

## LA COMPLEXITE APPELLE LA STRATEGIE.

« Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire »<sup>1</sup>

Par Jean-Louis Le Moigne

« La complexité n'est pas un trousseau de clés que l'on peut remettre à toute personne méritante qui a engrammé les travaux sur la complexité. Le problème de la complexité n'est pas de formuler des programmes que les esprits peuvent mettre dans leur ordinateur mental ; la complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire. ... »

Dés lors, ne sommes nous pas tous incités à être aussi stratèges dans nos propres activités, en particulier lorsque nous rencontrons l'événement imprévu en situation d'actions collectives ? Comment alors appliquer intelligemment des règlements programmés conçus pour être appliqués sans réfléchir, inhibant ainsi l'intelligence des acteurs concernés ?

En organisant en avril 2014 [un Colloque sur le thème](#) « Sociétés interconnectées et interdépendantes : Réponses organisées et régulations spontanées face aux situations exceptionnelles », L'Ecole Nationale des Officiers de Sapeurs Pompier – en coopérations avec l'IEP d'Aix en Provence - nous donnait une occasion bienvenue de réactiver nos réflexions sur ces questions. Discussions qui peuvent plus être réservées aux seuls stratèges de profession qui sont rarement en prise immédiates sur le terrain dans les situations imprévues. La vieille devise 'Applique le règlement sans chercher à comprendre' ne convient vraiment plus !

Nous remercions les organisateurs de ce Colloque (colloque dont les Actes vont paraître incessamment) de nous autoriser à reprendre ici le texte de cette contribution.

Entre les consignes qu'on devrait appliquer les yeux fermés et les improvisations réfléchies qu'on pourrait élaborer de façon tâtonnante en fonction du contexte, la conduite des actions collectives en situation de crise oscille sans qu'on puisse proposer la 'bonne' solution. Ne sommes-nous dans de tels cas confrontés à une situation perçue complexe ? La tentation est grande alors d'en appeler aux théories dites de la complexité.

Mais nous rappelle d'avance Edgar Morin « *La complexité n'est pas un trousseau de clés que l'on peut remettre à toute personne méritante qui a engrammé les travaux sur la complexité. Le problème de la complexité n'est pas de formuler des programmes que les esprits peuvent mettre dans leur ordinateur mental ; la complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire. ... La stratégie est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte de rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain* ».

*Les deux points de vue entrelacés: le résultat et le processus*

Chacun perçoit ici la tension entre deux formes entrelacées de complexité : celle de l'image - ou de l'interprétation – que l'on tente de se former de la situation sur le terrain ; et celle des processus cognitifs endogène que l'on doit développer en ne disposant plus des garde fous de la rationalité linéaire cartésienne (tout simplifier a priori en divisant *en autant de parcelles qu'il se pourrait* et en déroulant ensuite ces 'longues chaînes de raisons toutes simples dont les géomètres ont coutume de se servir).'

Ce que l'on observe et que l'on s'efforce d'interpréter pour guider ses actions n'est plus un objet fermé, indépendant de l'observateur, que l'on pourrait *réduire à sa plus simple expression*. On observe un phénomène associant inséparablement, au sein de contextes évoluant, l'observé et l'observateur ; De la photo objective d'un objet matériel extérieur, on passe à la modélisation d'un système d'interactions

permanentes entre le perçu physiquement dans des contextes évoluant et l'interprété mentalement intentionnellement. *La méditation de l'objet par le sujet prend toujours la forme du projet* (G Bachelard, 1934).

Ainsi, au lieu d'appauvrir ses images du phénomène, l'observateur - descripteur - modélisateur de ce système va enrichir en tâtonnant et en délibérant ses représentations du contexte, '*le disegno*' Léonardien, (*le dessin à dessein*). Car pour lui les 'données' du problème ne sont pas données : Elles sont toujours construites et souvent se construisent dans et par l'action.

