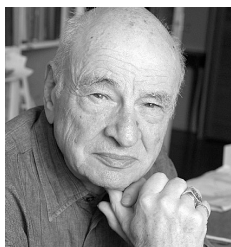


La pensée complexe comme méthode pour une organisation apprenante

“Aide-toi, et la complexité t’aidera” !

Entretien avec Edgar Morin



Edgar Morin

S.O.L., Society for Organisational Learning, Société pour l’organisation apprenante, a pour vocation de sensibiliser les entreprises et de diffuser les concepts et les pratiques développées par les chercheurs et les entreprises. L’un de ces concepts est la pensée complexe. Quel écho a pour vous l’expression organisation apprenante ?

Edgar Morin : C’est une expression un peu barbare... j’y ai un peu réfléchi — *dit-il l’œil amusé*. L’organisation est anonyme, c’est quelque chose qui est vu de façon anonyme. Et apprendre, c’est plutôt quelque chose qui est personnalisé, cela nécessite, une personne, un individu. À partir de là, on finit par comprendre de quoi il s’agit. Il ne faut pas concevoir l’organisation comme une entité fixe, figée une fois pour toute, mais quelque chose en évolution, capable de s’améliorer et s’améliorant, intégrant des savoirs, des savoir-faire et peut-être même en intégrant des principes d’organisation. Dans le deuxième volume de *La Méthode*, j’ai un peu traité du problème de l’organisation : nous vivons encore avec l’idée qu’une organisation doit être centrée, doit avoir un centre, qu’une organisation doit être hiérarchique, et qu’elle doit se fonder sur les compétences spécialisées de ses participants.

Toutes ces choses ne sont pas en soi inexactes, mais elles sont incomplètes. Il manque ce que j’appelle la dialogique de la complexité. C’est-à-dire, que dans le fond, nous avons beaucoup d’exemples dans la nature, dans la vie sociale, d’organisation acentrique à commencer par les écosystèmes, la biosphère. Les végétaux n’ont pas quelque chose qui équivaut au cerveau, et pourtant cela fonctionne. Comment ? Cela fonctionne par des interactions entre les cellules, qui produisent un certain savoir, une certaine connaissance, puisque nous savons même que les arbres peuvent communiquer les uns avec les autres. Alors, dans le monde humain, par exemple une ville est une organisation qui a son centre, la municipalité, qui dépend peut-être d’un super centre qui est l’État.

Mais beaucoup de choses s’organisent de manière spontanée, je dirai de manière anarchique entre guillemets. Par exemple, la circulation automobile et celle des piétons : c’est la combinaison de régulations qui viennent du centre et de régulations spontanées. Tout ceci, pour arriver à l’idée qu’une organisation peut avoir un centre, mais elle peut aussi avoir plusieurs centres – elle peut être polycentrée – et en même temps acentrique, c’est à dire

toute une série de choses qui se décident sans que le centre ait à les imposer. Prenons un exemple dans le cadre militaire. Une attaque se fait sur une partie du front, le soldat, avise le caporal, qui avise le colonel, qui avise... Il faut un certain temps pour que l'information arrive au sommet et pour que l'information descende du sommet à la base. Alors qu'une organisation avec plus de jeu de spontanéité, ferait que la base même trouverait une riposte. Autrement dit, dans l'absolu, on ne peut avoir une organisation privée de centre, la question c'est de savoir comment combiner les deux.

Il y a deux sens au mot hiérarchie : il y a le sens banal, c'est-à-dire, celui où l'autorité descend du haut vers le bas, et le sens complexe où une organisation à multiples niveaux d'intégration se fonde sur le principe que les émergences des niveaux intégrés constituent le palier sur lequel s'organise le niveau intégrant, ainsi de suite. Il faut penser aussi, qu'il peut y avoir des poly-archies, ou hiérarchies multiples, des hiérarchies rotatives qui changent selon le contexte. Dans les sociétés archaïques, le chef, c'est tantôt le sorcier, c'est tantôt le chef militaire, tantôt un chef civil. La hiérarchie, à mon sens, peut et doit comprendre une part d'anarchie, c'est-à-dire d'organisation spontanée.

Quant à la spécialisation, il est évident qu'elle est fort utile, mais il faut des secteurs de compétences élargies, de polycompétence. Un ministre, par définition n'est pas spécialiste. Il a des collaborateurs qui doivent l'être. Lui, c'est un généraliste. Les ministres non spécialistes ne sont pas plus mauvais que les ministres spécialisés. Quand la spécialisation atteint un niveau où la relation entre le global et le local n'est pas perçue, où la pensée de l'ensemble du contexte n'est pas présente, c'est une organisation aveugle.

