

NeuroSciences & Sociétés Plurielles

Michel Lefebvre

avec le concours de
Dominique Blanchard
Yvonne Mignot-Lefebvre

préface
Gilles Van Der Henst



ADICE-édition

9. La Reconnaissance

9.1. La personne

9.1.1. L'essentiel

Le besoin de reconnaissance peut se comprendre de deux façons : être reconnu par l'autre - ou les autres - et reconnaître ce que l'autre est - ou les autres. Ensuite se pose cette question : que reconnaît-on : la satisfaction des besoins, une position sociale, une autorité ?



R.L. Stevenson exprime admirablement cette ambiguïté :

De lui (un moine rencontré ndlr) j'appris avec déplaisir que je ne pourrais être reçu à Notre-Dame des Neiges. Peut-être y pourrais-je faire un repas, mais c'était tout. Et

alors, comme notre conversation continuait, et qu'il découvrait que je n'étais pas un colporteur, mais un homme de lettres qui dessinait des paysages et se proposait d'écrire un livre, il modifia sa manière de voir quant à ma réception (car j'ai peur qu'on ait égard aux personnes de qualité même dans un couvent de trappistes). Il me dit que je devais demander le Père Prieur, et lui exposer mon cas sans réserve. Sur nouvelles réflexions, il décida de descendre lui-même avec moi. Il pensait qu'il pourrait s'arranger au mieux en ma faveur. Pourrait-il dire que j'étais un géographe ? Non. Je pensais, dans l'intérêt de la vérité, qu'il ne le pouvait vraiment pas. – Très bien ! alors (avec contrariété) un auteur ? Chap. 06. R.L. Stevenson.

☞ [ST900](#) R.L. Stevenson. Voyage avec un âne dans les Cévennes.

Le besoin de reconnaissance est certainement le besoin le plus saillant que nous éprouvons. *Ne pas être reconnu est stressant et ne pas reconnaître l'autre est incapacitant.*

Michel Foucault, dans un texte éblouissant, qu'il lit lui-même, décrit la reconnaissance de l'autre dans l'histoire de notre civilisation. On mesure, à cette lecture, à quel point cette reconnaissance est relative, à quel point elle est liée aux schèmes sociaux que nous avons assimilés plus ou moins consciemment ou encore enfouis dans notre inconscient..

☞ [ST804](#) Michel Foucault. Histoire de la Folie.

Heureusement, ou alors fatalement, l'évolution darwinienne de notre cerveau s'est faite vers la mise en place de réseaux neuronaux nous permettant de percevoir l'autre dans ses besoins fondamentaux. Jean-Pierre Changeux utilise cette expression « *le Soi-même comme un Autre (la recherche d'une reconnaissance partagée)* » pour pointer cette faculté que nous possédons. Une évolution darwinienne car la reconnaissance partagée a favorisé, accéléré les organisations sociales, facteurs de protection des individus, explique Jean-Pierre Changeux.

Bien entendu, « *cette capacité de s'identifier à autrui, de ressentir ce qu'il ressent* » a été reconnue depuis très longtemps. Elle a été désignée par *empathie* (le Grand Robert).

L'empathie semble avoir été l'un des moteurs de l'évolution humaine en accompagnant la construction des facultés de parole, d'apprentissage, de réflexion.

Sur le plan neuronal, la découverte, parmi d'autres, des neurones miroirs a ouvert le champ des explications de l'empathie.

Deux remarques : l'empathie ne porte pas que des valeurs positives comme souvent compris; elle peut être aussi utilisée à des fins de manipulation; elle n'est pas à confondre avec la *sympathie* qui, elle, suppose « *le fait d'éprouver les mêmes sentiments* » (Le Grand Robert).

