

NeuroSciences & Sociétés Plurielles

Michel Lefebvre

avec le concours de
Dominique Blanchard
Yvonne Mignot-Lefebvre

préface
Gilles Van Der Henst



ADICE-édition

10. La Cohérence

10.1. La personne

10.1.1. L'essentiel

Le besoin de cohérence est certainement notre besoin le plus énigmatique. R.L. Stevenson, tout au long de son périple dans les Cévennes, ne cesse de s'interroger sur ce besoin fondamental. Un extrait de son ouvrage, *Voyage avec un âne dans les Cévennes* nous livre ses réflexions sur les religions et l'adhésion des hommes à leurs croyances, clés de voûte, pour lui et pour beaucoup, du besoin de cohérence.



L'Irlande est toujours catholique ; les Cévennes sont toujours protestantes. Une pleine corbeille de lois et de décrets, non plus que les sabots et gueules des canons d'un régiment de cavalerie ne peuvent modifier d'un iota la liberté de penser d'un laboureur. D'apparence, les gens de la campagne n'ont pas beaucoup d'idées, mais telles qu'ils les ont, elles sont hardiment implantées et prospèrent d'une façon florissante par la persécution. Quiconque a vécu, pendant longtemps, dans la sueur des midis laborieux et sous les

étoiles de la nuit, un hôte des monts et des forêts, un vieux campagnard honnête est, en fin de compte, en étroite communion avec les forces de l'univers et en amitié féconde avec son Dieu tout proche. Comme mon Frère montagnard de Plymouth, il connaît le Seigneur. Sa religion n'est point fondée sur un choix d'arguments, elle est la poésie de l'expérience humaine, la philosophie de l'histoire de sa vie. Au cours des ans, Dieu est apparu à cet homme simple comme une puissance considérable, semblable à un grand soleil qui brille ; « il est devenu le substratum et l'essence de ses moindres réflexions. On peut changer d'autorité credo et dogmes ou décréter une religion nouvelle au son des trompettes, si l'on veut ; mais voici un homme qui garde ses idées personnelles et y adhère d'une manière opiniâtre, dans le bien et le mal. Il est catholique, protestant ou Frère de Plymouth, dans le même sens irrévocable qu'un homme n'est pas une femme ou qu'une femme n'est pas un homme. Car il ne saurait changer sa croyance, à moins d'extirper tous les

souvenirs de son passé et d'une manière stricte et artificielle, modifier son état d'esprit. » ch 15. R.L. Stevenson

☞ ST1001 J.R. Stevenson. Voyage avec un âne dans les Cévennes.

Le mal ordinaire

R.L. Stevenson évoque ces guerres de religions entre catholiques et protestants des 16e, 17e et XVIIIe siècles dont les conséquences se font sentir jusqu'à son époque (et, il faut le dire, jusqu'à la nôtre). Avec le recul historique, nous ne pouvons que nous interroger sur les affrontements insensés des hommes entre les communauté religieuse. Des conduites atroces - massacre des familles, torture, exhibition de cadavres...- étaient conduites dans chaque camp. Mais le plus étrange, c'est qu'au sein de chaque partie, les chefs de guerre - duc de Guise, prince de Condé, Gaspard de Coligny...-, qui n'étaient pas gênés par les pires pillages justifiés au nom de leur Dieu (et de leur statut social), menaient des existences que l'on peut qualifier aujourd'hui, sous beaucoup d'aspects, de raffinées.

Aujourd'hui, nous nous horrifions à juste titre des attentats, des exécutions de Daesh mais en oubliant que nos ancêtres s'étaient livrés à des pratiques équivalentes. Comment qualifier le comportement de duc François de Guise qui, à l'occasion de l'un de ses trajets passa au fil de l'épée soixante fidèles de l'Église réformée réunis pour prier dans une grange à Wassy. Lui et sa garde ne firent pas de différences entre les hommes, les femmes et les enfants. Ce haut fait historique nous rappelle un massacre récent à Paris.

Nous sommes obligés de constater que l'être humain est capable d'horreurs tout en menant des activités éducatives, culturelles, productives tout à fait respectables et dont certaines demandent une grande intelligence. Goebbels organisait, dans la journée, les camps nazis d'extermination et le soir tenait son rôle de bon père de famille.

Un grand nombre d'historiens, de philosophes - Hannah Arendt, Claude Lanzmann, Raul Hilberg ... - se sont interrogés sur ces cas extrêmes. Constatons qu'un neuroscientifique renommé, Jean-Pierre Changeux, fait de cet épisode historique un thème de réflexion, une réflexion inquiète sur le fonctionnement de notre cerveau.

☞ ST001 Jean-Pierre Changeux. L'Homme neuronal, trente ans après ? ENS (2014).

L'acceptation d'horreurs sociétales n'est pas que le fait d'individus ou de groupes d'individus marginaux, égarés, inconscients, cyniques. À bien y regarder, nous sommes tous des acteurs accommodants, plus

ou moins lointains, d'évènements objectivement inadmissibles moralement ou encore destructeurs : immigrations mortelles (noyades en Méditerranée), camps de réfugiés (la jungle de Calais, les Ouzbeks...), guerres ethnocides (Yémen...), personnes à la rue, zones d'anomie dans les banlieues etc. Nous sommes tous, à quelques exceptions près, spectateurs de la disparition des espèces, de la démographie galopante, de la pollution extensive, du réchauffement climatique. Nous assistons, plutôt passivement, collectivement, à l'émergence d'avancées scientifiques dont on peut pourtant prévoir des usages incontrôlables, comme pour le nucléaire : réseaux de connexions dangereux, manipulations génétiques,

Tout se passe comme si l'évolution avait abouti à un cerveau humain capable de créer des mécanismes de protection pour son propre équilibre, sortes de frontières, indispensables à son besoin de cohérence; des frontières résistantes comme celles évoquées par R.L. Stevenson.