D'autre part, je pense que toutes les organisations ont leur maladie propre, que l'on peut appeler la bureaucratisation. La bureaucratisation, c'est le moment où la compartimentation entre les différents secteurs est telle, qu'ils ne communiquent plus. Et, du reste, c'est souvent les usagers qui, renvoyés de guichet en guichet, de bureau en bureau, en souffrent.

Autrement dit, on est dans une situation, où chacun accepte la responsabilité de son secteur minime, mais a absolument perdu de vue le sens de l'ensemble, et le sens de la solidarité avec l'ensemble. Et malheureusement, c'est cela qui prolifère dans les administrations, qui sont incapables, disons de s'auto-étudier, et de s'auto-comprendre, et par là même, de devenir apprenantes.

S.O.L. a eu historiquement pour socle, la pensée systémique. Vous en parlez dans l'un de vos livres comme étant un échafaudage qui vous a permis d'aller au-delà vers la pensée complexe. Quelle est pour vous la nuance entre pensée systémique et pensée complexe ?

Je considère que la pensée systémique, c'est un palier de base indispensable. Autrement dit, à la base de toute connaissance, ce n'est pas l'objet isolé, c'est le système. C'est-à-dire, c'est le contraire du réductionnisme. Le réductionnisme croit connaître un tout (un système) uniquement à partir de la connaissance des parties élémentaires qui le constituent.. La systémie est super-additive. C'est-à-dire, ce n'est pas l'addition des propriétés des composants qui va donner les qualités du tout. L'idée de système est une idée clé, car elle contient :

*Spécialisation et
bureaucratisation :
Handicaps pour
devenir une
organisation
apprenante*

- l'idée d'émergence,
- l'idée d'unité multiple, qui est une idée très importante et qui elle-même est complexe, car dans la pensée dominante, quand on voit le tout, on ne voit pas les composants, quand on voit les composants, on ne voit pas le tout.
- Il y a aussi l'idée de contrainte, car toute organisation en même temps qu'elle produit des émergences, elle produit des contraintes et des inhibitions.

Donc, il faut avoir une bonne conception du système, pour pouvoir aller au-delà, c'est-à-dire l'intégrer.

J'ai employé le mot organisation comme autre façon de parler du système. Pourquoi ? Parce que le système est une notion qui tend à se clore, quelque chose d'anonyme, alors que si vous dites : « l'organisation de la société française, l'organisation de l'empire romain, etc. », vous liez l'organisation à un existant singulier. Et d'autre part, le système étant une organisation d'éléments, je trouve que le problème le plus important, le plus central pour la connaissance, c'est l'organisation. Pourquoi y a-t-il de l'organisation dans l'univers ?

De plus, il y a un niveau de complexité, qui vient de l'auto-organisation. La thématique de l'auto-organisation a été clairement énoncée dès la fin des années 50 avec Von Foerster, et d'autres. C'est le propre de l'organisation vivante, mais qui malheureusement est restée ignorée par les biologistes. Et pourquoi ? Parce qu'avec la révolution de la biologie moléculaire, les biologistes ont cru tout expliquer par les molécules et leur relation. Donc, on était dans une vision, où le problème de l'organisation était mis entre parenthèse. Et pourtant, il y avait bien un phénomène d'auto-organisation, puisque à rester dans leur propos, il y avait bien une source d'informations qui était dans l'ADN, qui transmettait les informations via l'ARN aux protéines, donc c'était un circuit informationnel cognitif, et l'information ne venait pas du monde extérieur, elle venait de la transmission héréditaire. Donc, le vrai problème c'est celui de l'auto-organisation du vivant.

Et d'ailleurs aujourd'hui, je pense notamment à l'Institut de Santa Fé, on redécouvre cette idée. Et on en parle comme une révolution merveilleuse, alors que c'est une idée que Von Foerster, Atlan, etc. ont proposé dans les années 70 – idée que j'ai reprise alors, en la développant de façon spécifique, c'est-à-dire en parlant de d'auto-éco-organisation.

