

COMPLEXITÉ MON AMOUR !

STÉPHANE BERNARD



006
éditions

RÉCITS

COMPLEXITÉ MON AMOUR !

La pensée qui «lit et qui relie» et, son complémentaire qui «lie et qui relit»

«Complexe» nous vient du latin *complexus* : «ce qui est tissé ensemble».

La complexité en est le résultat. Les situations de notre monde sont de plus en plus reliées, imbriquées, corrélées, interdépendantes, changeantes, imprévisibles, incertaines, parfois explosives : en un mot plus complexes !

Edgar Morin a développé la «pensée complexe» pour nous aider à les réfléchir. Elle attire notre attention sur l'importance de «relier» les phénomènes et sur les biais induits par notre tendance à «séparer» les sujets.

Cette réflexion, si la crise sanitaire nous la demande, la crise environnementale nous l'imposera !

L'Organisation du Travail, discipline qui structure le fonctionnement des organisations et des sociétés, se devait d'intégrer cet éclairage majeur pour se transformer et pour repenser l'action et le travail en milieu complexe.

Pourquoi la nature complexe des situations rend inefficaces nos modes de travail trop «cartésiens» ? Comment considérer et relier les mécanismes en jeu dans le travail pour pouvoir approcher la complexité ? Cette Organisation du Travail adaptée aux situations complexes peut-elle contribuer à résoudre les enjeux majeurs de notre temps ? Avec qui et comment propager cette nouvelle vision et l'appliquer à grande échelle ?

Les réponses proposées ici, issues de la pratique et d'une expérience particulière menée au sein du projet du Grand Paris Express sont à la fois indispensables, simples et faciles à expérimenter. Elles nous apporteront, à court terme, des bénéfices pérennes.

La complexité fait peur, mais elle est inhérente au vivant. Nous devons l'approcher et savoir l'apprécier pour pouvoir l'aimer. C'est notre avenir !

Stéphane Bernard, mathématicien, ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris est spécialiste de l'Organisation du Travail. Il développe un réseau de «compagnons» désireux d'aider les organisations à aborder la complexité croissante des situations qui leur font face.

Il est co-auteur du «Plaisir d'Innover» avec Olivier Pujol (Ed. Kawa 2014) et «d'Organisation & Changement» avec Daniel Boeri (Ed. Maxima 1998).

The **NGO Afro Foundation** is leading the AFRO coin project, a cryptocurrency dedicated to the growth and development of the African Continent.

<https://afrofoundation.org/>

8, Rue Neuve-du-Molard 1204 Genève, Suisse

Avec le soutien de la **fondation AFRO**



Couverture : Costéa de la Reghin,

"La complexité s'appretant à décorer le passage des héros"

ISBN 978-2-493861-00-9

35 €

« COMPLEXITE MON AMOUR ! »

STEPHANE BERNARD

« COMPLEXITE MON AMOUR ! »

*La pensée qui « lit et qui relie » et,
son complémentaire qui « lie et qui relit »*

006 Ed.



« creative commons »

@006Ed -126 Rue de Turenne -75 003 Paris



"La complexité s'apprêtant à décorer le passage des héros"

COSTEA DE LA REGHIN

(Linogravure- Décembre 2018)

ISBN 978-2-493861-00-9

SACD N°000506280

*...A l'angoisse,
de nous perdre,
qu'elle dure toujours ...*

Préambule

J'ai toujours aimé les problèmes complexes, autant pour le plaisir d'essayer de les comprendre que pour celui d'essayer de comprendre ceux qui leur font face. Je suis sensible à la peine des autres.

Mais, cette fois-là, je suis tombé sur un « cas d'école », un grand projet qui résistait aux compréhensions conventionnelles : le Grand Paris Express. Il m'a servi de prétexte et de point d'appui pour relier autrement des phénomènes connus et découvrir des perspectives utiles, je pense, à la période actuelle.

L'idée est simple, mais la « promesse » est forte. Elle consiste à dire qu'il existe des conditions, simples elles aussi, pour aborder et transformer les situations complexes en opportunités prometteuses pour tous.

Cette idée s'est construite à partir de l'exemple pratique de la réflexion sur l'organisation du travail dans le cadre de ce grand projet. Puis elle s'est enrichie d'autres configurations. Elle ne se limite pas au cadre strict de l'entreprise, elle s'applique à tous les problèmes complexes. Et les situations que nous rencontrons et que nos sociétés rencontrent sont de plus en plus complexes. En ce sens, cette idée a une portée générale. Je l'ai décrite pour pouvoir vous la partager et qu'elle puisse nous aider à réfléchir aux situations actuelles.



PARTIE A

Introduction

Rencontre

« Ça » a débuté comme ça, avec la rencontre des équipes en charge du projet du Grand Paris Express. Le projet, c'est de construire une boucle de 200 kilomètres de métro autour de Paris et 68 gares. C'est juste doubler la taille du métro parisien actuel et aménager les alentours des nouvelles gares en un temps record : un projet pharaonique de classe mondiale !

L'équipe est partie d'une page blanche : tout était à faire. La fine fleur de l'ingénierie française. Beaucoup venaient d'entreprises anciennes, rôdées, comme la SNCF, la RATP, où tout fonctionne depuis des années, même si ce n'est pas toujours parfait. Je serais curieux de savoir ce que chacun d'entre eux avait anticipé et combien d'entre eux avaient prévu ça.

A la demande de Bernard Cathelain, qui venait d'être nommé au directoire de la Société du Grand Paris, nous sommes allés, avec mon camarade Olivier Pujol, aider les équipes. Il nous avait bien prévenu au téléphone, « *Un projet comme ça, il n'y en a qu'un par siècle !* » et nous avait rassuré en ajoutant « *et on n'en croise qu'un dans sa vie !* ».

Les aider !, du moins essayer de les aider à évoluer dans les pratiques du « travail ensemble », à aller vers plus de collaboration, vers cette modalité du travail à laquelle en France nous ne sommes pas habitués, cette capacité qui est à la fois nécessaire et plaisante mais toujours insuffisante.

Là, au travers d'échanges proches avec un certain nombre d'entre eux, se découvrait une partie de l'intimité des problèmes mais surtout leurs impacts sur les personnes : stress, pression, mais surtout la découverte inattendue de la qualité des échanges. Je crois que c'est « ça » qui a profondément piqué ma curiosité.

Projet

Alors que ce monstre bousculait un peu tout, les équipes à l'œuvre cherchaient des manières d'avancer. Pour nous, la taille du projet rendait vite difficile d'avoir une vision globale et de comprendre où on se situait, surtout compte tenu de la vitesse d'évolution des sujets. Il est de notoriété publique que gérer 3 chantiers interconnectés en même temps est plus complexe que de gérer 3 chantiers séparés. Là, le Grand Paris Express, c'est 260 chantiers interconnectés.

Les mécanismes de cette complexité sont décrits dans la partie E§24, mais les conséquences de ce phénomène se retrouvaient sur de nombreux sujets qui interagissaient entre eux d'une manière non traditionnelle. Cette complexité amenait les équipes à chahuter les modalités établies du travail des métiers impliqués, modalités pourtant parfaitement rodées pour des opérations plus modestes. Confrontées à cette réalité, les organisations quotidiennes du travail se transformaient.

Une chaîne de plus de 200 prestataires s'était constituée. Pour le maître d'ouvrage, il ne s'agissait plus de faire, ni de faire faire, mais de faire faire faire ... dans un délai court des travaux gigantesques au cœur d'un environnement urbain dense.

Il n'y avait pas de problèmes isolés, mais des portefeuilles de problèmes laissant le sentiment qu'il aurait fallu pouvoir dans le même temps définir, s'accorder et faire mais surtout « *avoir anticipé ce qu'il aurait fallu faire pour pouvoir définir ce que l'on aurait eu besoin de faire, le tout sans connaître ni la diversité, ni le détail des cas qu'il y aurait à traiter, ni même de savoir avec qui ...* » ou bien alors faire autrement ... plus simple. Bref, il y avait là une opportunité.

Je ne sais pas pour vous, mais, pour moi, quand le problème est « trop », il commence à prendre ses aises dans mon cerveau et il s'y installe tant qu'il n'a pas de réponse, il pique, et ça bute, en boucle ... Ce livre, en est le résultat. Idéaliste, j'ai toujours pensé que plus il y a de problèmes exprimés simultanément, plus il y a de chances de tous les résoudre. La situation était présente : restait à s'en débrouiller.

Je me suis mis un peu en retrait, sentant que c'était dans les à-côtés, dans les marges et dans les liens qui s'y cachent que se découvraient les opportunités. Je suis allé à leur recherche ... dans les couloirs.

Complexe

Mais rien ne se serait passé comme ça, sans la révélation d'un détail sémantique. En partageant, avec une consœur Stéphanie Diallo-Morin, les questionnements posés par le projet, elle me signale le sens du mot « complexe ». N'en connaissant que le sens commun, je l'avais toujours rejeté d'office, son image étant, me semblait-il, repoussante. Mais non, complexe ne veut pas dire problème insoluble, ou problème qui nous dépasse, mais juste « *relié ensemble* » et ce mot décrivait cette réalité.