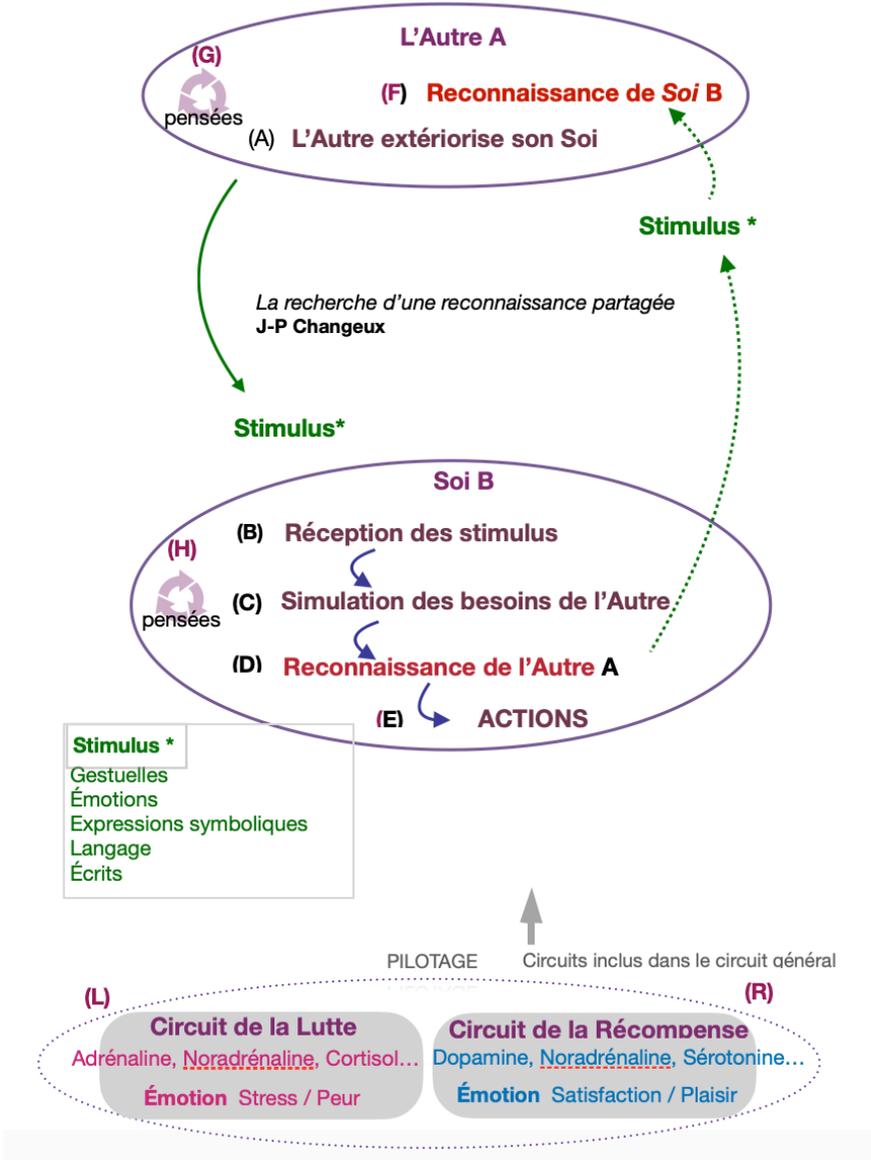
9.1.2. Mes neurones en action

Comment le cerveau traite-t-il la reconnaissance? Les recherches dans ce domaine sont en ébullition certes parce que le sujet est passionnant, mais aussi parce que des enjeux économiques, sociaux et politiques ont émergé violemment. Cette reconnaissance de l'autre est artificiellement possible - ou amplifiée - par des techniques telles que celles de l'intelligence artificielle ou la mise en œuvre de statistiques élaborées, sur une masse de données personnelles.

Le schéma

Fig. 9.1.2. La Reconnaissance (Personne)

LA RECONNAISSANCE personne



La recherche d'une reconnaissance partagée

Un consensus s'est installé chez les chercheurs en neurosciences sur plusieurs points.

Nous sommes des êtres sociaux, nous ne pouvons pas exister sans construire d'intenses relations avec l'**Autre A**. Les relations peuvent être formelles, c'est-à-dire codées ou intuitives, c'est-à-dire fondées sur la *perception* de l'Autre.

Cette perception est fondée sur ce que l'Autre *extériorise* par ses attitudes, ses émotions, ses paroles, son comportement (A). D'une façon très concrète, cette extériorisation de l'Autre est concrétisée par des stimulus que notre **Soi réceptionne** (B). Un mécanisme largement *indépendant de notre volonté* se déclenche dans notre cerveau : une *simulation des besoins de l'Autre* (C). En d'autres termes, nous ressentons ce que l'Autre ressent. Nous le **reconnaissons** (D). Cette simulation est désignée généralement par *empathie*.

En retour, nous transmettons à l'Autre une *réponse*, via une **Action** (E) en lui envoyant des stimulus (F).

L'Autre, à son tour, voit ses mécanismes de simulation s'activer (quand tout va bien !). Une relation s'engage : *La recherche d'une reconnaissance partagée*, selon l'expression de Jean-Pierre Changeux.

Les mécanismes de simulation.

Les mécanismes de la simulation font l'objet de nombreuses hypothèses explicatives. Parmi elles, l'existence des *neurones miroirs* entraîne de nombreuses recherches et spéculations. De quoi s'agit-il ? Lorsque nous observons l'Autre agir, donc mettre en action certains de ses réseaux neuronaux, les réseaux identiques de notre cerveau se mettent à fonctionner. Par exemple, si l'Autre saisit un objet les neurones moteurs de sa main s'excitent et les nôtres aussi, à peu près de la même façon. Voir les explications détaillées sur la plateforme.

🔗 [ST901](#) Les neurones miroirs

La théorie de neurones miroirs est séduisante car elle fournit des explications à quantité de comportements allant des premiers apprentissages aux réactions des supporters d'équipes de football. Néanmoins, des limites apparaissent sur l'étendue de ce mécanisme. Notamment il semble qu'il faille une composante gestuelle accentuée pour qu'il fonctionne (ce qui peut s'expliquer par la progression de l'évolution qui, par principe même, est partie de la reconnaissance par les gestes). Ensuite, il semble qu'il soit nécessaire que nous ayons une

expérience proche de celle de l'autre. En d'autres termes, quand nous assistons à un match de foot, nos neurones miroirs s'activent plus fortement, si nous avons déjà joué au foot...

Nous percevons mieux les informations proches de celles que nous avons déjà traitées. Autrement dit, nous ne percevons que ce que nos configurations cérébrales permettent. Il en va de même pour l'Autre. En résumé, on n'observe bien ce que l'on connaît déjà chez soi.

Ainsi, la reconnaissance de l'autre fait aussi appel à d'autres mécanismes : ceux qui induisent les expériences que l'on vit, qui sélectionnent les connaissances que l'on acquière, *qui satisfont nos besoins*.