Et là aussi c'était un point important. Toute organisation vivante travaille. Même dans notre sommeil, nos cellules travaillent, nous respirons, notre cœur bat, c'est-à-dire dégrade sa propre énergie. Donc nous avons besoin d'énergie, que nous puisons dans notre environnement, à travers notre nourriture, et nous avons besoin d'informations, pour que nous-mêmes, aussi, nous puissions dans notre environnement savoir comment agir et nous sauvegarder. Donc c'est de l'auto-éco-organisation. Ce qui permet aussitôt de contextualiser. Une des idées clés de la pensée complexe, c'est de veiller à toujours introduire l'objet de connaissance dans son contexte.

Alors le thème d'auto-éco-organisation, est une idée importante. Elle vaut pour les êtres vivants, elle ne vaut pas seulement pour les individus, mais aussi pour les sociétés humaines, et bien entendu animales aussi. Et la relation à l'environnement s'amplifie dès que vous avez affaire à l'histoire, c'est-à-dire la création des cités et des empires ; la question des matières

*Sortir de l'illusion
de la maîtrise :
L'organisation
s'auto-organise
avec et dans son
environnement*

premières, la question des ressources en alimentation, y sont devenues des questions vitales.

Aujourd'hui, nous sommes dépendants plus que jamais de notre environnement, et puisque nous sommes en train de le massacrer, nous allons en payer les conséquences.

Chaque auto-éco-organisation a sa complexité propre. Et la plus complexe c'est l'auto-organisation de l'être humain, du cerveau humain, et celle de l'organisation des sociétés en devenir rapide comme le sont les nôtres

Quel est votre sentiment quant à la mise en pratique de votre pensée au-delà du cercle des intellectuels, et particulièrement chez les décideurs économiques ou politiques ?

La mise en pratique se pose en termes différents de la mise en pratique d'une méthode qui consiste à appliquer un certain nombre de règles et de principes. Ma méthode n'est pas une méthodologie, mais une aide à l'esprit : je dis : « Aide-toi et la complexité t'aidera ! » Sa mission est de fournir une aide à la réflexion, et à la décision. Et une aide qui se base sur ce que j'ai développé dans mes livres : la dialogique, la récursivité, le principe hologrammique. Si on intègre ces principes-là, et si on a l'obsession de penser toujours au complexe et au global, cela peut être utile. Cela est le premier point.

Maintenant, historiquement, en France, après la sortie de « La nature de la nature », dans les années 80, j'ai eu un certain nombre de demandes d'entreprises. Des entreprises très diverses ont été intéressées. Ce qui les intéressait, c'était l'irruption du thème du désordre. Ce qu'ils n'aimaient pas du tout, c'est que je ne terminais pas ma conférence par des recettes de cuisine. Avec le temps, ils commençaient à s'habituer.

Mais, il faut dire qu'entre-temps, se sont créés des organismes qui se sont mis à vendre de la complexité aux entreprises. Certains, du reste, pas mal du tout, comme Génelot, d'autres qui doivent sans doute rendre la complexité tellement simplifiée qu'elle se transforme en simplification — *rires*.

Aujourd'hui, j'ai très peu de demandes directes d'entreprises. Mais ce que je crois c'est que mes idées devraient être mieux reçues dans l'entreprise que par les universitaires. Parce qu'un professeur d'université a sa chaire à vie et sa retraite lui donne sécurité. À part des accidents personnels, rien ne va perturber son existence matérielle, alors que l'entreprise, elle, est lancée dans un univers aléatoire. Donc il y a plus de sensibilité à ces thèmes dans l'entreprise que dans l'université, surtout française.

En France, l'université est en vase clos, mais je vois que dans d'autres pays, notamment des pays où il y a une certaine ébullition, comme des pays d'Amérique Latine, il y a plus de réception. Le mois prochain, j'irai au Mexique, parce qu'à partir d'un entrepreneur qui a trouvé les moyens, il va se créer dans l'État de Sonora une université, qui va s'appeler Universidad del Mundo Real Edgar Morin.

Et d'ailleurs... — *Edgar Morin cherche sur le dessus d'une bannette, un document, et nous tend une photo numérique, d'une statue d'Edgar Morin sur la place devant la façade de ladite université.* — [...] Voici une statue qui ne me ressemble pas du tout — *t.* J'ai pu désigner le comité scientifique de cette université, qui est un comité international avec beaucoup d'américano-latins. Là-dessus, j'ai déterminé des chaires, les unes pour la réforme de l'esprit, les autres pour comprendre notre civilisation, la consommation, le loisir, etc. Et donc, voilà une mise en pratique.

Dans votre livre, Éduquer pour l'ère planétaire, vous présentez une véritable méthode de la pensée complexe. Quel peut être le rôle des entreprises dans cette éducation planétaire ?