On peut changer d'autorité credo et dogmes ou décréter une religion nouvelle au son des trompettes, si l'on veut ; mais voici un homme (le paysan cévenol) qui garde ses idées personnelles et y adhère d'une manière opiniâtre, dans le bien et le mal.

Philosophie

Les chercheurs en neurosciences soulignent la complexité de ces mécanismes et l'immense champ de connaissances s'y rattachant. Il est frappant d'observer que la plupart d'entre eux font appel aux travaux des philosophes pour préciser leurs questionnements. L'un des premiers a été Antonio Damasio avec ses ouvrages *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Odile Jacob (2003) ; *Spinoza avait raison, . joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Odile Jacob (2003). Lionel Naccache évoque clairement les apports de philosophes comme Franz Brentano, Edmund Husserl, Maurice Merleau-Ponty. Jean-Pierre Changeux fait référence au concept *d'habitus* de Pierre Bourdieu, aux propositions de Paul Ricœur etc. Claude Lévi-Strauss, Marcel Mauss, Émile Durkheim, Edgar Morin sont quelques-uns des noms parmi les plus cités dans les ouvrages de neurosciences.

Il est vrai aussi que les travaux du philosophe Martin Heidegger membre du parti nazi de 1933 à 1945 ont exercé une influence considérable sur des philosophes aussi influents que Jean-Paul Sartre, Maurice Merleau-Ponty, Paul Ricœur pour n'en citer que quelques-uns. Ceci renforce l'idée que la réflexion peut se développer dans le cerveau indépendamment de certaines situations socialement inaccep-

tables. Ceci amène certains autres philosophes d'Emmanuel Levinas à Michel Onfray, à prôner une pensée philosophique ancrée le plus proche possible du réel.

Terminologie

Certains neuroscientifiques utilisent d'autres mots que cohérence. Les concepts de conscience, de sens, de perception de la réalité... sont aussi utilisés ou associés. À notre avis d'observateur non neuroscientifique, ces concepts se côtoient et sont proches de celui de cohérence. Le besoin de trouver du sens à ce que l'on fait nous semble évoquer à peu près la même chose que le besoin de cohérence. Remarquons que le flou du vocabulaire durera autant que les énigmes qu'il recouvre, c'est-à-dire longtemps et peut être toujours. Ceci ouvre une autre question aux réponses abyssales : qu'apporterait une connaissance totale des mécanismes neuronaux régissant le sens que l'on donne à notre vie ?

10.1.2. Mes neurones en action

Comprendre au moins en partie avec les neurosciences cette partie du cerveau qui nous distingue du monde animal est l'objectif de milliers de chercheurs dans le monde entier. Bien évidemment, la tâche n'est pas facile car la méthode expérimentale, à savoir tester les hypothèses émises à des fins de reproductibilité, est très limitée. Il reste les approches subjectives émaillées d'îlots de repères consolidés par des expérimentations plus ou moins précises.

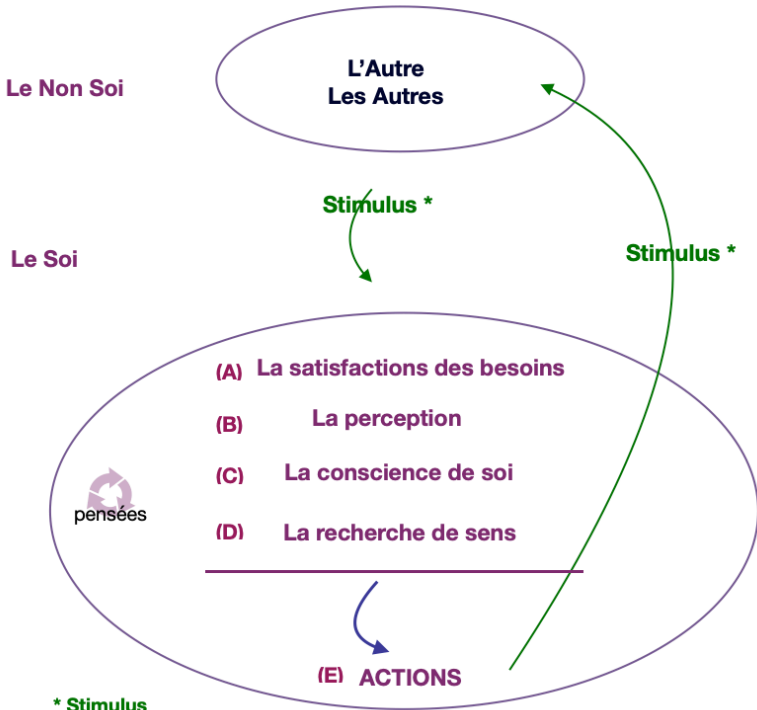
En conséquence, nous n'allons pas parler d'hypothèses mais plutôt de *conjectures*, concept qui invite d'abord à préciser la question et ensuite à proposer des réponses susceptibles de consolidations.

Le schéma est plutôt un tableau de conjectures contrairement aux autres parties, .