Parmi eux, l'apprentissage pendant l'enfance de l'attention portée aux autres joue certainement un rôle primordial.

À un niveau d'explication supérieur, bien que très hypothétique, il est possible qu'un *embrasement* de nos circuits neuronaux à large échelle nous permette, dans certaines conditions, une compréhension de l'Autre dans sa globalité. Ce fonctionnement serait proche de ce que nous ressentons devant une œuvre d'art ou encore proche de l'esthétique qui nous habite. Après tout l'Autre n'est-il pas une œuvre d'art ?

☞ **ST702** Jean-Pierre Changeux neurobiologie. La beauté dans le cerveau.

Cette importante activité de simulation inconsciente et subconsciente n'exclut pas une **pensée**, c'est à dire une activité des fonctions supérieures du cerveau (G) et (F).

On remarquera sur le schéma que l'activité cérébrale met en jeu les Circuits de la Lutte et de la Récompense avec les émotions associées de stress, de peur ou de plaisir.

Les facultés de reconnaissance, un avantage dû à l'évolution.

Ces facultés de reconnaissance de l'Autre (et de Soi par l'Autre) apparaissent comme d'extraordinaires outils accroissant notre puissance d'action : *ils permettent la transmission instantanée de masses de données*. C'est peut-être l'explication de leur sélection dans le grand jeu de l'évolution de notre espèce.

Toutefois, la puissance, dans tous les systèmes, s'accompagne de moindres contrôles, donc de risques d'erreurs accrus et de dérives importantes.

Nous vivons avec ces mécanismes de reconnaissance incluant les mécanismes relatifs à nos autres besoins. Il n'est pas étonnant que leur perturbation, ou l'émergence d'un environnement inadapté, comme un

isolement non voulu ou une entrave à notre mobilité, nous perturbent profondément. Le besoin de reconnaissance est certainement le besoin le plus saillant que l'on constate dans toutes les organisations.

Les Circuits de la Lutte et de la Récompense

Comme pour les autres besoins, les mécanismes de la reconnaissance impliquent les **Circuits de la Lutte (L)** et **de la Récompense (R)**. Les apports récents des neurosciences - voir les chapitres 11 et 12 - montrent que le cortex préfrontal est une partie importante de ces circuits. Chacun peut l'éprouver : la non-reconnaissance du soi est un facteur de stress, sa reconnaissance engendre un plaisir, peut-être parmi les plus intenses.

Les Circuits de la Récompense et de la Lutte sont étudiés dans la Partie 3 chapitres 11.1. et 12.1.

9.1.3. Questionnement

La prégnance du besoin de reconnaissance

Toute personne ayant exercé des responsabilités sociales a pu constater que le besoin de reconnaissance est un besoin prégnant et présent chez tous. Il est caractérisé par l'histoire de chacun et par conséquent diversement ressenti mais sa satisfaction, avec celle du besoin de cohérence, semblent constituer la clé de voûte de notre équilibre d'être humain. Un vocabulaire désigne cet équilibre dans ses nuances : le respect, l'estime de soi, la considération... Une reconnaissance satisfaite ou, au contraire, non satisfaite implique les Circuits de la Récompense et de la Lutte; par conséquent ils entraînent les émotions associées : pour la récompense, le plaisir, le bien-être... pour la lutte, l'humiliation, la honte, la fureur...

La satisfaction du besoin de reconnaissance est liée à des stimuli dont l'intensité peut être faible et la durée courte; ils ont généralement un fort contenu symbolique; ils sont divers : une parole, un regard une médaille, une promotion, une situation valorisante...

Les désordres

Les défaillances des mécanismes de reconnaissance sont diverses : isolement physique et/ou social, traumatisme psychique, dégénérescences neuronales, addictions, blessures psychiques, marginalisation,

soumission... Elles se répercutent sur les autres mécanismes de régulation des besoins fondamentaux entraînant des pathologies multiples et parfois une morbidité précoce. *Les SDF meurent « trente ans plus tôt que la moyenne de la population »* constate Le Monde du 29 octobre 2019.

Les thérapies réussies incluent des séquences orientées vers la satisfaction du besoin de reconnaissance de l'état de patient. La loi du 4 mars 2002, et les suivantes, relatives aux droits du malade ont marqué sur ce plan un très grand progrès. Toutes sortes de techniques se sont développées : les groupes de parole, les alcooliques anonymes, l'expérientiel, les écoutes, les associations, les commissions...

Les personnes connaissant les **Troubles du Spectre de l'Autisme** (TSA) voient leurs facultés de perception perturbée et donc leurs capacités de reconnaissance (des autres) fortement bouleversées. Réciproquement, leurs conduites, sortant des codes sociaux, entraîne des rejets. Pour ces personnes la spirale infernale de l'exclusion se forme.

Perspectives

Notre personnalité, nos goûts, nos tendances sont certes perçues par l'autre mais, heureusement, dans les limites de ses capacités de perception et dans formes de protections que l'on crée. Notre dévoilement reste l'affaire de relations personnelles et peut être contrôlé. Cependant, actuellement, avec l'avancée des connaissances dues aux technologies - imageries cérébrales, électroencéphalogrammes performants, intelligence artificielle...- et leurs applications foisonnantes possibles ce contrôle devient problématique. Nous pouvons désormais être observés et scrutés via des machines interprétant et reconnaissant notre identité et nos émotions. C'est-à-dire sans borne et sans frontière.