Le mot était posé, « relier » : les problèmes, les questions techniques, les contrats, le temps, les ressources, les gens ... aucun problème n'était nouveau, tous isolés avaient une solution, l'exceptionnel était qu'ils étaient tous présents, là, en même temps, avec une intensité remarquable.

Si j'en croyais le sens de ce mot, nous étions dans un des exemples de complexité pratique les plus exceptionnels du moment. Il était localisé « *une unité de lieu et de temps* » et, surtout il était, pour moi, accessible, je connaissais ceux qui lui faisaient face. Le sens de ce mot vient des travaux d'Edgar Morin sur la complexité et la pensée complexe qu'il a développée au cours de ses expériences. La pensée de sa vie qui a traversé le siècle précédent et pourrait bien nous être utile maintenant, pour finir de traverser celui-ci : son projet pour ce siècle ?

Complexe vient du latin « Complexus », tisser ensemble.

Il suggère que nous nous attelions à un travail de tisserand ; celui du plaisir de relier les points de vue plutôt que les confronter, d'aller vers l'autre, de se donner le temps d'entrer dans ce monde de l'autre, dans ces autres mondes, pour multiplier les points de vue et se donner la chance de distinguer la chaîne de la trame.

Damien Babinet

La découverte des principes qui lui sont liés allait résonner pleinement avec certaines des pratiques et des attitudes qu'une partie du groupe avait spontanément adoptées. L'étonnant n'était pas le hasard de leur concordance avec cette situation, mais que tout pouvait se relier¹.

Relier est un des maîtres mots de la pensée complexe. Elle propose de « *distinguer pour relier* », elle vient compléter l'approche cartésienne, du moins ce que nous en avons retenu communément, qui est de « *séparer pour résoudre* ». Au sens d'Edgar Morin ce sont deux paradigmes : des sortes de structures de la pensée qui nous permettent d'éclairer les situations (Cf. B§1).

A l'image de l'éclairage dans une pièce, en fonction de sa position nous ne voyons pas tout à fait les mêmes choses.

*« Les penseurs, comme les pensées,
se découvrent quand on a besoin
d'eux ou d'elles »*

Jean Adrien Bernard

¹ En guise de clin d'œil, le projet était découpé en 5 « morceaux », 5 tronçons du métro qu'il fallait relier : c'était une boucle !

Nous baignons dans le paradigme cartésien : à l'école, les matières sont séparées, nous avons appris qu'il fallait isoler les problèmes pour pouvoir les résoudre. Cette forme d'approche se retrouve dans toute la société occidentale moderne, l'administration et l'économie. Dès qu'il s'agit de résoudre un problème, nous le séparons du reste, mais le fait de « *distinguer pour relier* » n'exclut pas la précision, ni la clarté, ni l'efficacité qui est sous entendue dans le principe de séparation. Là, clairement tout se liait, même mes expériences passées. Ce paradigme était l'éclairage nouveau que j'attendais sans le savoir.

Ainsi, derrière cette évolution de l'organisation du travail forcée par la nature du projet, se combinaient deux modalités de structuration de la pensée. La pensée qui sépare pour résoudre avait, face à ce problème complexe, fait appel, sans le comprendre vraiment, à la pensée qui distingue pour relier. Cet exemple permettait entre autres de s'interroger sur l'influence des paradigmes sur l'organisation du travail. Une opportunité hors normes, à l'image de ce projet des extrêmes : le projet s'enrichissait d'une dimension supplémentaire, presque lyrique, celle de la pensée.

Ce qui s'est révélé dans ce projet, ce sont des comportements nouveaux, des raisonnements, des dispositifs de travail, et pas compliqués, mais simples. La complexité s'aborde de manière simple. Le travail s'organisait un peu différemment des pratiques usuelles. Par exemple, certains dirigeants d'entreprises différentes, bien que contraints, là, par leurs relations contractuelles de prestataires, se remplaçaient mutuellement dans les réunions pour pouvoir répondre aux exigences des agendas dictés par les urgences opérationnelles ... et cela fonctionnait ! Le projet me permettait d'observer de près certaines de ces transformations.

Les groupes humains face à un problème inconnu, trouvent des chemins et font presque ce qu'il faut sans toujours bien chercher à en comprendre le pourquoi.

Je m'inclus dans ce constat, ce n'est qu'a posteriori, que je me suis rendu compte de cette correspondance en apparence surprenante². Prendre le temps de penser à « *comment on pense ce que l'on fait* » est à la fois central et négligé. C'est facile de le décider, la décision ne dépend que de nous. Ce n'est pas si facile que cela à faire, l'acte ne dépend que de nous mais nous n'aimons pas agir seuls ou du moins « *il n'est pas toujours bien accepté de ne pas faire comme les autres* ».

Généraliser ces enseignements sous la protection des concepts de la pensée complexe

Au démarrage de l'écriture de ce livre, j'avais en mémoire quelques éléments humains, beaucoup d'observations, des traces d'initiatives et leurs évolutions dans le temps, une « vignette clinique » d'une expérimentation à taille réelle, la vertu tranquille d'un exemple pratique.

Nourri de cet exemple, l'approche a été de tirer sur le fil de la complexité pour rechercher les tendances extrêmes : quels dispositifs, postures et raisonnements sont les plus adaptés dans les cas d'extrême complexité, et pourquoi ? Quels fonctionnements sont généralisables dans un cadre plus usuel ?

Tous ces fonctionnements sont généralisables et offrent même, des bénéfiques complémentaires que les approches traditionnelles peinent à fournir. Tous peuvent s'expérimenter simplement et les occasions de le faire sont nombreuses et variées.

² Cette correspondance a été établie le 10 février 2019, bien après avoir fini notre mission originelle, pour préparer une séance de travail sur l'approche de la complexité avec Régine Le Mouël qui avait été en charge des fonctions transverses du projet. Ce support est présenté à la fin de la partie D.

C'est le premier volet de ce livre qui aborde les concepts de la pensée complexe, leurs résonances dans l'organisation du travail (Partie B), puis les attitudes qu'ils demandent (Partie C) et enfin les dispositifs résultants (Partie D). Ils parlent de la taille des groupes, de groupes multi-métiers, d'attentions que chacun aimerait bien recevoir, de postures d'intérêts et de curiosité, de raisonnements pratiques, de rôles qui se tiennent sans le dire, d'espaces de réflexion. Plusieurs de ces éléments sont naturellement présents dans les organisations, Ils ne demandent qu'à être révélés pour être reliés et ajustés pour leur permettre d'exprimer leur plein potentiel. Somme toute, on y est presque !

Produits d'observations éclectiques apparues lors d'une succession de rencontres assez improbables, ces éléments sont présentés sous la protection des concepts de la pensée complexe pour pouvoir expliciter leurs liens et le sens de leurs interactions à l'aune de cette dernière. Cette approche compréhensive des interrelations à l'œuvre permettra à chacun de réfléchir, individuellement puis collectivement, aux adaptations de l'organisation du travail souhaitable pour aborder les situations à venir. C'est l'ambition première de ce livre : proposer des clés de lecture, une ébauche de « grammaire », pour pouvoir, ensemble, repenser le travail.

A ce stade, quelques questions se sont imposées. Notre monde devient-il plus complexe ? Quel rôle joue l'organisation du travail dans la société ? Une organisation du travail enrichie par ce paradigme aiderait-elle nos sociétés à s'adapter aux complexités à venir ?

Le travail et son rôle dans nos vies et la société

Le travail n'est pas isolé de la société ni du reste de nos vies. La manière dont il est organisé dépend de l'organisation de la société et l'influence en retour. La manière de travailler influencerait même la structure politique des sociétés. Fernand Braudel propose l'hypothèse que le développement du servage aurait joué un rôle dans la chute de

l'empire romain car cette forme d'organisation du travail aurait été plus efficace que l'esclavage³ sur lequel reposaient les sociétés antiques.

Plus près de nous, la manière dont les gens sont traités dans le travail influence la manière dont ils traitent les autres. Le dialogue et ses mécanismes se pratiquent et s'apprennent entre autres dans le cadre de l'activité professionnelle⁴. Plus largement le travail influence la manière dont nous pensons, les paradigmes et les visions du monde. Nous y passons un tiers de notre temps, il peut nous épanouir, nous déplaire, c'est parfois un refuge⁵, mais pour sûr, il nous marque. Les activités professionnelles procurent enfin la reconnaissance sociale⁶ indispensable à chacun et les ressources pour vivre qui finissent de nous positionner dans la société. Enfin, matériellement, nous n'avons accès qu'aux produits et services que la société fabrique : « l'offre ». Ces derniers s'insèrent dans nos quotidiens et nos usages et produisent en retour « la demande » qui elle-même influence les produits et le travail que nous réalisons pour les fabriquer.

Ainsi, la société définit le travail qui, à son tour, influence la société. Paradoxe : si les métiers sont enseignés, le travail ne l'est pas ou très peu.