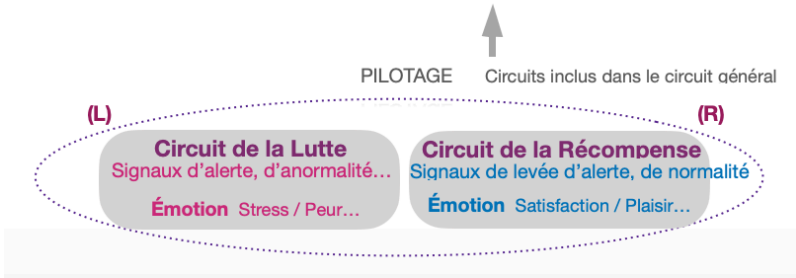
Le schéma

Fig. 1.1.1. La Cohérence (Personne)

LA COHÉRENCE personne



*** Stimulus**
Gestuelle
Émotions
Expressions symboliques
Langage
Écrits...



Les mécanismes de la cohérence

Les conjectures sont organisées en 4 catégories :

- La régulation des neuf autres besoins fondamentaux (A).
- La perception de l'environnement (B).
- La conscience du soi (C).
- Le sens (D)

La satisfaction permanente de nos besoins (conjecture 1)

Un stimulus, ou bien une pensée interne, impacte un besoin puis l'ensemble des **besoins fondamentaux** par interactions successives (A). Nous cherchons, en permanence, à *rétablir un équilibre qu'éventuellement nous réajustons dans ses critères (homéostasie)*, c'est-à-dire un état dans lequel nous consommons un minimum d'énergie d'après Henri Laborit. Dans cette recherche, nous sollicitons notre environnement social et nous nous attendons à ce que cet environnement nous fournisse les moyens de rétablir cet équilibre. Si nous le retrouvons, nous avons alors le *sentiment d'une autonomie*. Si les moyens sont structurellement insuffisants, voire néfastes car inadaptés, nous avons *le sentiment d'une incohérence, d'un manque d'autonomie*. Cette recherche de la cohérence mobilise l'ensemble des circuits cérébraux décrit pour les autres besoins.

La perception consciente de notre environnement (conjecture 2)

Le cerveau, lorsqu'il est bombardé de stimulus, opère un travail extraordinaire de décodage (B). Il peut simplifier une image pour la rendre significative, éventuellement la compléter, faire un calcul statistique à des fins de sélection, reconnaître des objets, des images, extrapoler des situations, les anticiper etc. Certains traitements sont susceptibles de faire appel simultanément à divers lobes spécialisés du cerveau : calcul, compréhension, parole, reconnaissance etc. À noter que certaines de ces opérations apparemment complexes sont effectuées sans que leurs mécanismes soient expliqués : notre cerveau n'est pas un ordinateur (ni numérique, ni strictement analogique) et pourtant il effectue des calculs complexes relevant de techniques statistiques élaborées comme celles des modèles statistiques bayésiens (la probabilité de probabilités...); ce qui lui permet, par exemple de reconstituer complètement une image même lorsqu'une zone de la rétine est aveugle. En revanche, notons que le cerveau a des difficultés pour effectuer un calcul mental comme l'addition de deux sommes de deux

chiffres ! L'évolution n'est pas encore passée par là... Le cerveau fait toutes ces choses sans que nous en soyons conscients. En bout de la chaîne, il nous délivre *une perception consciente* de la vague de stimulus reçus.

Stanislas Dehaene propose une conférence vidéo très claire sur ces extraordinaires facultés du cerveau. De très belles images du cerveau illustrent ces facultés.

👉 ST834 Stanislas Dehaene. Le code de la conscience. TED.

Ce travail préparatoire forme le socle du troisième niveau de la cohérence, à savoir la formation de la conscience du soi.

La conscience du soi (conjecture 3)

Rappelons que les concepts de conscience, de sens, de perception de la réalité... sont utilisés ou associés au concept de cohérence par les neuroscientifiques.

Nous avons vu précédemment que la conscience du *soi* n'est pas forcément celles des autres (du *non soi*) (C). Les différences sont sources de conflits mais sont aussi causes d'ouverture du *soi*. Ce constat appelle à scruter les mécanismes en œuvre.

Les propositions d'explication sont nombreuses. Nous avons retenu celles d'Antonio Damásio et de Lionel Naccache.

Nous recommandons de suivre attentivement leurs conférences.

👉 ST1006 António Damásio. Le désir de comprendre la conscience. TED (2018).

👉 ST1007 Lionel Naccache. La conscience et le sens. Plusieurs conférences.

Vous n'allez certainement pas trouver les explications qui suivent très limpides. À notre décharge, elles se veulent être une simple introduction aux explications d'António Damásio et de Lionel Naccache qui, elles aussi, comportent de nombreuses ellipses dues autant à la volonté de simplifier qu'au surgissement de nombreuses inconnues. Ils le reconnaissent eux-mêmes. Dans ce domaine, les connaissances ne sont qu'effleurées par la communauté scientifique.

Dès la réception de stimulus, par exemple l'image rétinienne d'un visage, le cerveau commence à les associer, *au mieux*, avec l'une des configurations qu'il a mémorisée, par exemple, la configuration d'un visage d'une personne déjà connue. Cette personne peut être plus jeune, triste ou gaie, le cerveau travaille, à cette étape, d'une façon statistique, il fait le rapprochement. Un circuit - rétine/nerf optique/lobe occipital/lobes associatifs - est mis en œuvre.

L'ensemble fait l'objet d'une mémorisation (un ensemble stable de connexions neurones/synapses). Remarquons que, pour un cerveau, la réalité que l'on perçoit est physiologiquement un ensemble de réseaux et que cet ensemble est forcément propre à chaque personne. La conséquence est qu'il y a autant de réalités que de personnes, *Lionel Naccache parle de connaissance subjective de la réalité*.

Vient alors la problématique du *soi*, véritable mystère que l'on ne peut qu'éclaircir selon António Damásio.

Il semble que nous percevions la signification de l'image que dans le contexte d'un *récit* que nous nous faisons intimement. Ce récit est la *conscience* de la réalité perçue.

Comment fonctionnerait l'émergence de ce phénomène ?