Science-fiction ? Un article sur des recherches dans la revue scientifique Nature (2018), dont le titre est particulièrement significatif - *Informatique affective en réalité virtuelle reconnaissance des émotions à partir de la dynamique du cerveau et du rythme cardiaque à l'aide de capteurs portables.* -, est particulièrement révélateur des recherches actuelles. Un extrait de l'article.

L'Affective Computing (AfC) est devenu un important domaine d'étude dans le développement de systèmes capables de reconnaître, de modéliser et d'exprimer automatiquement des émotions. Proposé par Rosalind Picard en 1997, il s'agit d'un domaine interdisciplinaire basé sur la psychologie, l'informatique et le génie biomédical. Stimulées par le fait que les émotions sont im-

pliquées dans de nombreux processus en arrière-plan (telles que la perception, la prise de décision, la créativité, la mémoire et les interactions sociales), plusieurs études se sont concentrées sur la recherche d'une méthodologie fiable pour identifier l'état émotionnel d'un sujet. en utilisant des algorithmes d'apprentissage automatique.

Les conséquences sont immenses et touchent toutes les activités humaines. Une autre civilisation est en émergence.

AfC est donc devenu un sujet de recherche important. Il a souvent été appliqué dans les domaines de l'éducation, de la santé, du marketing et du divertissement.

☞ **ST904** Reconnaissance des émotions à partir de la dynamique du cerveau et du rythme cardiaque. Nature (2018).

Une société harmonieuse (ou bien un organisme) construit des dispositifs permettant les reconnaissances mutuelles : des justices, des syndicalismes, des diplômés, des décorations, des mémoriaux, des participations, des coopérations... Encore faut-il que ces dispositifs restent dans leur dynamique une affaire humaine.

Prolongement

Consulter les savoirs de toutes disciplines sur La Plateforme Stevenson (approfondissement et mise à jour).

☞ **ST991** Les savoirs sur La Plateforme Stevenson (Reconnaissance).

9.2. L'organisme social

9.2.1 L'essentiel

Nous avons cerné les analogies pour les autres besoins entre la personne et l'organisme social sans trop de difficulté ou, du moins, avec des rapprochements restant dans des limites ne nuisant pas au raisonnement d'ensemble. Avec *le besoin de reconnaissance et celui de la cohérence* nous devons franchir une étape supplémentaire car ces deux besoins supposent une intention immanente à l'organisme, faculté qui semble réservée à la personne.

L'humanité au fil des siècles, s'est dotée d'un vocabulaire pour désigner les différents états des organismes sociaux : peuple, tribu, clan, communauté, association, club, église, entreprise, société, nation, État etc. Les définitions des mots évoquent toutes une notion importante : *des personnes qui ont quelque chose en commun*. Ce commun peut être un territoire, un bien, une défense, des privilèges, des ressources, des intérêts, des croyances, des idéologies... ou bien une combinatoire de tout ça.

Il apparaît que chaque personne partie prenante d'un organisme est invitée à adapter ses besoins fondamentaux en fonction de ceux de l'organisme. Réciproquement, l'organisme se doit d'adapter au mieux une organisation interne tenant compte de ceux des personnes. Simultanément, il doit établir les échanges avec la population d'organismes et de personnes constituant son environnement. Cette adaptation est l'apanage de réseaux complexes au sein de l'entreprise, qui ne sont pas sans rappeler les réseaux cérébraux. Ces réseaux forment les systèmes de responsabilité (de pouvoirs) qui connaissent des transformations toujours en mouvement baptisées *changement* quand elles assurent la satisfaction des besoins fondamentaux des parties prenantes et *crise* quand les insatisfactions deviennent intolérables.

Assez curieusement, l'organisme social apparaît généralement comme un organisme vivant luttant, via ses parties prenantes, pour son maintien en vie et cherchant continuellement à accroître sa puissance (selon l'entendement de Spinoza). Il a de la sorte les attributs d'une personne. Et même souvent, en France, d'une personne genrée, souvent féminine : *les enfants de la patrie, la France fille aînée de l'église...* ayant des affects : *la nation reconnaissante, la mutuelle à vos côtés...* faisant preuve d'autorité : *la RATP ne tolérera plus les incivilités...*

Les organismes sociaux, quelle que soit leur famille, cherchent à donner une représentation d'eux-mêmes; on pourrait même dire, par analogie, à se construire une personnalité. On pourrait penser que ce souci est récent, nourri par les techniques de communication, mais l'histoire nous montre que cette tendance est en fait un invariant rencontré à tous les âges de l'humanité et dans toutes les civilisations. En revanche, ce qui semble être différent dans l'histoire contemporaine, c'est la masse considérable des organismes sociaux existants et l'extrême complexité de leurs interférences, en quelque sorte une surpopulation d'organismes. L'une des conséquences est que chaque personne (nous) se voit entraîner dans des jeux entre parties prenantes d'une multitude d'organismes. Dès lors, les situations comportent inmanquablement des contraintes divergentes aux conséquences sociales et individuelles innombrables.

Cette personnalisation de l'organisme social semble présenter un avantage darwinien, celui de transmettre (en émissions ou en réception) une masse importante d'informations à partir d'un nombre réduit de signes. Par exemple, si une entreprise a « confiance » dans un fournisseur elle achètera son produit avec rapidité; la confiance a pu très bien se bâtir sur des critères assez éloignés de critères purement concurrentiels. Comme pour toute utilisation de mécanismes puissants, les avantages engendrés peuvent être considérables (énergie minimale, gain de temps) mais aussi entraîner des risques majeurs : la mère patrie peut entraîner ses enfants dans des guerres absurdes.