En outre, plutôt que d'expliquer ou de prédire les comportements de ce phénomène en les réduisant à des séquences de déductions syllogistiques linéaires, il va inférer en tâtonnant et en reliant, exerçant son '*ingegno*' (*l'ingenium, cette étrange faculté de l'esprit humain qui est de relier* selon G Vico), s'attachant à saisir des phénomènes de rétroaction, des exercices de logiques récursives, des formations de situations d'autonomie relative : termes austères pour décrire des modes de raisonnements exploratoires familiers que formalise la science de l'argumentation : La Métis des grecs, la Rhétorique d'Aristote comme celle de Cicéron, nous ont transmis les germes de nos contemporains raisonnements heuristiques

*'Tout ordre ou tout désordres et rien ne va'* (P. Valéry)

Modéliser et interpréter des phénomènes d'interactions s'entrelaçant de façon souvent récursives, en s'efforçant de les entendre de façon intelligible et plausible, c'est postuler que ces interactions permanentes se forment dans une *tension entre Ordre et Désordre* : C'est dans et par ces multiples interactions rarement toutes bien ordonnées et prédictibles que se forment et se transforment des organisations d'actions collectives. « *Comme il faut une différence des températures des sources pour une machine, ainsi une différence d'ordre - désordre pour le travail de l'esprit, (comme de l'organisation). Tout ordre ou tout désordres et rien ne va* » (P. Valéry)

*Mais qu'est ce que l'organisation ? Quelle est cette énigme, dans cet univers de catastrophe, de turbulence, de dispersion, et qui apparaît dans la catastrophe, la turbulence, la dispersion ? : L'Organisation* » interroge E Morin. Le vol d'étourneaux, le vortex, le giratoire routier ne sont-ils pas des archétypes de nos représentations intelligibles de représentations des organisations actives viables bien qu'apparemment désordonnées, autant que le traditionnel organigramme hiérarchique tenu lui pour bien ordonné ? On ne peut *séparer l'organisation, la chose organisée, le produit de cette organisation, et l'organisant* soulignait pragmatiquement P Valery, convenant ce magma insécable *faisait désordre* aux yeux du bon logicien.

*Du paradigme de la complication au paradigme de la complexité générale*

C'est sans doute la progressive prise de conscience des limites de l'interprétation mécaniciste et scientifique des processus d'organisation humaine de l'action progressive qui conduit peu à peu à reprendre conscience de leur irréductibilité à des modèles formels et fermés ; fort compliqués parfois, mais toujours descriptibles par analyse ou décomposition en éléments tenus pour définitivement simples. Ces critères usuels du *paradigme de la complication*, objectivité, décomposabilité, causalité, linéarité, réversibilité et prévisibilité ne s'imposent pas universellement à la raison humaine pour l'intelligence de l'action collective surtout lorsqu'ils s'imposent de façon exclusive.

Cette prise de conscience s'est redéployée et développée par la formulation *du paradigme de la complexité générale* explicitant les critères de reliance, dialogique, récursivité, irréversibilité, imprédictibilité : Il appelle à un changement conscient du point de vue sur l'organisation, de *la Complication à La Complexité* : Passer

de l'objet 'donné' (un 'fait' déjà fait), structuré, doté d'une morphologie invariante que l'on peut décomposer comme on le fait d'un squelette,

au processus 'qui fait ou fonctionne' se référant à quelques projets ou buts intermédiaires évoluant au fil de l'action, unité active dans des contextes confusément identifiables et perçus évoluant.

En un mot **passer du concept de structure** stable et fermée à **celui d'organisation active** et se transformant dans l'action, éco système qui s'autonomise - ou s'ordonne - en s'auto-régularisant dans ses interactions qui l'ouvre à ses environnements ; environnements souvent perçus désordonnés et se diversifiant, suscitant en retour des réactions internes spontanées qui tendent à bousculer et transformer les régularités initiales.

Processus intelligible, comme l'est un vol d'étourneaux, dont les comportements internes désordonnés, semblent incompréhensibles au premier regard: *'Cette multitude d'oiseaux, ainsi réunis par une tendance commune vers le même point aimanté, allant et venant sans cesse, circulant et se croisant en tous sens, forme une espèce de tourbillon fort agité, dont la masse entière, sans suivre de direction bien certaine, paraît avoir un mouvement général d'évolution sur elle-même, ... résultant des mouvements particuliers de circulation propres à chacune de ses parties, et dans lequel le centre, tendant perpétuellement à se développer, mais sans cesse pressé, repoussé par l'effort contraire des lignes environnantes qui pèsent sur lui'*<sup>2</sup>

Dés lors pour décrire et interpréter et anticiper les comportements d'un phénomène (tel ceux des multiples interactions sociétales face aux situations exceptionnelles), nous ne pouvons plus faire appel exclusivement aux ressources du Paradigme familier de la Complication : la multiplication des comportements internes qui initialement apparaissent inintelligibles et imprévisibles dépasse les limites concevables de la programmation détaillée par voie de règlements intérieurs, de codes de procédures ou de check-list exhaustives. Elles ne servent que de parapluie juridique aux responsables administratifs survivants.