Dans les grandes lignes. La conscience serait, sur le plan neurologique, des configurations de réseaux (circuits) cérébraux étendus qui s'activent à chaque fois que nous pensons. Ces configurations se distinguent des autres configurations par un nœud commun de neurones : le noyau caudal. Or, d'une part, le noyau caudal est l'un des plus anciens noyaux dans l'histoire de l'évolution des mammifères et, d'autre part, il est l'élément commun des fonctions vitales. D'après Antonio Damasio, il serait, en quelque sorte, le point de référence des configurations et l'importance de son rôle assurerait la stabilité des configurations. En d'autres termes, son ancienneté, sa position, sa connectivité et son rôle en feraient une sorte d'ancrage assurant la stabilité propre à la personne et, par là, la première pierre de la *conscience du soi*.

Ajoutons que ces configurations ne concernent pas que les lobes du cortex mais qu'elles concernent l'ensemble du système nerveux donc y compris les systèmes végétatifs et sensoriels. C'est ce qui explique que l'état de notre estomac, nos intestins, nos pieds etc. sont si présents dans notre conscience, dans notre *soi* !

D'après António Damásio, il existerait trois niveaux du soi : le *proto soi*, le *soi central*, le *soi autobiographique*. Les deux premiers niveaux seraient communs à toutes les espèces possédant un début de cortex. Pour le dernier niveau, seuls l'être humain, les cétacés et primates, peut-être certains animaux domestiques comme le chien, le possèdent.

Le *moi* auto biographique serait construit sur une base de souvenirs, souvenirs du passé, mais aussi des plans que nous avons pu élaborer. C'est donc le passé et le futur anticipé.

Et le soi biographique a provoqué la mémoire de longue durée, le raisonnement, l'imagination, la créativité et le langage. Et, de là, viennent les instruments de la culture, de la religion, la justice le commerce, l'art, la science et la technologie.

Et c'est dans cette culture que nous pouvons vraiment trouver, et ceci est la nouveauté, quelque chose qui ne soit pas entièrement fixé par notre biologie, qui se développe dans les collectivités d'êtres humains et c'est bien sur la culture où nous avons développé la régulation socioculturelle. António Damásio.

Le sens (conjecture 4)

Le moi autobiographique est expliqué par Lionel Naccache en d'autres termes.

Être conscient c'est la capacité de se rapporter certains de nos états mentaux par exemple dans le champ de la perception, c'est se rapporter le fruit de notre réflexion.

Quand nous sommes conscients, d'une *manière irrépressible* nous éprouvons le *besoin de nous construire du sens*, de construire des significations, de nous créer des *fictions* (que pour notre part nous appelons des récits). (D)

Le sens aboutit à des *croyances*, en général, un ensemble de référents indémonstrables.

C'est ainsi que les religions proposent des repères qui donnent du sens à la vie. Elles font partie de la vaste gamme des croyances dont nous pouvons disposer, si nous y sommes enclins, pour structurer nos récits intimes. Boris Cyrulnik, neuro-psychiatre très connu, en fait une analyse éclairante dans son livre *Psychothérapie de Dieu*, Odile Jacob, (2017). Voir également son interview sur la plateforme.

👉 [ST1020](#) Boris Cyrulnik. Psychothérapie de Dieu.

Les questions de la conscience et du sens sont au cœur des réflexions des philosophes et tout particulièrement ceux de l'école de la *phénoménologie* : Franz Brentano, Edmund Husserl, Martin Heidegger, Maurice Merleau-Ponty, Paul Ricoeur, Michel Camus...

👉 [ST1011](#) La phénoménologie en philosophie

Ces philosophes sont largement cités par les neurologues. Nous pouvons observer que les découvertes les plus récentes en neurosciences étayent certaines de leurs intuitions. Une des thèses en phénoménologie propose que la représentation d'un sujet (objet) ne puisse être que subjective et donc très différente d'une personne à l'autre ; cette thèse est maintenant confortée en neurosciences par le fait qu'une représentation dans le cerveau n'est autre qu'une configuration spécifique très étendue de neurones/synapses ; elle est par conséquent propre à une personne. Ceci veut dire qu'il n'y a pas de réalité objec-

tive, ni d'ailleurs de connaissances objectives, mais qu'il existe des combinaisons de relations (échange de stimulus) entre cerveaux structurellement différents, donnant une image d'une supposée réalité ou de celle d'une connaissance.

Ajoutons à cela, que les stimulus reçus du sujet ne sont jamais neutres pour une personne : ils transforment d'une façon irréversible son cerveau et d'une façon importante lorsqu'ils provoquent des configurations de neurones/synapses permettant la réflexion et l'action, à savoir une connaissance.

Subjectivité des sujets, transformation continuelle du cerveau, c'est astreignant à admettre mais il faut constater que ces découvertes ouvrent le champ des explications à de nombreuses interrogations et difficultés rencontrées au quotidien : temps nécessairement long pour la formation de nouvelles relations ; différence de compréhension des connaissances d'une personne à l'autre ; raisonnements discordants ; anticipations disparates ; dissonances cognitives ; affrontements agressifs etc.

A contrario, ces disparités foisonnantes entre nos cerveaux expliquent certainement la formation d'échanges improbables, la curiosité, la diversité des cultures, peut être la fascination de la vie...

Au cours de son périple dans les Cévennes, R. L. Stevenson ne se lasse pas d'observer cette disparité dans les esprits, y compris le sien, et le long effort des humains pour tout de même maintenir leur être en faisant société.

Mais les gens de l'auberge, neuf fois sur dix, se montrent cordiaux et empressés. Aussitôt que vous avez passé le seuil, vous cessez d'être un étranger et, quoique ces paysans soient rudes et peu expansifs sur la grande route, ils témoignent d'une notion de gentil savoir vivre. R. L. Stevenson.