Dans les organisations, le travail est pensé par ceux qui réfléchissent à l'organisation du travail. Ce mot a mauvaise presse car dans la mémoire collective, le mot évoque l'organisation scientifique

³ L'esclave est la chose du maître ; tandis que le serf a, avec son maître, des devoirs réciproques, le maître s'engageant pour sa part à le protéger. Le serf a aussi le droit de posséder des biens.

⁴ Se référer aux travaux de Christophe Dejours, dont une première approche peut être faite par la série de vidéo « j'ai très mal au travail » qui sont disponibles sur internet - <https://www.youtube.com/watch?v=BLet1cNcGIw>

⁵ Comme pour ces prisonniers des camps, maçons de métiers, évoqués par Primo Levi - « Si c'est un homme »

⁶ Ou elles devraient apporter cette reconnaissance comme nous y invite la deuxième partie de l'article 1er de la déclaration des droits de l'homme « *Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune* »

du travail, illustrée par Charlie Chaplin dans les « *Temps modernes* ». Elle consiste à découper le travail à réaliser pour qu'il soit faisable par le plus grand nombre de personnes, par des gestes restreints. Cette décomposition permettait d'utiliser, dans les activités industrielles, la main d'œuvre peu qualifiée de la fin du XIX^{ème}⁷.

Le principe est de découper pour optimiser. C'est une application à l'organisation du travail du principe de structuration de la pensée qui commande de séparer les problèmes pour pouvoir les résoudre. Il est valide dans un monde prédictible, adapté à la réalisation d'objets définis a priori, mais trouve ses limites dans un monde qui se complexifie et devient imprédictible.

Décliné depuis dans la grande majorité des institutions et des entreprises, il a induit plusieurs conséquences. Il conduit à séparer la réflexion, la décision et l'action. Il nomme ceux qui « savent » pour organiser le travail de ceux qui « font ». Frédéric Taylor a conçu son approche pour éviter à ceux qui faisaient les tâches d'avoir à les penser⁸. Par voie de conséquence, elle a d'une certaine manière enlevé la pensée de certains postes et imposé « comment faire ». Et personne n'aime qu'on ne lui reconnaisse pas la capacité de penser, ni qu'on lui dise comment penser, ni comment faire d'ailleurs.

Le sens renvoie toujours à autre chose qu'à lui-même et le travail n'y échappe pas car rares sont les personnes qui ne travaillent que pour le travail.
Toutefois, le travail peut contribuer à élucider du sens pour celui qui s'y investit et alors cette élucidation du sens prime sur les processus, c'est-à-dire les modalités de mise en œuvre qui priment sur les contenus. L'OST a mis la primauté du contenu sur les processus au détriment de l'élucidation du sens.
Ne pas donner du sens, mais que cela fasse sens
 Damien Babinet

⁷ Dans les faits, elle a conduit les personnes à ne plus pouvoir que penser à comment faire pour maintenir la cadence demandée.

⁸ Nous ne disons pas que rien n'a été fait, il y a bien sûr eu des tentatives pour diminuer ces impacts mais la majorité de ces essais sont restés sous le couvert du paradigme cartésien. C'est aussi là le rôle d'un paradigme, il influence les évolutions un peu comme un travers originel.

C'est une des raisons pour laquelle nous n'aimons pas ce terme et en tant que consultant en organisation, je n'échappe pas, ni ce livre d'ailleurs, à ce sentiment de rejet que provoque ce sujet.

Je ne connais pas le travail sous cette forme, je n'en suis qu'un agent extérieur. Mais ce que je sais, parce que je l'ai vu, c'est que la manière dont le travail est amené à qui le fait, a une véritable importance et trop peu s'en rendent et en tiennent compte. En fait, ce qui compte c'est cette « manière » et le sens que le résultat du travail prend pour celui qui le fait et pour les autres, car ensemble ils permettent la pleine expression des autres dimensions du travail fondamentales pour nous : les relations sociales, et les plaisirs de la pratique du geste et de l'esprit. Ces éléments sont même presque plus importants que le contenu du travail lui-même.

Mais l'organisation du travail c'est quoi ?

Dès qu'un groupe humain fait quelque chose, les activités s'organisent. Dès lors, l'organisation du travail existe, qu'elle soit explicite ou implicite. Au paléolithique, nos ancêtres avaient une organisation du travail qui les amenait à « travailler », du moins à consacrer 15 heures par semaine, selon les estimations faites, à réaliser toutes les activités nécessaires à leur subsistance ; chasse, habitat, fabrication d'outillage et autres. Quant à l'éducation, par nature complexe comme aujourd'hui, elle était probablement réalisée par l'exemple et le plaisir de partager, sans plus de complications.

L'organisation du travail doit être pensée ensemble

Dans cette vision, venue des origines, où des éléments de natures si différentes sont liés, l'organisation du travail devient notre problème à tous et les questions qu'elle pose doivent se penser ensemble.

Ce livre tente de partager l'idée, qu'une réflexion sur cette dernière pourrait avoir plus d'impact que nous ne le pensons, et que même, elle

pourrait faire partie de la solution que nous cherchons pour aborder les problèmes complexes qui maintenant nous regardent.

Quoique nous fassions ou voulions faire, ce sera ensemble et ce sera par le travail. Il nous faudra travailler ensemble : une drôle d'évidence !

Chercher les liens entre le paradigme de la pensée complexe et l'organisation du travail

J'ai toujours été intéressé par ce qui conduit la pensée et la notion de paradigme y participe. Mais le sujet de ce livre n'est pas la pensée, ni de dire ce qu'il faut ou comment penser. L'idée est de signaler qu'il existe des phénomènes de structuration de la pensée, les paradigmes, qui impactent la manière dont s'observent et se pensent les situations. Le paradigme de la pensée complexe relie, il est un complément utile qui éclaire les situations que nous vivons. La pensée complexe ne dit pas comment faire, mais nous aide à décrire les situations : première étape d'une réflexion individuelle et collective. Comme un virus, elle se met dans le creux de ce qui manque. Elle n'est pas prédictive, elle révèle, induit l'action et autorise. C'est un cran pratique pour l'autonomie, qui étymologiquement, signifie d'avoir la « *capacité d'établir une règle par soi-même* ».

Ce livre cherche à révéler les liens entre le paradigme de la pensée complexe et la manière dont s'organisent le travail et donc l'action. L'intention est de partager avec tous ceux et celles qui le souhaitent un chemin qui reste à déployer, pour une refondation durable des principes de l'organisation du travail qui permettent à chacun de pouvoir jouer avec son travail et sa pensée.

La question suivante porte sur l'avenir, allons-nous vers un monde complexe ?

Je ne suis pas spécialiste et je ne connais pas les détails de la situation du monde, mais je crois que oui : le monde devient de plus en plus complexe. Même le président chinois Xi jing ping, déclarait, au

comité central du Parti Communiste Chinois à la fin du mois d'avril 2020 : « *le monde est plus sévère et plus complexe* »⁹. La messe est dite ! Même complexe !

En dehors de cette anecdote et du cas de ces grands projets, nos situations se composent d'éléments de plus en plus variés, d'interactions plus nombreuses et intenses. « Tout » est plus rapide, imbriqué, encastré, relié, imprédictible ... en un mot « tout » devient de plus en plus complexe. Pour paraphraser Paul Valery, « *le temps du monde fini a commencé* » et les interdépendances ne peuvent être que plus fortes et l'extension « tous azimuts » ne va plus être possible très longtemps. Quoi que l'on fasse, le monde, les institutions et les entreprises vont entrer dans des situations de plus en plus complexes. Déjà maintenant, les pratiques habituelles ne fonctionnent plus très bien et l'inefficacité de ces réponses, connues et partagées mais souvent compliquées, déstabilise les gens et crée un sentiment d'inquiétude qui peut même aller jusqu'à l'angoisse (Cf E§25.1).

Dans ces contextes, de complexification générale de nos sociétés modernes, cette réflexion sur l'importance du rôle de l'organisation du travail apporte une belle perspective aux équipes du Grand Paris Express. Ce grand projet n'apportait pas que le fardeau d'un portefeuille de problèmes mais aussi l'opportunité de construire et d'expérimenter la mise en œuvre de la pensée complexe ou du moins des principes d'organisation du travail qui résonnent avec elle : un fonctionnement novateur pour le projet et utile pour la société, en un sens, prometteur pour l'avenir.

Une vision porteuse de sens, mais avec une dimension culturelle peu favorable. La France, pays de Descartes, si elle dispose de

⁹Quel sens profond cette intervention porte-t-elle ? J'aurais aimé y être pour percevoir ce contexte. Est-ce une sorte d'excuse ou d'avertissement que la directivité n'allait plus se suffire à elle-même ou une annonce de la recherche de fonctionnements différents ? Le Monde du 5 mai 2020 – « Les médias chinois voient en Pompeo « l'ennemi de l'humanité » - Frédéric Lemaitre.

l'ingénierie capable de faire techniquement le projet, est aussi la société de la « non-confiance »¹⁰ et d'une forme d'élitisme¹¹ historique qui rend la collaboration non naturelle. Elle n'a pas les avantages culturels pour mettre en œuvre ce fonctionnement et démontrer son utilité. Ou plutôt non, ce n'est pas un handicap, c'est une caractéristique qui, paradoxalement, renforce l'enjeu : si cela fonctionne dans le pays le moins doté culturellement pour pouvoir le faire, alors cela pourrait marcher partout : un projet exemplaire !

