

La Réalité

La « réalité », concept trompeur

La civilisation occidentale nous met en tête un modèle de pensée dans lequel la « réalité », connue ou inconnue, est unique.

Ce paradigme nous fait ignorer la distinction qu'il y aurait lieu de faire entre le monde inerte à réalité unique et le monde animé où ce concept n'a plus de sens du fait des réalités multiples. Par conséquent il nous maintient dans la conviction et l'illusion qu'il n'y a qu'une seule réalité qui existerait toujours ; ce ne serait qu'une question d'analyse plus fine pour la révéler. Systématiquement nous rejetons tout doute que notre réalité puisse être autre que celle que nous percevons. Nous recherchons donc automatiquement une certitude, une vérité unique à toute question posée. Cela provient de notre éducation, de notre vision du monde limitée aux modèles que nous avons appris et repris des générations précédentes malgré les mots de Montaigne : il recommandait de sans cesse remettre en doute ce qui est présenté comme une vérité. Il mettait en garde contre des vérités qui ne le seraient plus.

Qu'est-ce que la réalité ?

La « réalité », pour une personne, est l'ensemble des informations qu'elle possède et à partir desquelles elle va se former une idée sur une question qui lui est posée.

La « réalité », pour un groupe de personnes, est l'ensemble des idées partagées sur la question à laquelle il s'apprête à répondre. Cependant cette réalité est moins nette que celle qui se forme dans l'esprit d'une seule personne. Avec de la chance, on aboutit à un consensus résumant la réalité partagée : une convention. Si les dissensions sont trop fortes, pas de convention mais jusqu'à une réalité par personne. Cette multiplicité tue l'existence de la « réalité ». A-t-on une définition unique, absolue de la culture, du bonheur, du bien-être au travail, de la pénibilité au travail, d'une émotion ?

Comment dans ces conditions, le manager peut-il préparer une décision, alors qu'il va y engager des personnes aux réalités discordantes ?

Peut-être sait-il que chacun voit le monde à sa façon ...

L'option actuelle

Son schéma est calqué sur celui appris à l'école :

1. réunir les paramètres (les coûts, les investissements, les délais ...)
2. calculer selon les modèles enseignés (retour sur investissement, ...)
3. formuler la décision
4. discuter (en comité de direction)
5. annoncer la décision
6. exécuter
7. contrôler les résultats

La phase (4) est parfois omise.

L'option Toyota : le « Toyota Way »

1. réunir les paramètres
2. calculer selon les modèles enseignés
3. discuter
4. formuler la décision
5. vérifier sur place qu'elle est applicable
6. annoncer la décision
7. exécuter
8. contrôler les résultats

Cette seule vérification a suffi à Toyota pour rattraper tous ses concurrents.

L'option que je préconise

Sachant que l'état d'esprit est la combinaison des perceptions et des aspirations relatives à un domaine précis, le métier où à la façon dont il se déroule, le manager doit

1. réunir les paramètres
2. calculer selon les modèles enseignés
3. déterminer l'état d'esprit métier (chacun exerce-t-il le métier qu'il désire ?) ;
4. déterminer l'état d'esprit interactions au travail (les interactions donnent-elles l'influence désirée ?) ;
5. conclure si la situation d'ensemble (finances, savoirs et état d'esprit) est propice à l'annonce de la décision ; s'il y a une faiblesse, la réduire ;
6. annoncer la décision
7. exécuter
8. contrôler le résultat

Ainsi, avant de décider, le manager sait que son personnel est favorable au projet ; il a tenu compte du facteur de production « état d'esprit » en plus des autres. Cette manière de faire devrait paraître évidente à ceux qui comprennent que l'état d'esprit est un facteur de production.

L'option actuelle ne suit pas ce schéma à cause de l'ignorance générale touchant à l'état d'esprit : c'est un facteur de production, il n'y a pas d'instrument pour le cartographier et le manager raisonne comme s'il était dans le monde inerte.

Le monde inerte est caractérisé par le fait que

- les concepts et propriétés y sont exprimés par des formulations mathématiques, par exemple $\sin i = n \cdot \sin r$ (Descartes).
- les formules y permettent d'anticiper l'observation et celle-ci confirme toujours ce qui a été anticipé ;
- le système y est entièrement décrit par ses paramètres ;
- les définitions y sont uniques et précises ;
- les instruments de mesure y sont fiables, par exemple la balance ;
- les unités de mesure y sont définies, par exemple mètre, seconde, ampère ;
- les résultats y sont uniques, stables et certains, vérifiables par chacun des habitants de la planète et conduisent à une seule description de l'inerte que nous appelons à juste titre « réalité », vérité unique.
- la réalité mesurée, calculée ou décrétée par convention y est absolue, indépendante de l'observateur, une certitude exprimée par : a et b donc c.