Le phénomène est présent dans notre vie. Chacun peut observer que les conversations, tenues, par exemple, dans les transports en commun, portent, dans la très grande majorité des situations, sur les divergences dans les points de vue, les conflits plus ou moins imaginaires, l'état d'esprit de l'autre, une conduite jugée aberrante, les alliances souhaitées.

L'être humain est en continuelle recherche d'une cohérence qui ne peut jamais être définitive. Elle est toujours en mouvement.

Les Circuits de la Lutte (L) et de la Récompense (R)

Comme pour les autres besoins, les Circuits de la Lutte et de la Récompense assurent la régulation. Le sentiment d'une perception dé-

faillante, d'une conscience de soi incertaine, d'un sens flou met en branle le **Circuit de la Lutte** avec les émotions liées et le stress associé. À l'inverse, le sentiment d'une bonne perception de son environnement, d'une conscience de soi claire et un sens net donné à ses pensées actionnent le **Circuit de la Récompense** avec le plaisir. Au moins chacun peu le tester sur soi. parties, un tableau de conjectures.

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

10.1.3. Questionnement

La frontière

Le besoin de cohérence pose la question du *déni* ou, dans sa version plus confortable, du biais cognitif. Le déni dicit un dictionnaire, *c'est l'ensemble des mécanismes qui consistent à refouler ou exclure de la conscience les représentations déplaisantes ou intolérables pour le sujet.* (Le grand Robert).

Ces mécanismes semblent participer à la formation d'une *frontière*, faite de représentations, permettant à la pensée de se contenter de champs de réflexion où l'objet du déni n'existe plus.

Mais le déni est-il une nécessité organique ?

Tout organisme vivant se définit, en premier lieu, par la nécessité d'une frontière, celle qui distingue le soi du non soi, celle qui permet de sélectionner les stimulus régulant les actes liés au maintien de son intégrité et à l'adaptation à l'environnement.

Le déni est donc consubstantiel à la frontière, mais une frontière n'est pas cantonnée à des fonctions de fermeture de l'individu. Sa fonction de sélection doit nécessairement s'adapter aux mutations de l'environnement dans un processus darwinien. Un déni statufié s'avère handicapant, pathologique, voire létal.

Condition supplémentaire pour l'être humain, une dimension culturelle s'impose incluant l'empathie, la curiosité, la projection, l'essai, l'éthique, l'esthétique contrariant les mécanismes lourds des dénis ordinaires. Heureusement.

La normalité

La complexité de notre cerveau préfrontal s'ajoutant à la complexité de notre cerveau de mammifère rend quasi infinie la combinatoire de

nos configurations cérébrales. Si bien que chaque être humain est unique.

La notion de *normalité* est relative. Elle se définit par des comportements s'écartant plus ou moins de critères partagés, c'est-à-dire des comportements dictés par des configurations neurones/synapses plus ou moins semblables (un peu comme celles permettant le langage).

Les désordres

Les comportements jugés anormaux sont les comportements s'écartant des critères admis par l'organisme. Par exemple, l'homosexualité est jugée, selon les sociétés, comme un comportement admissible (indifférence au Haut Moyen Âge), coupable (en France jusqu'en 1791) ou pathologique (Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux - DSM - en 1970) et maintenant jugée normale.

☞ ST804 Michel Foucault. Histoire de la Folie.

Les écarts ont des causes de différents ordres : génétique, éducatif, environnemental, économique, intégratif, pathologique... ou une combinaison de causes.

Dans notre culture, il est admis qu'un organisme est en progrès lorsqu'il tend à assurer *la satisfaction des besoins fondamentaux* du plus grand nombre possible de ses personnes parties prenantes (aux profils différents). Lorsque l'organisme considéré est une nation, elle le fait dans ses lois, ses tolérances, son équité, ses soins, ses protections, ses solidarités, ses mœurs, ses équipements, ses ressources, ses arts...

Ainsi, l'Humanité est engagée dans une immense effervescence d'ajustements entre personnes et organismes imbriqués qui ne peuvent qu'aboutir à des équilibres partiels, toujours remis en cause. Ce constat peut être pris comme une damnation ou bien comme une *propriété* permettant à chacun d'apporter sa contribution à l'histoire de l'Humanité.

Perspectives

Notre cerveau étant une construction à la fois organique et sociétale, l'immense défi des usages des connaissances produites par les neurosciences est posé et par les en premier.

En retour, les neurosciences peuvent contribuer à réguler certains conflits et désordres dont les causes semblent être attachées à la nature humaine.

C'est aussi l'objectif de nos travaux que de participer, dans les domaines de la sociologie et de l'organisation, à ces immenses chantiers. Certes ce sera modestement.

Prolongement

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

☞ ST1091 Les savoirs sur La Plateforme Stevenson (Cohérence).

10.2. L'organisme social

10.2.1 L'essentiel

Nous avons la conviction que nous sommes en général de piètres observateurs des organismes sociaux. Lorsque nous nous trouvons dans la situation de parties prenantes, nos observations sont biaisées par notre engagement dans leur fonctionnement, lorsque nous nous trouvons à l'extérieur, nous ne recevons que des stimulus très fragmentés. Pourtant il existe des périodes exceptionnelles où les organismes découvrent, souvent involontairement, leurs mécanismes de cohérence : celles des crises.

En traversant les Cévennes, ces terres de guerres de religions, R. L. Stevenson médite sur les forces de cohésion en œuvre dans les communautés catholiques et protestantes. En quelques pages intenses, l'auteur narre ces exactions dures, fanatiques, souvent atroces menées par ces deux communautés au sujet de divergences religieuses apparaissant infimes deux siècles plus tard.