Alors quoi faire ?

Que faire de ces éléments ? Une pensée, des dispositifs, des pratiques, une expérience, un monde qui se complexifie, des entreprises et des organisations aussi, mais surtout un danger environnemental qui s'approche, depuis quelque temps déjà. Pour Edgar Morin, la question environnementale s'est révélée il y a 50 ans, par le rapport Meadows en 1972 « *ce document fut la catalyse qui donna naissance à la conscience écologique* »¹². Peut-être y a-t-il des choses à repenser et à changer ? Lesquelles et comment ?

La partie E repose le problème sous l'angle de l'organisation du travail et de la transformation des modalités du travail.

Cet angle est limité mais l'organisation du travail est un des leviers dont tout responsable dispose et sur lequel il peut jouer. La simple prise en main partagée des situations complexes a un impact positif et des bénéfices immédiats pour les acteurs.

Ce livre ne propose pas une solution unique à tous les problèmes, mais propose une approche pour construire les solutions aux problèmes que nous rencontrons.

¹⁰ Dans les études internationales sur la confiance, « World Value Survey » la France est souvent en bas de classement.

¹¹ Michel Crozier « La crise de l'intelligence » « Ou comment les élites sont incapables de se réformer » - Paris 1995. Il décrit comment les élites, en particulier en conséquence des processus de sélection individuels par essence, ont du mal à rentrer dans des mécanismes de collaboration

¹² « Changeons de voie » - Edgar Morin – Denoël – 2020.

Par chance, savoir approcher la complexité est à la fois le premier moyen de l'action nécessaire pour traiter la complexité des sujets et aussi le premier apprentissage indispensable pour savoir travailler ensemble et élaborer notre pensée de et pour l'avenir. Dit autrement, nous n'avons pas besoin d'avoir défini où nous allons pour nous mettre en mouvement et les habiletés nécessaires pour enclencher ce mouvement sont les mêmes que celles dont nous avons besoin pour choisir où nous souhaitons aller.

C'est une « pointe de flèche », un micro-raisonnement, un micro-moment, un micro-savoir-faire complexe et récurrent qui se répète partout à l'image des figures fractales¹³.

La partie F présente des cas pratiques d'application des dispositifs et des principes proposés.

Sous des apparences diverses, ces formes d'organisation du travail commencent à voir le jour dans les organisations¹⁴. Ce sont des situations réelles, dictées par le pragmatisme des acteurs mais qui ne sont pas toujours reliées consciemment avec la pensée complexe. Nous cherchons à révéler ces liens. Cette partie se conclut par une proposition d'approche des situations.

La partie G cherche à comprendre comment se propage un paradigme.

La pensée complexe est beaucoup plus riche que la petite partie que nous avons utilisée ici. Mais, par un

*« Que dites-vous après avoir dit
bonjour ? »*
(Titre du dernier livre d'Éric Berne)

effet rétroactif heureux, l'organisation du travail élaborée à partir de cette dernière, lui donne en retour les meilleures chances de pouvoir

¹³ Une figure fractale est un objet mathématique, telle une courbe ou une surface, qui présente une structure similaire à toutes les échelles, qui se répète et dont l'ensemble forme la même structure.

¹⁴ En ce sens nous n'avons pas de monographie de terrain mais des formes d'organisation du travail qui, selon nous, sont des émergences de la pensée complexe.

s'exprimer. Ainsi les dispositifs proposés autorisent d'inoculer la pensée complexe dans les organisations, comme un virus.

Pas d'effolement, penser les sujets sous l'angle de la complexité, des liens et des interactions éclaire des chemins d'actions et ne nous demande, par chance, que quelques ajustements et enrichissements, un regard différent sur des démarches que nous connaissons déjà. Il serait quand même dommage que ces démarches et nouvelles formes d'organisation ne soient pas livrées avec le paradigme qui les éclaire, car ce dernier décrit mieux les réalités que nous vivons. La conscience de cette double approche, par les dispositifs et les paradigmes ouvre la possibilité de créer un cercle vertueux qui en favorisera la propagation.

Enfin se poser la question des caractéristiques de la diffusion d'un paradigme apporte aussi un angle de vue singulier. Les grandes transformations de ce monde se sont toujours accompagnées d'un changement de paradigme.

**Mais il y a des freins car le simple mot de complexe fait peur !
Voilà ce qu'Edgar Morin m'a répondu sur ce sujet :**

« Je pense que vous avez raison quand vous signalez les difficultés que pose le mot complexe qui semble dérouter car justement l'emploi de ce mot signifie en général que l'on n'est pas capable de décrire ou de définir. Bien entendu, le fait que la complexité soit le défi pour la connaissance crée l'équivoque et la notion de la connaissance complexe devrait s'appeler connaissance répondant au défi de la complexité. Je suis sensible à toutes ces difficultés et à tous ces malentendus qui nécessitent, pour que l'on comprenne le mot de complexe, qu'il faut déjà être entré assez profondément au sein de ce type de connaissance de pensée pour le comprendre et pour l'intégrer à soi. Toutefois, je ne peux pas changer ce mot et je pense qu'il faut prêter des efforts incessants pour rappeler que la complexité est le défi et non la solution. Peut-être que votre travail y contribuera¹⁵ »

¹⁵ Echange avec Edgar Morin – Janvier 2020

**Puis la crise sanitaire est arrivée et ... elle s'est installée.
"Attends-toi à l'inattendu", Edgar Morin en a fait une maxime**

Encore une fois « *Ça avait débuté comme ça* », un petit truc qui était devenu gros ... Et Paf un « *truc* », non, un aléa, tout, sauf ce que l'on avait prévu et qui en même temps était prévisible. Un événement inouï qui pour lui démontre que « *tout est lié. C'est « ça » la philosophie de la complexité [...] Tout ce qui semblait séparé aux esprits qui cataloguent tout est en fait relié et nous avons une communauté de destin qui nous saute aux yeux. Et qu'il faut voir.* »¹⁶

Alors que fait-on ? ... ben on essaye !

Même si le mot fait peur, Edgar Morin pense qu'il ne faut pas le changer et je pense de même, il faut l'aimer, c'est notre avenir : « *complexité mon amour* ».

Complexité et organisation du travail sont deux mots rejetés, mais associés ils proposent une émergence et des perspectives qui sont chaleureuses et expérimentables dans notre travail, maintenant et sans risque.

Aussi trivial que cela puisse apparaître, la complexité est l'affaire des cerveaux humains, ce sont eux qui sont les mieux conçus pour la traiter, ils se sont même développés pour s'y adapter ! Il nous faut juste les mettre en condition de la traiter. Une attitude, celle de l'homme, d'abord « *animal social* » curieux des autres et se nourrissant de l'échange. Une posture de curiosité, celle que nous a conseillée Charles Darwin « *Observez en dehors de toute théorie*¹⁷ ! ». Une posture intellectuelle, celle d'arrêter de dire ce qu'il faut, mais de partager ce qui est, sans bon sentiment, ni fausse pudeur. Une assertion, celle de quitter les incantations de cette forme de pensée magique et comprendre que : « *énoncer le but ce n'est pas l'obtenir !* ». Une autorisation, celle de proposer de « *permettre plus que de faire* », et ne plus chercher LA solution mais proposer les moyens du chemin.

¹⁶ Edgar Morin – Le monde D'Elodie – France Info le 4 mai 2020

¹⁷ Charles Darwin – L'Autobiographie Livre de poche version 2008

C'est une idée fragile et dépendante de sa compréhension mais déjà indépendante parce que, riche de tous ses possibles, complexe parce que vivante, vivante parce que complexe.

Ce moment me rappelle le conte enfantin de « Justine et la pierre de feu ¹⁸ », dans lequel des petites souris, sur leur île froide, avaient découvert une pierre qui chauffait : « la pierre de feu ». Là, un choix allait se présenter à elles, choisir entre « la posséder » OU « la partager ». A partir de là, l'histoire pouvait bien finir OU mal tourner¹⁹. A la différence qu'une pensée « se possède » ET « se partage », – si une pierre est matérielle, une pensée ne l'est pas – la nature du choix reste la même.

« Un jour, un Dieu, prit pitié de la nature humaine et mit à côté du plaisir, le travail et la peine »
Voltaire

Personne n'est propriétaire de cette pensée complexe, elle est libre et tout le monde peut essayer de l'embrasser. Pour ma part, j'ai essayé et l'autocritique de cet essai est présentée en partie H.

Voilà, « Ça » a débuté comme ça : « *Un projet comme ça il n'y en a qu'un par siècle !* », du moins presque et « *on n'en croise qu'un dans sa vie !* », du moins peut-être ...

¹⁸« Justine et la pierre de feu » - Edition Nord Sud – 1999 - Marcus Pfister

¹⁹ Le conte propose au lecteur et donc à l'enfant, les deux histoires, la possession ne rendant clairement pas un résultat aussi positif que le partage qui, lui, mène à une société de petites souris heureuses.