Comme pour la personne, un organisme a une préoccupation constante, celle de connaître le plus rapidement possible les organismes et les personnes avec lesquels des relations sont établies.

En d'autres termes, un organisme social émet des signes du même ordre que ceux d'une personne (il le fait d'ailleurs via des personnes). Il les émet, selon sa vocation, en direction d'autres personnes ou d'autres organismes et, d'une façon plus large, à un environnement formé de personnes et de d'autres organismes.

Ce paradigme, - l'organisme comme présentant de fortes analogies avec la personne - est l'objet de nombreuses approches de toutes disciplines mais rarement, à notre connaissance, utilisé directement. Par exemple, Pierre Birnbaum, sociologue très reconnu des institutions étatiques intitule son dernier livre : *Où va l'État ?* Éditions du Seuil (2018). Il personnalise fortement l'État mais reste dans les limites de l'étude des rapports de force existants entre les acteurs.

Il faut rechercher plutôt du côté des travaux des ethnologues, sociologues, des philosophes pour s'approcher du paradigme. De notre point de vue, des sociologues comme Émile Durkheim, Pierre Bourdieu, des ethnologues comme Claude Lévi-Strauss, des Philosophes comme Michel Foucault, des neuroscientifiques comme Lionel Naccache... abordent ce paradigme. Un suivi des travaux est proposé dans la plateforme.

👉 ST990 Le paradigme de la personnalisation des organismes sociaux

À n'en pas douter notre proposition sera qualifiée de *science sauvage* par le monde académique mais nous pensons que les neurosciences, dans les prochaines années, apporteront des connaissances confortant et amendant ce paradigme.

Nous pensons également que la recherche d'une satisfaction harmonieuse des besoins de reconnaissance des personnes en tant qu'individu et en tant que partie prenante d'organismes devient un problème majeur de santé, de démocratie et de survie planétaire.

9.2.2. Nos neurones en sociétés

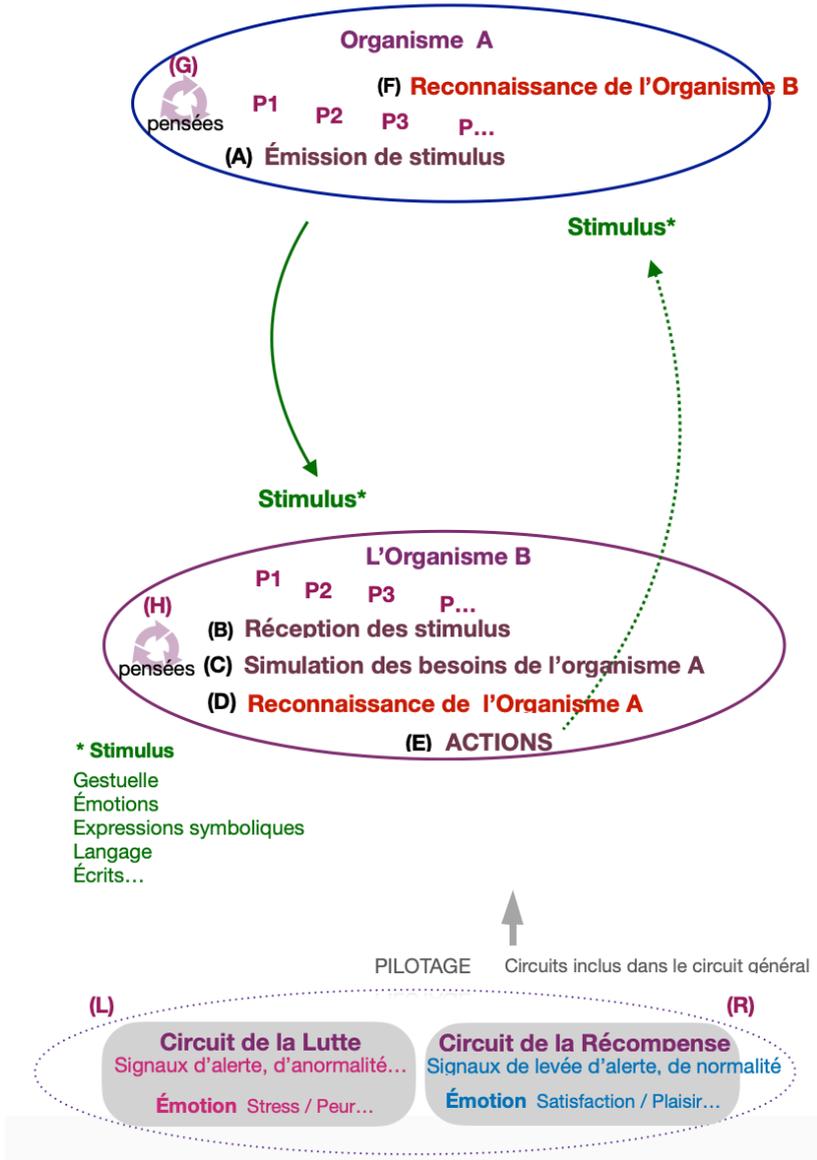
Là, nous avons le sentiment d'avancer sur un terrain peuplé d'obstacles. Mais notre but est clair : poser des hypothèses, les discuter, les corriger et progresser.

