. Pour cela, il devra réaliser une photographie de l'entreprise en se posant trois questions :

- Quels sont les talents dont dispose le système complexe ?
- Quels sont ceux dont le système complexe a besoin ? Et cette question-là est évidemment stratégique, impliquant des hypothèses diverses, par exemple sur l'évolution du plateau technique nécessaire à la prise en charge des résidents.
- Comment combler l'écart entre les talents repérés et les besoins identifiés ? La réponse doit s'appuyer bien sûr sur le développement des talents internes (la formation et la "co-création") mais aussi, si nécessaire, sur du recrutement externe (avec la mission de repérer ces talents, de les attirer, de les « capturer »).

Ensuite, le manager devra s'efforcer de garder ces talents, ce qui impliquera une convergence entre projet personnel du collaborateur et projet collectif de l'entreprise. Cette évolution est déjà en cours dans des métiers immatériels tels que les développeurs de software, les designers, les centres de recherche, les agences de publicité ou de communication, les bureaux de conseil stratégique de haut niveau, etc. « Le jardinier féminin » y a remplacé « le guerrier masculin. »

Pour conclure, le manager des systèmes complexes devra être de plus en plus un créateur charismatique, un découvreur et « épanouisseur » de talents. Il sera passionné par la culture « du devenir » et ouvert aux incertitudes des interactions qu'il aura suscitées dans un contexte de proximité de ses équipes.

Mais pour cela, au-delà de ses capacités de rationalité qui si elles sont toujours nécessaires dans un processus analytique de l'entreprise sont totalement insuffisantes aujourd'hui pour englober la réalité totale, il lui sera nécessaire de savoir rencontrer l'autre et pour cela il devra intégrer une dimension holistique et partir à la conquête de l'autre.

Le spirituel est d'abord silence, pour être écoute (active) et tout cela revient à dire que le manager doit avoir une posture d'altérité. C'est donc le primat de l'attention que doit cultiver le manager de la complexité.

Et pour illustrer les enjeux spirituels du management, je citerai des propos de la philosophe Simone Weil sur *l'attention*, lors des réflexions qu'elle fut amenée à concevoir au sujet de l'histoire du Graal et particulièrement d'un de ses héros Perceval qui sut exprimer la valeur que requière l'attention :

« L'attention est la forme la plus rare et la plus pure de la générosité. Il est donné à très peu d'esprits de découvrir que les choses et les êtres existent. »

Cette découverte fait en somme le sujet de l'histoire du Graal. Seul un être prédestiné a la capacité de demander à un autre : « Quel est donc ton tourment ? Et il ne l'a pas en entrant dans la vie. Il lui faut passer par des années de nuits obscures où il erre dans l'épreuve, loin de tout ce qu'il aime et avec le sentiment d'être maudit. Mais au bout de tout cela, il reçoit la capacité de poser une telle question et du même coup la pierre de vie est à lui. Et il guérit la souffrance d'autrui. »

C'est en cela que la mission du manager prend un sens et une dimension éthique. Parce qu'il a su se nourrir loin des schémas validant quelque compétence, rassuré par quelque diplôme lui donnant du sachant, mais en allant au plus près de son intimité, par le développement d'une expérience de sa propre intériorité. Il pourra ainsi permettre aux membres de son équipe de trouver un sens à sa recherche de bien-être professionnel. Dès lors, les interactions émises par les agents seront en mesure d'intégrer, dans leur pratique, la dimension ontologique de leur spiritualité.

N'est-ce pas là la plus belle et profonde motivation personnelle pour un manager que de mener la mission pour laquelle il fonde le sens de son engagement professionnel ?

Bibliographie :

Fortin R (2005) Comprendre la complexité: introduction à La Méthode d'Edgar Morin, Presses de l'Université Laval, L'Harmattan

Morin E (2005) La méthode - Tome I, Opus Seuil

Simone Weil (1942) Lettre au poète Joë Bousquet