CET EXTRAIT DU LIVRE
« COMPLEXITE MON AMOUR ! »

CONTIENT

LA PARTIE A :

« INTRODUCTION »

(CI-AVANT),

&

LA PARTIE H :

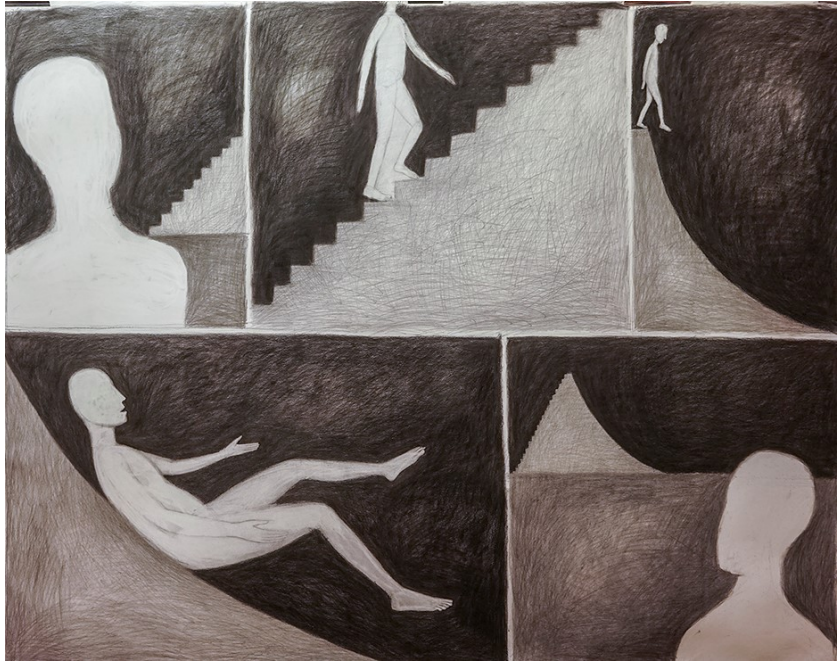
« PENSEE REFLEXIVE POUR MOI-MEME »

(CI-APRES),

PUIS LES REMERCIEMENTS

&

LA TABLE DES MATIERES



PARTIE H

Pensée réflexive pour moi-même

La démarche ne serait pas entière sans s'appliquer à soi-même ce que l'on préconise aux autres, c'est-à-dire quelques lignes d'une pensée réflexive appliquée à moi-même.

Toute cette histoire est partie « d'une idée vague », celle de mettre en place des « moments de convivialité », exprimée lors d'une séance de créativité sur un sujet sérieux, celui de gagner des délais sur le planning. L'idée interpellait le rôle des interactions humaines sur des sujets plutôt rationnels et techniques. Le clou était planté, ne restait plus que de s'intéresser à cette dimension et d'en comprendre l'influence centrale.

Comprendre ! « *Le travail se rencontre par ce qui résiste* »²⁰. Pour un consultant, pouvoir chercher à comprendre le fonctionnement de cette organisation confrontée à un des projets les plus complexes du moment et expérimenter des pratiques autres, était une opportunité unique. Tous les grands projets ont créé de nouvelles approches²¹.

²⁰ Voir « j'ai très mal au travail » - vidéos de Christophe Dejours

²¹ En 1958 la méthode de Gestion de projet « PERT » est inventée pour le projet Polaris (Missiles Balistiques) le « mode projet » est développé pour piloter le projet Manhattan (Bombe nucléaire), le projet lunaire initie les méthodes « agiles ».

Il n'a suffi par la suite que de croiser le mot de « complexité » et une deuxième « idée vague »²², celle que la pensée complexe développée par Edgar Morin pouvait se décliner à l'organisation du travail, pour réaliser que tout s'emboîtait comme par hasard, tout se reliait comme dans un vrai système complexe, avec ce sentiment étrangement inquiétant qu'un angle de vue enfin complexe mais enfin clair, se révélait. Mais, si l'ensemble était vrai, c'était la question du changement de paradigmes qu'il faudrait expliquer : passer de « séparer » à « distinguer », et de « résoudre » à « relier ». La peinture et l'opéra ont cette capacité au « direct », à fusionner « le faire comprendre », « l'expression » et le « ressenti ».

Don Juan, Don Giovanni -
« l'homme que tous les hommes
auraient voulu être, et que toutes
les femmes aimeraient avoir

connu » - personnage admiré, idole de quatre siècles, devenu opéra du librettiste Da Ponte et de Mozart, un metteur en scène russe, Dimitri Tcherniakoff²³ retourne toute la lecture de cette œuvre en positionnant le personnage de Don Giovanni comme un ivrogne imbu de sa folie, somme toute « un abuseur de femmes et du reste ! » : un changement

**Radieuse, la Complexité invitait à se
laisser regarder**

*Miroir d'une pensée réflexive pleine
d'envers et de contraires, assemblés comme
un ensemble d'ensembles, reliés entre eux
comme par hasard*

*Bazar désordonné de chaleureuses
singularités récursives, traversées de ces
touchantes doubles logiques,
courbées entre elles,
comme par hommage*

*Irréductible sourire de l'unique plaisir de la
découverte d'une clé limpide, égarée là,
dans les communs, bien sage,
comme une image*

*C'est le « méta » qui compte et, complice, il
faut se la regarder fonctionner cette
radieuse complexité pour pouvoir
l'apprécier, ce bazar de bels ouvrages en
plein ouvrage, comme par hasard
... en manque d'usage*

Voilà, c'est fait !

ANCEBASAR Emile-Egarella



²² Le texte, ci-contre, accompagne l'œuvre de couverture « La complexité s'appêtant à décorer le passage des héros » qui est une lino gravure de l'artiste Costéa de la Reghin, offert comme cadeau de Noël à nos clients.

²³ L'opéra sera présenté au festival d'Aix en 2010 et sera violemment critiqué !

de la manière de voir, un changement de paradigme en quelque sorte, et montré simplement, en n'ajustant que peu de choses ... un simple changement d'attitude, une bouteille sur scène et le sens de l'ensemble change, mais tous les vers de l'opéra continuent à sonner justes, tous justes ! Quel exemple ! Tout y est : drame, musique, vers et le sens bien sûr, et même un aperçu du frisson sacré du *tremendum*²⁴ qui rend les situations effrayantes si attirantes.

*« Nous sommes très peu conscient de ce que nous sommes et quand on nous apprend quelque chose sur nous-mêmes nous sommes les premiers étonnés »
Bernard Lahire*

Comment faire aussi simple dans notre cas ? L'avantage de l'approche par la pensée complexe est qu'elle ne demande que quelques ajustements dans la manière de considérer les situations. Les groupes humains ne sont pas « idiots » et font presque ce qu'il faudrait, mais sans en avoir toujours conscience. Cet avantage, « *on y est presque, il n'y a que peu de choses à faire* », devient un inconvénient, quand il s'agit d'éclairer et de décrire le « epsilon » qui nous manque. Qui sommes-nous pour proposer que nous avons d'abord besoin de nous poser ? « *Faut-il penser autrement ou tout simplement penser ?* » me demandait un ami.

*« On ne découvre rien,
on constate ...
Et on constate toujours
de travers ! »*

La complexité, c'est aussi faire des liens entre beaucoup de sujets. Or personne n'est spécialiste de tout, et dans ce monde ne pas être spécialiste prive du droit de parler, ou du moins ne donne pas la crédibilité ou la légitimité nécessaire pour le faire : « *on n'a pas le droit au chapitre !* ». Cette contradiction rend improbable de pouvoir décrire de manière crédible la complexité. Comment exprimer la complexité ? Décrire les liens entre des « sujets » tous individuellement évidents et connus, n'a rien d'évident.

²⁴ Le frisson sacré décrit par Rudolph Otto

« La soute, ils s'en foutent ! »²⁵ : l'angle mort du travail

Pour Christophe Dejourns, l'entreprise est un lieu au cœur (ou qui devrait l'être) de l'apprentissage et du dialogue. Introduire les applications de la pensée complexe dans ces petites zones locales, dans ces entreprises, ne semble pas aberrant pour faire bouger l'ensemble. Les organisations du travail proposées dans ce livre vont se développer, elles se développent déjà, autant les livrer avec le paradigme qui les éclaire : celui de la pensée complexe. Le « travail » est peu connu, peu appris et pourtant nous y vivons tous. Peu s'y intéressent et cet « angle mort du travail » devient enfin une opportunité : organiser le travail directement à partir des implications de la pensée complexe.

Les premières entreprises qui prendront les chemins de la maîtrise de la complexité gagneront. Le principe premier sera pour elles de penser l'organisation de leur travail sous ce paradigme et gagner l'agilité nécessaire pour vivre dans un monde complexe, donc imprévisible, et proposer les conditions, les dispositifs de travail, permettant l'expression du sens et l'épanouissement des humains qui la composent. C'est sans aller chercher des exemples improbables ce que Google a en partie fait (Cf F§27.1).