Plus l'entreprise se trouve liée à son environnement, aussi bien pour ses débouchés, que pour ses matières premières, plus elle entre elle-même dans un contexte qui n'est plus strictement national, et qui désormais n'est plus strictement européen, mais qui est devenu planétaire. Que ce soient les phénomènes de délocalisation, dont on parle tellement aujourd'hui, c'est l'un des aspects de cette planétarisation, des problèmes qu'affronte l'entreprise.

Alors puisque l'on a affaire avec des problèmes planétaires, autant s'éduquer sur cette ère planétaire, cela me semble évident.

Cela nécessite des réformes de l'entreprise. Puisque vous parlez d'organisation apprenante, cela nécessite une instance d'observation et de diagnostic, je ne sais comment l'appeler, au sein de l'entreprise, de caractère cognitif, qui se charge de faire le point à partir non seulement des données permanentes, mais des transformations ou des événements particuliers (comme aujourd'hui, la flambée du prix du pétrole par exemple).

Je pense surtout qu'il faut favoriser l'initiation à la connaissance complexe au sein d'une entreprise. J'ai écrit ce livre, les 7 savoirs pour l'éducation du futur. Je pense qu'introduire ces 7 savoirs dans des séminaires est utile et très facile. Je trouve que tout cela c'est une question d'organisation...

Chez SOL on parle beaucoup du dialogue, en tant que manière de faire émerger des idées nouvelles, mais aussi pour révéler les représentations des différents acteurs de l'entreprise. Quelle différence faites-vous quand vous parlez de cette dimension dialogique dans la pensée complexe et la pratique du dialogue entre deux êtres humains ?

Ce que j'appelle la dialogique est héritière de la dialectique. La dialogique c'est une relation à la fois complémentaire et antagoniste entre deux instances, deux types de pensées, deux philosophies, etc. La pensée européenne, par exemple, à partir de la Renaissance est une dialogique permanente entre la foi et le doute, la raison et la religion. La dialogique, c'est des oppositions et des antagonismes, mais c'est aussi des complémentarités, c'est-à-dire que les termes de l'un subsistent dans l'autre. Par exemple, avec Pascal le thème du doute s'est glissé dans la foi, avec la théorie du pari. Il a été un scientifique très rationnel, mis il a reconnu rationnellement les limites de la raison. Donc il a maintenu en lui les antagonismes mais ceux-ci ont été productifs de sa propre pensée. Le siècle des Lumières a fait la promotion du thème de la raison et du doute. Avec le romantisme, vous aviez la réaction contraire : le thème de la sensibilité et de la passion.

Toute l'histoire de la culture européenne est dialogique. Et j'ai même dit que la foi religieuse est entrée dans la pensée laïque, puisqu'à un moment donnée, la raison a été providentialisée, pour en arriver au culte de la déesse raison. C'est un processus de providentialisation inconsciente. Même une pensée anti-religieuse peut avoir les mêmes éléments mythologiques qu'une pensée religieuse. J'ai indiqué que la pensée de Karl Marx, que les marxistes ont cru totalement scientifique, a un substrat mystico-religieux, puisqu'on retrouve non seulement, une classe élue, qui est le prolétariat mais aussi l'idée d'une apocalypse (la lutte finale), et vous trouvez, l'arrivée bienheureuse de la société sans classe. Et, dans le fond, le

communisme est devenu une religion de salut terrestre. Donc la dialogique, si vous voulez, c'est cela.

Alors maintenant, le vrai dialogue, entre individus, c'est un dialogue où ils peuvent expliciter leurs oppositions et leurs terrains d'entente. C'est une conscience des conditions du dialogue. On ne dialogue pas comme cela. Chacun doit essayer de connaître ses propres présupposés et les présupposés de l'autre. C'est Valéry qui disait que les vrais dialogues se font entre les arrière-pensées. Il faut alors que les arrière-pensées, deviennent des pensées de l'avant. Donc les dialogues sont très difficiles. Nous avons des obstacles énormes au dialogue qui sont l'auto-justification permanente de chacun, la volonté de donner le tort à autrui. Vous avez des difficultés de compréhension d'autrui.

Donc je pense que l'éducation au dialogue est une éducation double : d'un côté, c'est une éducation à la compréhension, et là-dessus j'ai développé tout un chapitre sur la compréhension dans mon livre sur les sept principes de l'éducation, et surtout dans mon Éthique qui vient de paraître, et c'est aussi, une éducation à la connaissance, à la connaissance de la connaissance, c'est-à-dire aux présupposés de la connaissance.