Nous allons poser une hypothèse, largement tirée de notre expérience des organisations, qui nous semble constituer une base solide : la reconnaissance d'un organisme (ou d'une personne) par un organisme est le fruit d'une combinatoire de reconnaissances effectuées par des personnes avec leurs facultés cérébrales propres.

Le schéma

Fig. 9.2.2. La Reconnaissance (Organisme)

LA RECONNAISSANCE organisme



Une combinatoire des reconnaissances individuelles

Un organisme A émet des **stimulus (A)**. Il le fait via les personnes parties prenantes. Ces stimulus sont d'ordre : gestuel, sonore, du langage, symbolique, écrit. Certains stimulus peuvent être médiatisés mais ils ont tous, au sein de l'organisme, **une origine humaine (P1, P2...)**.

Ces stimulus sont **reçus** par des personnes parties prenantes de l'organisme B. Les (ou la) personnes parties prenantes P1, P2 de cet organisme **simuleront (C)** les besoins fondamentaux de l'organisme A. Les mécanismes neuronaux du traitement sont sensiblement ceux décrits pour la reconnaissance de personne à personne (neurones miroirs, circuits cérébraux multiples mettant en jeu l'inné, les acquis, les expériences, l'inconscient...). L'organisme A sera reconnu (D).

Un vendeur émet une représentation de son entreprise A, pour son client (B), par les signes dont il est porteur.

L'organisme B, selon le résultat du traitement, agit (E) et envoie (en réponse) des stimulus à l'organisme A (E).

À son tour, l'organisme A à partir des stimulus reçus se forge, selon les mêmes mécanismes, une reconnaissance de l'organisme B (F).

Illustration, le vendeur A se fait une représentation de son client par les stimulus reçus.

Réciproquement, chaque partie prenante participe à la reconnaissance de son organisme par l'autre (organisme ou personne). Il en résulte que la reconnaissance d'un organisme est une combinatoire des reconnaissances faites par les parties prenantes.

Cette importante activité de simulation inconsciente et subconsciente n'exclut pas une **pensée**, c'est à dire une activité des fonctions supérieure du cerveau (G) et (F) de chaque partie prenante.

Le synchronisme des cerveaux

Il est évident que ces mécanismes donnent lieu à des configurations multiples et effervescentes au sein des cerveaux et au sein des organisations.

L'hypothèse énoncée - la reconnaissance d'un organisme (ou d'une personne) par un organisme est le fruit d'une combinatoire de reconnaissances effectuées par des personnes avec leurs facultés cérébrales propres - suppose une contrainte forte : *un synchronisme entre la satisfaction des besoins fondamentaux de la personne et celle de l'organisme.*

Ce synchronisme est toujours délicat à obtenir : le phénomène de reconnaissance au sein de la personne, comme nous l'avons vu, est une activation simultanée de nombreux réseaux neuronaux à large échelle (certains neurologues parlent d'embrassement) qui ne peut être que brève; il est largement dépendant de l'inconscient, du subconscient, de l'expérience des personnes parties prenantes. La reconnaissance est par conséquent constamment sans cesse remise en cause.

Cette hypothèse a notre faveur car elle permet d'expliquer de nombreuses logiques d'organisation adoptées.

L'usage d'uniformes de travail pour les personnes parties prenantes en contact avec un public (signes symboliques), les notes de satisfaction (signe symbolique écrit)...

Nous pouvons appliquer cette conjecture à peu près dans toutes les activités : éducation, travail, divertissement, culture, politique.

Cette sorte de synchronisme des cerveaux est satisfaisante pour les acteurs qui l'ont établi mais il peut avoir des effets négatifs dans certaines configurations. Le synchronisme implique des contraintes psychiques et corporelles sur les personnes parties prenantes qui peuvent avoir des effets redoutables.

Les Circuits de Récompense et de Lutte

La gouvernance d'un Organisme et les différents responsables doivent nécessairement apprécier les conséquences des situations auxquelles ils sont confrontés et le résultat des actions menées. Cette appréciation est assurée par **le Circuit de la Récompense** analogue, par beaucoup de ses aspects, à celui de notre cerveau.

Comme pour le corps, un organisme fait face à des situations déstabilisantes, qu'elles soient externes ou internes (issues de son propre fonctionnement). Il se doit alors d'agir, c'est-à-dire d'engager *des actions motrices* et, simultanément, d'adapter sa structure à cette situation, c'est **le Circuit de la Lutte**.

Les Circuits de la Récompense et de la Lutte sont étudiés dans la Partie 3 chapitres 11.2. et 12.2.

9.2.3. Questionnement

La perception fractionnée d'un organisme

Comment un organisme peut-il se faire reconnaître ? Une personne se présente dans un espace-temps très circonscrit. Elle a un corps, elle est animée, elle parle, elle réagit. Même si elle reste en grande partie une énigme pour l'autre, au moins elle a une présence physique. Ce n'est pas le cas pour un organisme social qui est par nature dispersé. Dès lors, pour se représenter un organisme, nous nous créons l'image d'un être vivant, le plus simple étant celui d'une personne plus ou moins familière. Nous le faisons à partir de ce que nous percevons : une ou plusieurs personnes, des bâtiments, des signes, des combinaisons de tout cela; bref à partir de signaux disparates, nous nous bricolons une image.