Peurs & difficultés

Difficulté à expliquer le compliqué, la complexité et leurs différences. Le langage, qui n'est pas sans rapport avec la pensée, est ici imprécis. C'est dommage car la confiance, si nécessaire, se génère en partie par la précision et la précision du langage en fait partie. J'espère que les différences décrites au E§24, aideront certains dans leurs approches.

²⁵Cette formule, si claire n'est pas à moi, mais est la réponse amicale d'un haut fonctionnaire français à mon souhait de comprendre les arguments que je devais mettre en œuvre pour motiver les dirigeants de la fonction publique à s'intéresser aux processus du travail de l'innovation qui améliorent la vie des personnes au travail. Cette formule claire et concise n'était pas négative, elle était complétée par le fait que leurs attentions se portaient majoritairement sur les projets structurants.

Il y a aussi la difficulté à expliquer, sans passer pour un réfractaire passéiste, la souffrance provoquée par les technologies sur une partie de plus en plus importante de la population et le risque qu'elles représentent. J'espère que nous arriverons à maîtriser ces phénomènes mais je reste préoccupé par cet avenir. (Cf E§25.2)

J'ai eu peur quand je n'arrivais pas à formuler le début des usages de la pensée complexe. Cette difficulté revenait à dire que la pensée complexe ne servait à rien. Bref, une difficulté traumatisante, qui a imposé de poser le problème (Partie E). Ironie, dans une société de la solution et de la résolution que cette contrainte de devoir poser un problème.

Mais je me suis rassuré à la vue du plaisir que je prenais à jouer avec cette approche et en admirant l'âge respectable de Mr Morin. La pensée complexe sert au moins à entraîner l'agilité de l'esprit et être en forme. M'enfin, à une époque où se pose la question du rajeunissement des populations, réfléchir et pousser chacun à réfléchir, n'est-elle pas une voie à investiguer ?

Personne n'a le monopole de la pensée complexe. Dans ce domaine, partage et prudence sont les règles. De plus, la tendance à croire ce que l'on veut est bien réelle²⁶.

*« Les hommes croient volontiers ce qu'ils désirent »
Jules César (-100 - -44)*

C'est comme ça qu'est venue l'idée de recueillir des contributions de plusieurs personnes. Insérer la complexité dans la chose elle-même, enrichir la diversité : demander et publier avec d'autres leurs applications de la pensée complexe : c'est l'espérance d'écrire les chapitres suivants de ce récit et de le décliner dans une large variété de cas. L'avenir dira si cette forme de collaboration est fertile. Si le jeu est présent dans l'espèce, François Sigaut²⁷ évoque qu'en matière de

²⁶ C'est pourquoi, j'incite ainsi à lire les auteurs cités, et à ne pas se contenter de la réduction arbitraire que j'en ai proposée.

²⁷ François Sigaut – « Comment homo devint faber » – Biblis 2012

découverte et de réalisation le plaisir de « gagner la course » fait partie des joies humaines, le plaisir de la gagner ensemble est plus fort.

Prise de distance lors d'un séjour à Coimbatore, avec mon ami Arun en Inde, qui m'a donné une vision bien relative de l'importance des (et de nos) discours : la visibilité des inégalités y est si claire. Nous sommes des coopérateurs conditionnels et le nécessaire déploiement d'un développement durable et planétaire, l'avenir en quelque sorte, ne se fera qu'ensemble et donc, par force, au bénéfice de tous. Qu'en sera-t-il lorsqu'il s'agira de partager ?

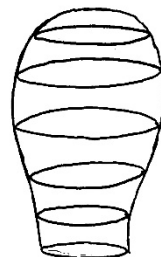
*« On ne saurait brusquer les croyances, faire croire de force »
Constantin (272 – 337)*

Le jeu des intérêts et leurs oppositions sont perçus comme inévitables. Or les modalités de l'expression des intérêts individuels contiennent un biais. Les intérêts s'expriment, se ramènent et se réduisent principalement à l'expression d'une seule valeur quantifiable, l'unique référence définissant la valeur d'échange, l'argent. Cette modalité d'expression réductrice transforme la compréhension des intérêts, si divers par nature, et finit par les rendre incompatibles ou antagonistes. Alors qu'exprimés sous des formes différentes, ces mêmes intérêts auraient plus de chance de pouvoir se combiner et d'être satisfaits, en tout cas plus qu'avec le système actuel²⁸. Imaginons juste les conséquences si nous ne pouvions (ou devions) que valoriser toutes nos interactions ...

²⁸ En ce sens le développement des monnaies affectées à un « domaine » - l'éducation, la garde des personnes âgées, ...- elles sont près de 5000 dans le monde - est une piste prometteuse qui facilite l'auto-organisation des sociétés, dont se détectent des traces dans le passé. William Stanley Jevons économiste anglais du XIX^{ème} s'étonne et s'amuse du fait que des cantatrices européennes se produisant dans le Pacifique, soient payées en iguanes, poulets et cochons ! Rien de plus normal, ces modes de paiement diversifiés permettaient, dans ces communautés, de pouvoir échanger dans des cercles d'activités différents. Cette forme de compartimentation adoptée par ces sociétés anciennes contribuait certainement à leur stabilité.

Un autre échec, des choix qui ne s'essayent pas : la « rationalité rassurante »

Je ne sais pas d'où vient cette « rationalité rassurante » qui amène à reconduire des raisonnements et des actions « apparemment rationnelles », dont on sait qu'ils ne résolvent pas les problèmes. Pour en trouver les causes, j'ai été jusqu'à la lecture de « Das Unheimliche » de Sigmund Freud.



Traduite en français « l'inquiétante étrangeté », est cette sensation angoissante éprouvée quand on décèle une part mystérieuse et inexplicable dans notre univers familier, une sorte de malaise né d'une rupture dans la « rationalité rassurante » de la vie quotidienne. Freud lie une partie de cette inquiétude à la crainte du retour d'une forme d'animisme refoulé²⁹. Nous nous réfugierions dans cette rationalité qui deviendrait alors rassurante, et éloignerait la peur de devoir constater qu'une partie des visions du monde que nous avons reçue est fautive et qu'il faudrait la changer et/ou que nous percevons plus de choses que nous le devrions. Le chantier de la recherche de la compréhension de ce phénomène est ouvert. Peut-être se relie-t-il avec la fonction de « refuge » que prend le travail, ce serait une façon d'échapper à notre finitude et de se croire utile.

*« Le regret qu'ont les hommes
du mauvais emploi du temps
qu'ils ont vécu ne les conduit
pas toujours à faire de celui qui
leur reste un meilleur usage »
La Bruyère*

Rappel : la diffusion de la chrétienté, un exemple de propagation de paradigme

Je ne pouvais pas utiliser le cas de la propagation de la chrétienté comme exemple de propagation de paradigme (Cf G). En effet, cette religion monothéiste inverse bien le paradigme « d'être content de ses

²⁹ Un lien faible est fait avec une crainte de retour de pensées animistes. Les choses ont une âme et cela vient en contradiction de ce nous avons appris. Ce retour animiste, sous couvert d'écologie, est signalé par Odon Vallet – Les religions dans le monde – Champ essais – 2016

Dieux » caractéristique des religions païennes, à celui que « *Dieu soit content de moi* »³⁰, propre au christianisme. Constantin, empereur romain du IV^{ème} siècle est l'artisan de cette propagation. Le premier mécanisme qu'il utilise repose sur le fait de « *faire comme l'empereur* » : il adopte la religion chrétienne³¹. La diffusion dans la masse de la population se fera par le conformisme, « *le vertueux devoir de faire comme tout le monde* ». L'innovation de paradigme qu'il propage, après des débuts « fragiles », durera quatorze siècles presque sans conteste. Il est à ce titre le plus grand innovateur de tous les temps, il a propagé un paradigme³². Mais, seulement voilà, si nous sommes restés conformistes, nous n'avons pas d'empereur, et peu appliquent la pensée complexe, ou ont conscience de l'appliquer pour être plus précis.

Il paraît qu'il ne faut pas parler « négatif » et rester « positif » à tout prix, mais les raisons de cette injonction ne me semblent ni claires, ni convaincantes, surtout vu l'état actuel de la Terre, pour le moins angoissant. Inquiétude sourde sur notre capacité à nous poser, à comprendre la situation et prendre le temps de nous regarder faire. Peut-être faut-il laisser faire et faire confiance à l'intelligence de notre espèce « *qui finit par faire, sans trop savoir pourquoi, un truc qui marche pas si mal que ça mais qui pourrait, en y réfléchissant un peu, être tellement mieux* » ...

Comme invite à le penser l'observation de Paul Veyne, « *à l'époque de Constantin, on parlait de religion comme on parle aujourd'hui de l'avenir du monde* », notre période ressemble à une époque où se changent les récits, où l'identité passée disparaît vers un futur non connu. Comme dans le cadre individuel, le récit que nous

³⁰ P. Veyne « Quand notre monde est devenu chrétien (312-394) » Albin Michel 2007

³¹ Constantin adopta la religion chrétienne suite au rêve qu'il fit la nuit précédant la bataille du pont Milvius qu'il remporta sur Maxence le 28 octobre 312.