Voyez-vous d'autres capacités à développer chez les leaders du XXI^{ème} siècle ?

*La dialogique :
sans chercher à
faire la synthèse,
à trouver une
troisième voie,
conserver deux
pensées, et les
faire dialoguer*

Je ne peux répondre à ce genre de question... C'est probablement une très grande sensibilité aux problèmes de ceux qui travaillent avec lui, et plus largement de tous ses contemporains. C'est une volonté de connaissance, le sens de ce que j'appelle l'écologie de l'action, qui sait qu'il ne suffit pas d'avoir une action, de décider une action avec les intentions les meilleures, que cette action change de sens en fonction du milieu où elle intervient, et qu'elle peut parfois se retourner contre son auteur. C'est de savoir que toute décision dans le fond repose sur un pari. C'est d'être capable d'élaborer une stratégie, c'est-à-dire de changer le cours de son action en fonction des informations reçues et des hasards, ce sont des qualités de stratège – au sens civil et non pas militaire – qui est cette mobilité de l'intelligence qu'ont tous les stratèges de l'histoire. Et puis, il y a une part qui ne relève d'aucune éducation, d'aucun manuel, qui elle est un « je ne sais quoi » indéfinissable, c'est de l'intuition, c'est la capacité à faire un diagnostic juste, d'une façon rapide. Mais cela

nécessite une mobilisation de l'intelligence et du savoir et surtout être capable de voir dans des petits événements apparemment secondaires, ou déviants, l'annonce de grands changements qui vont venir par la suite. C'est cela qui est important.

Je vais vous donner un exemple historique. En 1963, il y eut à Paris une manifestation devant être très paisible, organisée par Europe n°1, sur le thème « Salut les copains ». Cette grande fête de la Nation, s'est soudain transformée en une fête violente, voitures renversées, grilles et arbres arrachés. Là-dessus le rédacteur en chef de l'époque, Jacques Fauvet, me demande si je veux faire un article là-dessus. Et j'ai fait une série de trois articles dans Le Monde. Et mon diagnostic se fondait sur quoi ? J'avais déjà été frappé par une chose, dont

on avait peu parlé en France, qui était la nuit de la St Sylvestre, deux ou trois ans auparavant, en Suède, où de la même façon une fête joyeuse, se transforme en fête violente où les jeunes agressent les vieux. J'avais été marqué par deux films des années cinquante, un qui étaient « L'équipée sauvage » avec Marlon Brando, et « La fureur de vivre », avec James Dean. Et dans lesquels on voyait apparaître, des héros adolescents, portant de l'agressivité, de la violence, et des aspirations infinies à une vraie vie. Et alors j'arrivai au diagnostic, c'est-à-dire qu'il y avait alors formation d'une sorte de bio-classe adolescente, qui n'est pas intégrée dans la société, et qui manifeste pas seulement son autonomie, mais déjà avec le rock, le vêtement, des aspirations qui allaient s'épanouir en mai 68. C'est-à-dire plus de communauté, plus de liberté. Si vous voulez, en fonction de ces éléments là, je pouvais prévoir. De même, je me souviens aussi d'un autre film, paru en 1957, « No down Payment » le thème était celui-ci : en Californie, sur une colline merveilleuse, avec un paysage sublime, un promoteur immobilier vend des résidences à des gens. Il leur vend tout, l'électro-ménager, le confort, et même il leur vend les voisins – *rites*.

Le film montre que ces gens-là, qui ont tout les ingrédients matériels du bonheur, ne sont pas heureux. L'un est alcoolique, l'autre, sa femme le trompe, les autres se disputent. J'ai vu dans ce film l'annonce que la civilisation du bien-être dans son épanouissement, allait apporter un mal-être profond. Je donne ces exemples pour illustrer. Je veux dire que la difficulté est toujours d'interpréter des événements déviants, marginaux ou peu significatifs comme signes annonciateurs. Il faut être attentif à ce qui naît peut être, bien que minuscule et à ce qui meurt, bien qu'encore apparemment triomphant ■

Propos recueillis le 14 octobre 2004
par Laurent Marbacher et Catherine Redelsperger

À PROPOS DE L'AUTEUR

Edgar Morin vit à Paris. Résistant, acteur politique indépendant, sociologue du contemporain, initiateur d'une science multidimensionnelle de l'homme et d'une pensée complexe. Son dernier Essai, « *Éthique* », 6ème tome de sa « *Méthode* », vient de paraître au Editions du Seuil.