Le monde animé se caractérise tout autrement :

- le système économique y est décrit par des indicateurs qui n'en donnent qu'une image virtuelle, schématique, incomplète et fautive aux limites ; il use des schémas du monde inerte mais ceux-ci ne s'appliquent pas ; l'observation ne confirme pas souvent ce qui a été anticipé ;
- les définitions, les appréciations d'une situation y dépendent de l'observateur et sont donc multiples ; beauté, éthique, culture, bien-être ;
- les instruments de mesure n'y sont pas fiables ; par exemple la psychométrie, les sondages sociométriques ;
- il n'y a pas d'unité de mesure ; par commodité, on y utilise l'arithmétique mais elle ne s'applique pas. $1 + 1$ différent de 2
- la réalité est statistique et multiple donc le concept de réalité unique n'existe plus, parce qu'implicitement sa définition suppose son unicité. On doit écrire « a et b. » Toute la suite n'est que spéculation.

Exemples :

Transport de sable :

- a = on a 1000 tonnes de sable à déplacer
- b = on dispose de 10 camions transportant chacun 20 tonnes
- c = on prévoit 5 rotations de l'ensemble des camions.

« a et b donc c » : on est dans le monde de l'inerte.

Rétablir l'équilibre financier

Approche typique du monde de l'inerte :

- a = on ne gagne plus assez
- b = on réduit les dépenses
- c = on rétablit l'équilibre financier

Cela se fait au détriment de certains aux réactions peu prévisibles ; on peut aboutir à un résultat incontrôlable. Tient-on compte de ce risque ? « a et b donc c » est devenu invalide. On s'est cru dans le monde de l'inerte mais on s'est trompé. Dans le monde animé, « c » n'est qu'une spéculation.

Mise en place d'une semaine de 35 h. :

- a = on a 10 % de chômage
- b = on réduit le temps de travail de 10 %
- c = on élimine le chômage.

On pouvait penser « a et b » et débattre, ce qui fut fait, mais on n'a pas vu que l'arithmétique ne peut pas s'appliquer à l'heure de travail.

Donc l'objectif ne pouvait pas être atteint. Il ne l'a pas été.

On a aussi pu penser « a et b donc c » en raisonnant comme dans l'inerte. Erreur.

Ces exemples montrent que les modes de raisonnement du monde inerte ne peuvent pas être transposés tels quels au monde animé. Savoir dans quel monde se déroule le projet est donc essentiel.

Dans le monde animé, on peut s'appuyer sur les conventions établies pour des raisons pratiques à condition de vérifier leur pertinence (les conventions collectives, le droit, les lois des finances, de la sécurité sociale, etc...). En ce qui concerne les décisions managériales, on sait que les raisons pratiques évoluent au fil des années. En 2020, peu nombreuses sont celles qui sont applicables. De plus en plus l'ensemble du monde animé est donc sous tension.

D'où vient l'erreur ?

On ne distingue pas entre inerte et animé. Pourquoi ?

La civilisation occidentale nous met en tête un modèle de pensée dans lequel la « réalité », connue ou inconnue, est unique. Il y a au moins deux causes à cette illusion :

1. Les religions ont répété leurs vérités révélées par des réponses dogmatiques pendant des siècles. Certes leurs affirmations furent structurantes pour la vie quotidienne et stabilisante pour la société mais elles ont néanmoins interdit tout doute et leurs dires ont tenu lieu de certitude universelle. Les lucides contestataires arrivés trop tôt furent brûlés. Le concept d'une vérité unique fut ainsi bien planté dans les esprits.
2. Imbibées de l'idée d'absolus et de certitudes, les générations depuis 1600 environ ont adopté sans difficulté l'idée que les sciences exactes fourniraient elles aussi des vérités uniques et universelles. Comme ces vérités du monde inerte étaient immédiatement vérifiables, on peut penser que l'engouement pour les sciences exactes provient de ce qu'elles apportaient les certitudes comme on y était habitué. À force de travailler sur le monde inerte avec succès, le réflexe de voir une réponse unique à toute question s'est enraciné encore plus. On en doute plus ; c'est devenu une certitude. Il s'en suit un usage abusif des mathématiques, utiles pour décrire l'économie, impropres pour l'expliquer et en guider les décisions.

En conclusion, même si la méthode consistant à rechercher systématiquement la vérité fut globalement bénéfique et salvatrice face à l'obscurantisme, les siècles qui nous précèdent sont la cause de ce réflexe consistant à transposer méthodes et instruments de l'inerte à l'animé. Cette méthode a indéniablement conduit au progrès technique mais elle a aussi modelé, au fil des siècles, notre façon de penser en rendant implicite la certitude qu'il n'existe qu'une seule vérité. Ainsi il n'existerait qu'une seule morale, qu'une seule justice, qu'une seule définition du bien-être, bref qu'un seul train de bonnes pratiques en tout domaine.

Ce paradigme, dans lequel nous vivons, est devenu une barrière à notre développement, parce que l'activité humaine s'est déplacée en donnant maintenant plus d'importance au monde animé. Cela exige d'abandonner la certitude d'une réalité unique, propre au monde inerte.

Comment agir pour que notre société fonctionne mieux, pour que l'on compte moins d'échecs de projet, plus d'harmonie entre employeurs et employés, une meilleure performance ? Voir « comment agir ».