Une persécution d'une violence inouïe avec une durée de près d'une vingtaine d'années et c'était là le résultat de son action sur les martyrs : pendaison, le bûcher, écartèlement sur la roue avait été inutile. Les dragons avaient laissé les empreintes des sabots de leurs chevaux sur toute la contrée ; il y avait des hommes ramant aux galères et des femmes internées dans les prisons ecclésiastiques, Et pas une pensée n'était changée au cœur d'un Protestant révolté. R. L. Stevenson.

R. L. Stevenson met aussi l'accent sur le phénomène de la croyance qui, entre autres, entraîne les parties prenantes à déployer une volonté et une énergie généralement admises comme raisonnable.

Nous courions, raconte un vieux Camisard. Nous courrions comme si nous avions des ailes. Nous ressentions, à l'intime de nous, une ardeur exaltante, un désir qui nous soulevait. Des mots ne peuvent traduire nos sentiments. C'est quelque chose qu'il faut avoir senti pour le comprendre. Aussi harassés que nous pouvions être, nous ne pensions plus à notre fatigue et nous devenions enthousiastes dès que le chant des psaumes arrivait à nos deux oreilles. R. L. Stevenson.

R. L. Stevenson montre avec talent que ces affrontements de grande ampleur ont leurs équivalents au niveau des familles, des villages, des institutions. Ses textes prennent une résonance universelle.

L'histoire contemporaine connaît elle aussi ce type d'affrontement fondé sur des différences dans les récits. Des guerres de religion et de

croyances, d'intensité diverse mais bien réelles, s'allument un peu partout dans le monde. Elles s'accompagnent d'actions féroces et réciproques. Notre civilisation occidentale ne fait pas bande à part.

Autour de nous, à l'échelle de notre vie quotidienne, nous observons des organismes en crise qui révèlent des récits brisés de leur cohérence. Nous découvrons, comme pour une personne, les pertes de sens corollaires de toutes fêlures. La sous-estimation par les managers de l'importance d'un récit propre à leur organisme donnant un sens aboutit à des dégâts humains et à des pertes matérielles diffuses.

Sous cet éclairage, la « grande grève de 2020 » des employés de la SNCF ne s'explique pas seulement par la remise en cause des avantages de leur retraite. Le récit collectif de cet organisme est historiquement très fort : les travailleurs du rail ont accompagné le développement industriel porteur de progrès; ils ont permis la mobilité de tous; ils ont été présents à de grands moments de l'histoire comme celui de la résistance. Les œuvres littéraires (*la bête humaine...*), cinématographiques (*La bataille du rail, L'Orient express...*) inscrivent une épopée de près de deux siècles. Cette histoire a été rendue possible par un engagement acharné, physique et social, d'hommes et de femmes dont les personnels actuels se sentent à la fois héritiers et acteurs. Les conditions de retraite marquent dans les esprits une reconnaissance sociétale; leur remise en cause est vécue comme un affront.

10.2.2. Nos neurones en sociétés

Nous attendons d'un organisme, avec lequel nous envisageons des relations, un comportement prévisible, c'est-à-dire un comportement conforme à nos attentes. Il est significatif que l'on emploie pour décrire ces échanges les mêmes expressions colorées des mêmes émotions que pour une personne. R. L. Stevenson en s'approchant d'un monastère éprouve les mêmes sensations que celles ressenties à la rencontre d'un inconnu surgissant dans un espace dépeuplé.

J'ai rarement éprouvé plus d'angoisse sincère qu'en approchant ce monastère de Notre-Dame des Neiges. Est-ce d'avoir aussi reçu une éducation protestante? Et soudain, à un tournant, une crainte m'envahit de la tête aux pieds – crainte superstitieuse, crainte d'esclave. Bien que ne cessant d'avancer, je continuais pourtant avec lenteur comme un homme qui aurait franchi, sans y prêter d'attention, une frontière et s'égarerait au pays de la mort.

Au sein de l'organisme, du point de vue de la personne partie prenante, l'organisme apparaît fréquemment comme une personne phy-

sique tenant un rôle social. Le vocabulaire utilisé à son propos est familier : mon entreprise, ma boîte, chez nous...

Ceci s'explique par le fait qu'un organisme est en premier lieu constitué d'un groupe de personnes entretenant des relations conventionnelles déterminées par son fonctionnement - en d'autres termes formant un collectif. Dans un collectif, il est attendu qu'une personne partie prenante adopte les comportements définis par des contrats formalisés ou implicites.

D'un point de vue extérieur, la personne partie prenante est censée représenter l'organisme d'une façon fractale quelles que soient ses fonctions. Les qualités et les défauts de l'organisme lui seront volontiers attribués.

Le contrôleur du train se voit reprocher sèchement le retard du train, contre toute logique.