³² Pour Paul Veyne, la motivation de Constantin pourrait se résumer en une sentence « A grand Empereur, grande religion »

nous faisons de nous-même nous projette vers cette recherche plaisante et angoissante d'une identité toujours incomplète construite, se fondant sur, et dans les émergences que nous aimerions. Si le problème nous façonne, le récit, lui, nous conduit et il gagne à être pensé.

Si le plan de ce livre, liens de bribes d'observations éparses et diverses, a été difficile à construire, le projet de ce monde, lui, est clair et sans appel : « *Un projet comme ça, il n'y en a qu'un par siècle* » et pour moi ça a « débuté » comme ça, du moins presque. L'histoire de ce récit part du travail, le travail comme point de départ et moyen du récit : quoiqu'il se fasse nous devons y passer, car c'est ensemble, en travaillant ensemble, sans préjuger ni de la direction ni du sens, que nous pourrons faire avancer nos sujets et résoudre nos préoccupations. Paradoxe de nous-mêmes qui devons maintenir cette inconvenante dialogique pour pouvoir intégrer le sens commun et l'incertitude qui ne dépend pas que de nous : « Travailler le travail » est le sujet : voudra-t-on y penser ?

Ma thèse est que je crains que non. Mais, mon hypothèse est que, ne pas vouloir y penser, ne pas vouloir se compliquer la vie est peut-être le signe que la

« Complexité mon amour ! »

Parce que

*« L'amour c'est comme l'alcool, plus on est
impuissant et saoul et plus on se croit fort
et malin, et sûr de ses droits »*

Louis Ferdinand Céline

« Voyage au bout de la nuit »

société est prête, paradoxalement à se la simplifier ; réduire toutes les complications à leurs plus simples expressions, ne garder du jeu des intérêts que le jeu et ceux qui nous intéressent vraiment pour jouer avec le temps qui nous reste³³, et enfin aimer et prendre à bras le corps la complexité, comme elle le mérite ...

³³ Il y des exemples que je n'ai pas pu citer pour ne pas gêner. Mais sur parole, il faut me croire, des choses simples peuvent aider à résoudre des sujets vraiment complexes, comme cette improbable opportunité que de pouvoir écrire une « idée vague » qui propose d'aborder les sujets sous l'angle de la complexité et prendre le risque de le faire.



*A ma fille,
mes nièces,
mes neveux,
mon filleul,
et à leurs générations,*

*en espérant que ce travail nous aidera à les aider,
...et rapidement,
maintenant !*

Remerciements

D'abord à Edgar Morin sans qui ce travail n'aurait pas pu émerger, et aux autres auteurs dont les idées m'ont marqués ; Paul Veyne, Michel Crozier, Christophe Dejours, François Sigault, David Graeber, Brian Hayden, Yves Agid, Jean Louis Dessalles, François Jarrige.

Ensuite à Bernard Cathelain, et à toute l'équipe du GPE, sans qui cette expérience, cette « vignette clinique », n'aurait pas existée.

Un grand merci pour leurs contributions directes (et leur patience) à ce travail à : Régine Le Mouel ☺, Olivier Pujol, Gérard ChereL, Guy Talbourdet, Pierre Avoine, Sylvie Le Clech, Delphine Hosquet, Patrice Brouers, Jean Adrien Bernard et Damien Babinet (avec une mention singulière pour le volume et la qualité de ses questionnements).

Un autre grand merci à celles et ceux qui consciemment ou sans le savoir ou le vouloir ont apportés des exemples, des remarques, des interrogations, ou m'ont exposé des projets incroyables. Tous et toutes, petit(e)s ou grand(e)s sont venu(e)s s'incorporer selon des modalités diverses et éclectiques, comme par hasard, dans cette réflexion :

Gilles Pindat (avec une mention « exemplaire »), Alain Truphémus, Laurent Samama, Jean Michel Boutin, Guillaume Pons, Xavier Duclair, Luc Guegan, Nicolas Lefort, Cyrille Brichant, Etienne Rousselet, Etienne Cunge, Jean Pierre Bouchut, Carole Leroy Leleu,

Jean Philippe Huet, Brigitte Grégoire, Marie-Françoise Hebrard, Edouard frangeul, Grégoire Priol, Laurent Rostykus, Olivier Bouvard, Odile Chamussy, Serge Dupont, Sonia Gaygi, Julien Seneze, Bertrand Henin, Sylvain Pollet, Séverine Martinat, Samira Slama, Dado Diakité, Dominique Legrand, Catherine Giry, Christophe Cieux, Benoit Maureau, Xavier Mony,

Agnès Vissoud, Eric Pradon, Franck Le Moal, Patricia Bouvard, Beatrice Bonat Delille, Edouard Blanc, Alain Diaz, Raphael Remond, Reynald Chapuis, Elisabeth Gaillarde, Julien Cartier Million, Hervé Loew, Philippe Froment, Jean Jacques Bolufer, Lisiane Soubeyrand, Mario Verano, Fabrice Poussière, Olivier Leclerq, Uriel Goldberg, Manuel Mallen, Gilles Martin, Eric Matarasso, Philippe Olive, Pascal Beubat, Jean Claude Louchet, Jean Pierre Quignaud, Thierry Vincent, Eric Rubio, Gérard Pezet, Agnès Perrin-Doucey, Soraya Chaoui, Nicolas Blanc, Sébastien Treyer, Laurent Bibard, Francois Jolivet, Igor Louboff, Ludovic Centonze, Philippe Bas.

Alice & Laure Bernard, Jérémy Tornos, Nour Trabelsy, Annie Monia Kakou, Oumar Ba, Dominique Granjean, Jean Luc Chotte, Hocine Tandjaoui, Michel Fougère, Jean Louis Lemoigne, David Nataf.

Et puis un autre remerciement à celles et ceux qui, avec un courage certain ou sans le savoir ou par jeu, m'ont apporté un appui : Civa de Gandillac (avec une mention particulière), Maria Mobo, Arun Prakash Maruthachalam, Stéphanie Diallo-Morin, Alice Retif, Rodica Costéa, Denis Curty, Axel Guyot, Dominique Aru, Jules & Moira Faraldo, Jean Louis Bapte, Marjorie Attou, Sophie Delaporte, Séverine Ballini, Linda Strydom, Pierre Guenoun, Giuseppe Scollo, Cyrille Callari, Jean Michel Vigneaud, Daniela Knafo, Carlos Tinoco, Louis Lhomme, Gianpaolo Paglia, Gilles Courboillet, Philippe Fournernaut, Nicolas Pavesi, Daniel Serrand, Olivier Perrault, Mohamed Jardak et sa famille, Jeanne Laplanne, Françoise Bastien, Marianne et Olivier Bernard & une pensée pour notre mère de qui j'aurais bien aimé avoir l'avis et dont le souvenir m'a bien aidé dans les passages délicats.

Un remerciement spécial à mon ami peintre Costea de la Reghin qui m'a autorisé à ponctuer ce texte par les images de certaines de ses œuvres. Dans mon imaginaire, elles reprennent, en plus simple, en plus direct, en un mot, en image, les idées de ce travail ... comme si elles avaient été faites à propos, ce qui, vous l'aurez compris, n'est, bien évidemment, pas le cas !

Mes derniers remerciements vont aux lecteurs.

Merci beaucoup !