À bien y réfléchir, la perception que nous nous faisons d'un organisme est béante et le bricolage de l'image très approximatif. Nous généralisons le comportement de l'une de ses parties prenantes à l'organisme tout entier (chaque partie prenante devient, en quelque sorte, un représentant de l'organisme). Au fur et à mesure de l'extension de l'organisme, les possibilités de sa représentativité s'amenuisent pour disparaître. Qui peut se représenter une grande banque, telle que la BNP ? C'est de moins en moins l'image de votre conseiller quels que soient les signes (en général convenus) qu'il émet et d'ailleurs modulés selon l'intérêt que votre clientèle présente.

Les conséquences sont de tous ordres.

Dans nos sociétés un organisme peut croître et se complexifier sans rencontrer d'obstacle, seule sa capacité à maintenir ses équilibres et les affrontements avec d'autres organismes de même taille limiteront son développement. Seulement, progressivement, cette complexité n'est reconnue que par un nombre de plus en plus limité d'acteurs (personne et organismes). L'organisme devient illisible; il échappe aux mécanismes de régulation de la société.

Les désordres

Comme pour une personne, pour un organisme, être reconnu par ses partenaires (fournisseurs, clients, institutions...) est nécessaire à sa survie. La reconnaissance par d'autres organismes est la condition première de toutes les formes d'assistance et de coopération protectrices. Nous avons posé l'hypothèse forte que les personnes parties prenantes de l'organisme sont au cœur des mécanismes de reconnaissance par leur capacité à le représenter. Or, elles ne peuvent présenter que la représentation qu'elles se font de l'organisme. Par exemple, un chargé de clientèle d'une banque ne peut que porter l'image de la

banque qu'elle s'est formée. Si l'on accepte cette hypothèse, on mesure à quel point les organismes peuvent perdre le contrôle de leur reconnaissance dans les situations sociales et économiques chaotiques. Le danger est dans ce cas externe mais il peut être aussi interne. Un organisme dans une phase de développement puissante ou dans une phase de construction accélérée peut devenir rapidement incompréhensible pour les parties prenantes. Ainsi, l'Union européenne semble être devenue difficilement lisible, pour ses citoyens et même pour ses fonctionnaires (un constat indépendant des options politiques sur l'Europe que nous pouvons avoir).

En interne, les personnes parties prenantes perdent leur pouvoir de représentation en raison de leur incapacité même de se faire une image de leur organisme. De ce fait, l'organisme se prive du support principal de son image : la représentativité par son personnel. En général, les conséquences sont lourdes : ses mécanismes de régulation disparaissent; il s'exclut lui-même de l'univers du vivant soit en appauvrissant son environnement sans rencontrer de limites, soit en sur développant certaines de ses fonctions au détriment d'autres, soit en ne prenant pas en compte le développement de ses challengers.

De nombreux organismes perdent leur reconnaissance auprès des citoyens et des pouvoirs politiques au point de disparaître sans faire de bruit autres que ceux relatifs aux licenciements. Pourtant nombre d'entre eux apparaissaient indispensables aux équilibres économiques et sociaux de la collectivité ou au moins étaient un objet de fierté. À cet égard les restructurations ou fusions d'organismes comportent des risques souvent létaux. Les organismes résultants perdent leurs personnels représentatifs par l'incompréhension de la nouvelle complexité : ils deviennent illisibles. Quelle peut être la lisibilité actuelle, tant interne qu'externe, d'organismes tels que EDF, Orange, Renault, les Agences régionales de Santé, l'INSERM, le Ministère de la Santé,...? Pour ne prendre que quelques cas qui fréquentent l'actualité...

Perspectives

Les neurosciences montrent que le temps de la réflexion est un temps long : lenteur du raisonnement logique, mémorisation nécessitant des répétitions, ajustement par essais/erreurs de la compréhension des causes, des situations.... Elles montrent qu'exiger d'une personne des adaptations diverses, rapides, éphémères, contradictoires, multiples n'est, *biologiquement*, tout simplement, pas possible. Même si considérées isolément, elles apparaissent minimes.

Cette réalité du fonctionnement de nos cerveaux est à la base du fonctionnement des organismes. Ne pas en tenir compte dans nos modes de vie, dans nos initiatives créatrices de nouveaux rapports sociaux, dans les choix possibles de société ne peut qu'aboutir à des non-reconnaisances généralisées entre organismes, entre organismes et personnes et finalement l'entropie des écosystèmes. C'est ce que l'on constate au niveau des organismes. Ils disparaissent disloqués, en grand nombre.

Dans le grand cimetière des organismes, il reste, errantes, les personnes n'ayant pas pu s'adapter. Les systèmes sociaux mis en place dans nos sociétés permettent à une partie d'entre elles de monter dans de fragiles canots de sauvetage (indemnités de chômage, aides sociales, formations sans finalité, associations...) mais une fraction toujours plus importante disparaît, socialement et physiquement, sans bruits.

Les SDF meurent « trente ans plus tôt que la moyenne de la population ». Le Monde du 29 octobre 2019.

Sans même exprimer un engagement partisan, nous pouvons craindre une montée accélérée des malaises et l'émergence de dysfonctionnements complexes et générateurs de conflit durs.

Ce sont les perspectives pessimistes.