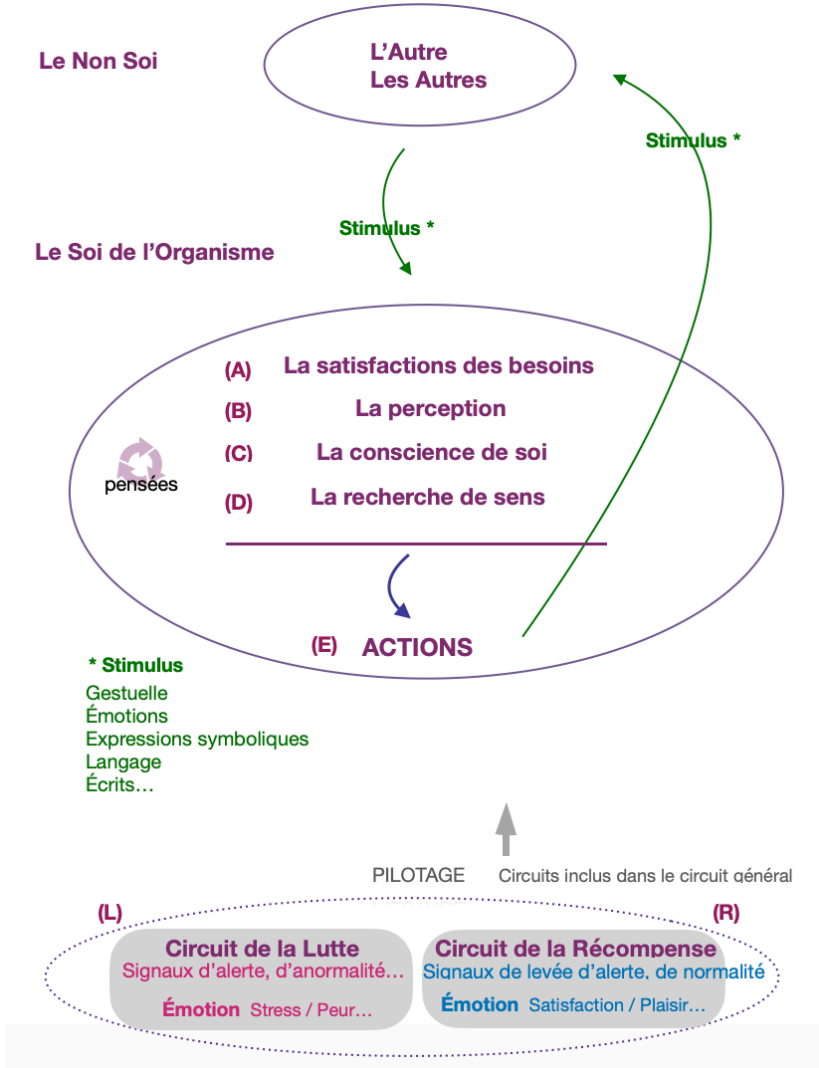
Cette quasi-synchronisation des esprits des personnes parties prenantes est le rôle du management de l'organisme. Elle ne va pas sans des vagues de stimulus contraignant les cerveaux à adopter les récits de l'organisme. En d'autres termes *les conditions permettant la cohérence de l'organisme* sont réputées être aussi celles de ses personnes parties prenantes. Ceci ne va pas sans des stress et parfois des récompenses. Michel Foucault en fait l'analyse dans ses ouvrages et notamment dans *Surveiller et punir*, Gallimard, *Histoire de la folie*, Gallimard et *Histoire de la sexualité*, Gallimard.

☞ ST805 Michel Foucault. Le management.

Le schéma

Fig. 1.2.2. La Cohérence (Organisme)

LA COHÉRENCE organisme



Les mécanismes de la cohérence

Quatre conjonctures :

- La régulation des neuf besoins fondamentaux (A).
- La perception de l'environnement (B).
- La conscience du soi (C).
- Le récit (D)

La régulation des neuf besoins fondamentaux (conjecture 1)

Comme pour une personne, au quotidien, un organisme cherche à satisfaire ses besoins fondamentaux (A). Se reporter aux autres chapitres. La recherche d'un équilibre sollicite l'ensemble des services et des départements. L'atteinte de l'équilibre contribue à satisfaire le besoin de cohérence.

La perception de l'environnement (conjecture 2)

Un organisme, dans notre civilisation, est immergé dans un environnement formé d'innombrables autres d'organismes et d'une foule de personnes agissantes. Journallement, de véritables défis sont à relever que l'organisme soit une famille (que l'on songe à la perception du système scolaire) ou soit une entreprise (que l'on imagine le surgissement de la robotisation). Les plus petites parties d'un organisme sont impliquées dans la perception de l'environnement (B). Très concrètement, cette perception se forme dans les cerveaux par les impacts directs et par les jeux d'échanges, en interne, que provoque tout surgissement de stimulus nouveaux. Il faut noter que l'environnement actuel toujours plus complexe trouble les perceptions.

Qui aurait pu croire, par exemple, que la brillante entreprise de téléphones portables Nokia ait pu rater à ce point, et en quelques mois, l'évolution de leur matériel? Les exemples de ce type sont légion.

La conscience du soi (conjecture 3)

L'organisme, pour affronter l'environnement se *raconte* constamment ses facultés d'action et sa puissance de vie. En d'autres termes, tout organisme tant à se distinguer des organismes qui lui sont semblables par des récits. Saisir les différences avec les autres permet de créer *la conscience de soi* (C). Cette réflexivité interne se fait dans les cerveaux de toutes les personnes parties prenantes de l'organisme, dif-

féremment selon les postes occupés, intensément dans les services fonctionnels et dans les instances de la gouvernance.

Un sens partageable (conjecture 4)

La conscience du soi invite l'organisme, c'est-à-dire les cerveaux des personnes parties prenantes, à se poser la question de la **recherche du sens** (D). En conséquence, un organisme tend à engendrer **un récit porteur de sens partageables par tous** (C). En général, le sens est baptisé *vocation*. Or, nous avons vu qu'une personne tend à donner d'une façon irrépressible un sens à ses propres actes ; elle cherche à donner un sens à ses actions, un sens qui ne peut être que *cohérent avec la vocation de l'organisme* ne serait-ce que pour éviter en son sein les dissonances cognitives en excès.

La cohérence d'un organisme n'est jamais stable, ni même totale. Sa vocation, cohérente avec les attentes de son entourage donc encouragée, est toujours susceptible d'apparaître néfaste pour d'autres organismes.

Au quotidien, la vocation, le sens ne sont pas présents consciemment dans les esprits. Rares sont ceux et celles qui chaque matin se disent « je suis une famille donc... » ou en prenant leurs fonctions « mon entreprise assure ce rôle dans l'économie... ». En revanche, les crises internes et externes dans un organisme mettent en évidence les grands traits de sa cohérence. Elles jettent une lumière puissante sur l'importance du sens pour un organisme.