Plan du livre complet en images

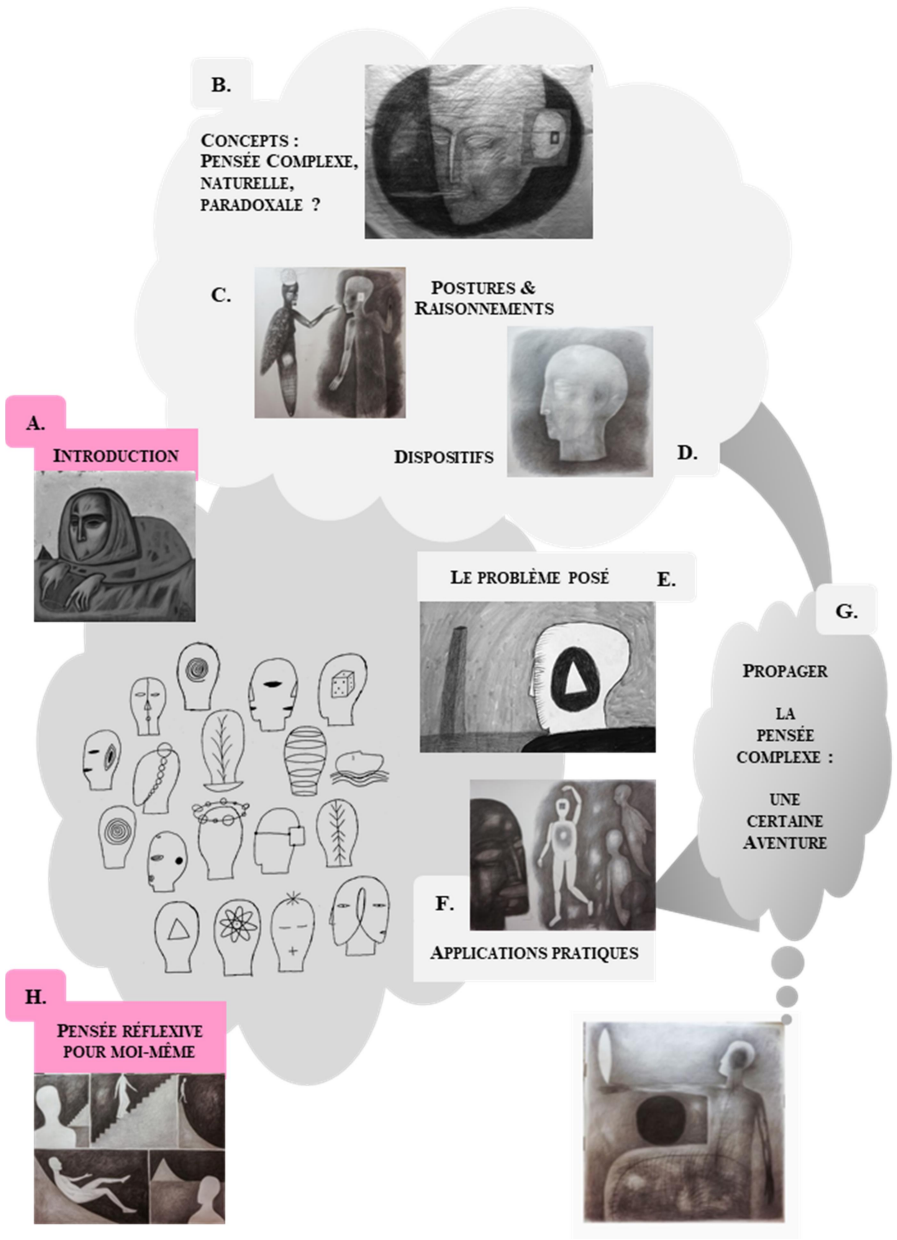




Table des matières

A. INTRODUCTION	1
B. CONCEPTS : PENSÉE COMPLEXE, NATURELLE, PARADOXALE ?	19
1. Penser les paradigmes	20
2. Détecter les Emergences : de nouvelles qualités peuvent émerger des systèmes complexes	25
3. Penser « dialogique »	27
4. « L'irréductibilité »	28
5. « Causalité récursive » et pas linéaire	31
6. « L'hologrammique » : Le Tout est dans chaque partie et les parties sont dans le Tout	32
7. Relier tout et tout relier : découvrir les rapports	34
8. Penser le désordre comme un état transitoire	36
9. Intégrer la stratégie et l'agilité	39
10. Toute décision est un pari	42
11. La pensée réflexive	43
C. AJUSTEMENTS DES POSTURES & RAISONNEMENTS « NON TRADITIONNELS »	47
12. Rechercher des opportunités, les émergences et le travail réel	47
13. Attention aux personnes et au groupe	51
14. Un autre regard	57
14.1. Les problèmes	57
14.2. Les modalités du travail	63
14.3. Les actions	65
15. L'ouverture des valences	70
16. Le Méta	72

D. DISPOSITIFS	77
17. Pourquoi des dispositifs ?	77
18. Organisation cellulaire : faciliter l'action du groupe	79
18.1. Mode d'organisation : des cellules multimétiers	79
18.2. Mode d'animation : focalisations successives & mode opératoire	86
19. Méta-règles d'organisation : rechercher le nombre de règles minimum nécessaires	91
20. Rôle du « marginal » : l'incarnation du lien	93
21. Modes de travail : bulles co-élaboratives & management co-élaboratif	104
22. Dispositifs du Meta et Enrichissement	105
22.1. Espace de réflexion sur le traitement de la complexité: « le Méta »	106
22.2. Partage des connaissances et hypothèses sur « l'humain » et le travail : « l'organisation, cette énigme! »	110
E. FINALEMENT QU'A-T-ON DIT ? : LE PROBLEME POSE	115
23. D'un côté : Une pensée, des expériences et des idées	115
24. A côté : la notion de complexité, peu simple à expliquer et qui fait peur	117
24.1. Juste en dessous : Comment passe-t-on de la notion de complexité à la description d'un sujet ou d'une situation complexe ? et qu'en fait-on ?	121
24.2. Quatre assertions pénalisantes ? Ah Oui mais sans ça ... « on n'y arrivera jamais ... »	126
24.3. Quand la pensée complexe n'est pas utilisée : exemples	129
25. Et en face : il y a nous et les situations dans lesquelles nous évoluons	138
25.1. La Complexité non comprise a des effets sur les acteurs au travail	139
25.2. Le numérique, un problème complexe plus qu'une réponse providentielle à l'approche de la complexité	143
25.3. Un contexte angoissant ? A expliciter ou pas ? Dire ou ne pas dire ? positif, lucide ou pessimiste ?	173
26. En dessous : le changement et nous	177
26.1. Les dimensions du changement	178
26.2. Complexité & changement	185

F. APPLICATIONS ET REMARQUES PRATIQUES	189
27. Faire évoluer le fonctionnement des organisations : quels cas en matière d'organisation interne ?	189
27.1. Impacts de l'organisation cellulaire	189
27.2. Profondeur des dispositifs : Jusqu'où aller dans la mise en place des dispositifs ?	194
27.3. Méthode d'introduction des dispositifs et de la pensée complexe	197
27.4. Quelques questions fréquentes	199
27.5. Et pour aller plus vite : l'introduction du changement mais « version rapide »	202
28. Ajuster les fonctionnements des projets : quelles applications sur un projet ?	203
29. Coordonner autrement : quelles applications pratiques entre des institutions différentes ? Inverser les postures	210
29.1. Coordonner des actions thématiques	210
29.2. Coordonner par le lien et le sens	212
30. Inverser les diffusions du savoir et des connaissances	216
31. Une proposition d'approche des situations complexes	220
31.1. Poser la dialogique du sujet	220
31.2. Le passage à l'acte	228
G. PROPAGER LA PENSEE COMPLEXE : UNE CERTAINE AVENTURE	235
33. Propager le paradigme de la pensée complexe ? Propager un paradigme, qu'est-ce que c'est ?	242
33.1. L'écueil complexe de l'isolement : quand on est seul face à la complexité ou le complexe de l'isolement	247
33.2. L'approche de la complexité englobe les démarches d'innovation, corrige quelques défauts et la pensée complexe ouvre les chemins des possibles	252
33.3. Communauté des compagnons de la complexité	262
H. PENSEE REFLEXIVE POUR MOI-MEME	269
Remerciements	281
La Fondation Afro	285

COMPLEXITÉ MON AMOUR !

La pensée qui «lit et qui relie» et, son complémentaire qui «lie et qui relit»

«Complexe» nous vient du latin complexus : «*ce qui est tissé ensemble*».

La complexité en est le résultat. Les situations de notre monde sont de plus en plus reliées, imbriquées, corrélées, interdépendantes, changeantes, imprévisibles, incertaines, parfois explosives : en un mot plus complexes !

Edgar Morin a développé la «*pensée complexe*» pour nous aider à les réfléchir. Elle attire notre attention sur l'importance de «relier» les phénomènes et sur les biais induits par notre tendance à «séparer» les sujets.

Cette réflexion, si la crise sanitaire nous la demande, la crise environnementale nous l'imposera !

L'Organisation du Travail, discipline qui structure le fonctionnement des organisations et des sociétés, se devait d'intégrer cet éclairage majeur pour se transformer et pour repenser l'action et le travail en milieu complexe.

Pourquoi la nature complexe des situations rend inefficaces nos modes de travail trop «cartésiens» ? Comment considérer et relier les mécanismes en jeu dans le travail pour pouvoir approcher la complexité ? Cette Organisation du Travail adaptée aux situations complexes peut-elle contribuer à résoudre les enjeux majeurs de notre temps ? Avec qui et comment propager cette nouvelle vision et l'appliquer à grande échelle ?

Les réponses proposées ici, issues de la pratique et d'une expérience particulière menée au sein du projet du Grand Paris Express sont à la fois indispensables, simples et faciles à expérimenter. Elles nous apporteront, à court terme, des bénéfices pérennes.

La complexité fait peur, mais elle est inhérente au vivant. Nous devons l'approcher et savoir l'apprécier pour pouvoir l'aimer. C'est notre avenir !

Stéphane Bernard, mathématicien, ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris est spécialiste de l'Organisation du Travail. Il développe un réseau de «compagnons» désireux d'aider les organisations à aborder la complexité croissante des situations qui leur font face.

Il est co-auteur du «Plaisir d'Innover» avec Olivier Pujol (Ed. Kawa 2014) et «d'Organisation & Changement» avec Daniel Boeri (Ed. Maxima 1998).



The **NGO Afro Foundation** is leading the AFRO coin project, a cryptocurrency dedicated to the growth and development of the African Continent.

<https://afrofoundation.org/>

8, Rue Neuve-du-Molard 1204 Genève, Suisse

Avec le soutien de la fondation AFRO



Couverture : Costéa de la Reghin,

"La complexité s'apprêtant à décorer le passage des héros"

ISBN 978-2-493861-00-9

35 €