La vie surprend toujours par ses alternances de périodes d'anéantissement et de régénération. Dans le contexte actuel d'anomie, nous assistons à la naissance d'organismes qui semblent former de nouveaux écosystèmes ou au moins résister aux conditions défavorables installées par les anciens. Ces organismes ne sont pas encore qualifiés par des mots nouveaux, logiquement car ceci supposerait des concepts acquis. Ils se distinguent plutôt sur le respect de certains principes de fonctionnement.

Parmi eux, les mécanismes permettant la satisfaction du besoin de reconnaissance ont une place privilégiée : le besoin individuel de reconnaissance des personnes parties prenantes, le besoin de reconnaissance par les pairs, les partenaires, les institutions. Ainsi, dans nos sociétés, naissent des désirs communs, des acceptations de mœurs nouvelles, des micro-organisations, des désintérêts inimaginables pour certains objets, des intérêts pour des pratiques nouvelles, des organismes insolites. Être reconnu en tant que personne et en tant que partie prenante devient le dénominateur commun recherché. Tout ça s'ex-

prime de diverses façons : les circuits courts, la *slow food*, l'agriculture raisonnée, la coopération, les réseaux sociaux, la solidarité, l'économie verte, les investissements responsables, les énergies renouvelables, la société adaptative (handicap), les associations de malades, les plateformes d'information, les groupes de parole, les formations choisies, les démarches expérientielles, l'écoresponsabilité etc.

L'approche darwinienne peut-être dépassée. Des interactions de systèmes complexes naissent des formes nouvelles rebattant les cartes et donnant de nouvelles perspectives.

Ce sont les perspectives optimistes.

Du même auteur

Michel Lefebvre avec **Mickaël Bardonnnet** et **Pierre Mongin** , *Les organisations bienfaitantes*, ADICE-édition, 2016.

Michel Lefebvre, *Dynamique de la Bienveillance*, ADICE-édition, 2013.

Michel Lefebvre, *Ecopoids Egopoids*, ADICE-édition, 2009.

Michel Lefebvre avec **Yvonne Mignot-Lefebvre**, *Les Enseignements supérieurs aux États-Unis / France, Europe : le décrochage*, ADICE-édition, 2003.

Michel Lefebvre avec **Yvonne Mignot-Lefebvre**, *Les patrimoines du futur, les sociétés aux prises avec la mondialisation*, L'Harmattan, 1995.

Michel Lefebvre, avec **Yvonne Mignot-Lefebvre**, *La Société combinatoire, réseaux et pouvoirs dans une économie en mutation*, L'Harmattan, 1989.

NeuroSciences & Sociétés Plurielles

Les neurosciences apparaissent complexes et inaccessibles pour beaucoup car il s'agit d'une discipline trop souvent perçue comme réservée à des initiés. Or, ce champ de connaissances, qui touche à l'intimité de chacun d'entre nous, est l'un des plus exploités spontanément, intuitivement, empiriquement, politiquement, artistiquement...

Et si finalement les neurosciences permettaient de comprendre non seulement les comportements des individus mais aussi d'analyser les sociétés et les organismes pluriels qui nous entourent : entreprises, administration, état... ?

Chaque individu recherche la satisfaction de ses besoins fondamentaux physique et psychiques pour tenter d'atteindre une situation d'équilibre et autonomie. Pour y parvenir, notre corps met en œuvre un grand nombre de mécanismes de défense et des mécanismes cognitifs complexes. Qu'un seul de ses besoins ne soit pas comblé ou qu'il soit entravé, comme dans les situations d'handicap ou de maladies, et notre organisme se met en marche pour tenter de rétablir l'équilibre, notamment via un système cognitif complexe.

Et si, nos sociétés plurielles fonctionnaient de manière analogue ? En établissant des liens avec la philosophie, la psychologie, la sociologie, l'histoire ou le droit, l'auteur explore un chemin original en proposant une approche systémique et analogique pour décrypter le fonctionnement de notre société mais aussi ses dérapages et ses dysfonctionnements.

L'approche via les neurosciences s'avère riche et fructueuse car elle permet de comprendre aussi comment les systèmes de régulation peuvent être dépassés et cessent de jouer leur rôle pour aboutir à des sociétés devenues trop complexes où les besoins et les finalités deviennent illisibles.

Le livre, jalonné de nombreux exemples, revient sur la nécessité d'une vraie révolution cognitive où individus et sociétés doivent comprendre et se saisir de ces mécanismes pour promouvoir la bienveillance dans les organisations sociales en respectant les singularités mais aussi pour relever un défi majeur pour les années à venir : faire concilier notre nature humaine et les ressources fragiles de notre planète.



L'ouvrage, outre des références bibliographiques très accessibles, constitue en lien avec **La Plateforme Stevenson**, un véritable portail sur les connaissances et les ressources organisationnelles liées à la satisfaction de nos besoins fondamentaux.

Les travaux sont menés au sein d'un réseau interdisciplinaire de professionnels et d'acteurs de terrain.

Michel Lefebvre, Auteur, Consultant, Fondateur d'une société d'ingénierie des systèmes d'information (ACET). Avec la collaboration de Dominique Blanchard, consultante, et Yvonne Mignot-Lefebvre, sociologue

Préface : **Gilles Van Der Henst**, Président du Groupe des Papillons Blancs de Cambrai.

24 € TTC France

ISBN 978-2-915425-10-9

ADICE-édition



9 782915 425109