Une initiative significative d'un groupe d'étudiants de grandes écoles porte sur une interpellation des grandes entreprises sur le sens qu'elles donnent à leurs activités quant à la problématique du réchauffement climatique. Ils proposent un manifeste et un *Guide anti-greenwashing* très détaillé pour « *Comment ne pas se faire duper par la rhétorique trompeuse de certaines entreprises ?* ».

👉 [ST1050](#) Pour un réveil écologique. Collectif. Site (2020).

Les Circuits de la Lutte et de la Récompense

Comme pour une personne, le sentiment d'un manque de cohérence provoque des alertes (L) et celui de reconnaissance la manifestation de signes de satisfaction (R). Toutefois, toutefois très concrètement, ce sont les cerveaux des personnes parties prenantes qui s'activent en traitant les stimulus reçus et en initiant les stimulus émis. Nous retrouvons toute la problématique des nécessaires synchronisations des cerveaux au sein de l'organisme. Dans un organisme manifestant une

puissance de la vie, toutes les parties prenantes participent aux *luttres* et sont concernées par les *récompenses*.

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

10.2.3. Questionnement

La recherche de la cohérence

Les nouvelles technologies, la mondialisation, les équilibres écologiques donnent des coups de boutoirs dans les vocations proclamées des organismes et, par répercussion, dans le sens que se sont façonnées leurs parties prenantes.

De nombreuses vocations, hier encore véritables socles des organismes, sont aujourd'hui remises en question et viennent ébranler les opinions : l'agriculture qui hier nourrissait le monde est aujourd'hui devenue polluée; l'industrie du nucléaire est jugée comme périlleuse; les industries pétrolières exhument des énergies fossiles; l'aéronautique et l'automobile impactent gravement le climat; les laboratoires pharmaceutiques proposent des médicaments aventureux; les industries agroalimentaires produisent des aliments nuisibles; les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) sont des mouvoirs; l'école ségrègue; les églises sont des terrains favorisant la pédophilie etc.

Plus en profondeur, les techniques, hier louées, aujourd'hui sont regardées avec méfiances : les technologies de l'information troublent les intelligences; l'intelligence artificielle ébranle les emplois; les manipulations génétiques ont des conséquences imprévisibles; les vaccins sont douteux, les plastiques polluent; le nucléaire est une épée de Damoclès etc.

La cohérence pour une masse d'organismes est ainsi ébranlée avec des violences jamais connues dans l'histoire, de cette façon et aussi diverses. Ce sont des violences souvent explicables, parfois aveugles. Leur ampleur annonce des ruptures dans l'histoire de notre civilisation, des ruptures dont il est difficile à prévoir les conséquences.

Les désordres

À la base, de nombreux organismes se voient reprocher leur incapacité à produire du sens motivant et partageable. Les nombreux com-

merces sur Internet en sont des exemples. Quel peut être le sens partagé pour les manutentionnaires robotisés, les livreurs pressés, les cadres obligés, les fournisseurs contraints, les actionnaires alléchés, les consommateurs épiés? Tôt ou tard les distorsions du sens provoquent de redoutables déchirures dans ces organismes.

Les personnes parties prenantes oubliées deviennent des éléments passifs, opposants, ou révoltés face aux adaptations entraînées par tout environnement en mutation. Notre époque est marquée par l'oubli de fractions importantes de personnes qui pourtant assurent des fonctions essentielles à la vie de leur organisme. *A contrario*, les conséquences de ces oublis mettent en évidence les mécanismes de la conscience de soi de l'organisme, de ses parties prenantes. La pandémie du Coronavirus a révélé d'un façon planétaire et presque caricaturale le phénomène : des travailleurs habituellement invisibles pour les médias, sous-payés sont apparus assurant des tâches qualifiées et essentielles pour la survie d'une population en détresse.

Perspectives

Nous observons que la satisfaction du besoin de cohérence des organismes est devenue prégnante. Nous pressentons qu'elle deviendra centrale dans les années à venir. Ce qui ne semble pas avoir été très bien compris par la plupart des gouvernances, c'est que la satisfaction du besoin de cohérence de leur organisme concerne toutes les parties prenantes et tous les acteurs de son environnement et non seulement la leur ou celle des actionnaires. En d'autres termes, un organisme ne se réduit pas à des données comptables traçant les valeurs de l'actif et le montant des dividendes distribués.

L'épidémie du coronavirus de 2020 en accélérant le télétravail dans la vie des organismes constitue un cas d'école à cet égard. D'une certaine façon, cette technique est acceptée par les parties prenantes qui y voient, en grande majorité, pour le moment, surtout les avantages. Or, le télétravail, dans sa forme brute, supprime les nombreuses interactions entre les parties prenantes qui, pour beaucoup, dessinent le devenir de l'organisme, la nature du travail, la place de chacun etc. Pour reprendre une image, les discussions autour de la machine à café se raréfient jusqu'à leur disparition définitive avec celle de la machine à café devenue inutile. Dès lors, quelle cohérence partagée dans un organisme dont les parties prenantes n'échangent à distance que des informations strictement opérationnelles. Le télétravail, adopté sans une réflexion sur ce qu'il supprime devient une technique asséchante de

plus. Le télétravail est un exemple mais d'autres peuvent être cités : la robotique, l'intelligence artificielle, la 5G, les containers envahissants, les normes, les directives... Un organisme, entreprise ou institution, ayant fait de son personnel des zombies est un organisme illisible et condamné à court terme.

Les neurosciences, largement divulguées, orientées sur les mécanismes du besoin de cohérence des sociétés, peuvent devenir un patrimoine de l'humanité. Un patrimoine décisif dans le devenir des civilisations.

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