*Méthodologies : entre application de programme et conception de stratégie*

L'appel au dépassement culturel du paradigme de la complication par le paradigme de la complexité suscite une sorte de désacralisation épistémologique (qui n'est pas satanisation) des *méthodologies de résolution de problèmes* par **Application de Programmes** dits rationnels [qui se formulent par des raisonnements de type algorithmiques, linéaires, causalistes (*'parce que ...'*)], qu'il importe d'appliquer sans discuter leur objectifs.

Le paradigme de la complexité général va inciter à déployer largement l'éventail des modes de raisonnement des acteurs en situation de façon projective. Les méthodologies sont d'abord des *méthodologies d'identification et de formulation de problèmes* incitant l'observateur-descripteur à exercer son intelligence - ou son ingenium, cette faculté d'attention 'reliantes' aux contextes en situation : On restaure le statut épistémologique des méthodologies heuristiques de **Conception de Stratégie** intentionnelle ou projective (*'à fin de ...'*), stratégie de type *'chemin-faisant'*. Les cultures scientifiques contemporaines se les ré-approprient peu à peu sous des labels congruents : logique de l'enquête-ou de l'investigation (J Dewey), logique des significations (J Piaget), logique du plausible (G Polya), logique de recherche d'alternatives (H Simon), dialogique (E Morin), etc. ...

*Réponses organisées (normées) et Régulations spontanées (ingénieuses)*

Cette distinction entre le *management par application de programmes* qui bien ordonnés se veulent ordonnant bien que décontextualisés, et le *management par conception de stratégies* tâtonnantes exerçant l'intelligence des acteurs en situation, permet d'éclairer la tension entre les deux modes de régulation sociétale des actions collectives, celui des Réponses organisées (l'ordre technocratique) et celui des Régulations spontanées (le désordre ingénieux ou créatif, auto éco organisant). Plutôt que d'antagonisme il faudra parler de complémentarité : Le sfumato léonardien n'est pas clair et net, mais il a besoin à la fois d'ombre et de lumière ? Réciproquement la clarté parfaite sans ombres ni contrastes de couleur ne permet aucune visibilité.

Observation familière, mais malaisée encore à assimiler dans nos cultures institutionnelles toujours incitées à privilégier l'ordre et les prescriptions méthodologiques formelles. Elles conduisent pourtant à des effets contre intuitifs qui deviennent rédhitoires en particulier en situations exceptionnelles. Une formule de M Marlot l'illustre sobrement : « *Le règlement (ou le programme) inhibe l'intelligence alors que l'on souhaite utiliser le règlement avec intelligence-ou discernements* »<sup>3</sup>.

« *Voyons ce qui est en jeu, voyons ce que sont les enjeux* » (E Morin)

Dés lors, l'issue est dans la démarche dialogique, délibérante, *chemin faisant*<sup>4</sup>, plutôt que dans la victoire d'un des camps, d'autant plus que les camps alternatifs sont nombreux : Unification et Diversification, Coopération et Compétition, Autonomisation et Solidarisation, Coordination et Différentiation, Traduction et Interpretation, Adaptativité et Stabilité, Synchronique et Diachronique, etc. ... . Démarche stratégique qui appelle une culture de veilleur conscient des risques de ses inattentions en regard de ces multiples pôles ; Autant de *points de vue* qui s'entrelacent sans que l'on dispose jamais de la certitude de la qualité objective d'une seule *bonne solution durable*. Une Culture de veilleur – *voyons ce qui est en jeu, voyons ce que sont les enjeux* - qui soit aussi une culture de sagesse : Aussi bien réfléchi soi-elle toute décision d'action est et reste un pari : Edgar Morin propose ici le 'principe d'écologie de l'action : « *Dès que vous lancez une initiative dans le monde, elle commence à vous échapper pour être le jouet des interactions du contexte dans lequel elle s'inscrit. Souvent même, elle peut diverger et se retourner sur celui qui l'a engagée* ».

Ne s'agit-il pas de restaurer dans nos cultures l'ancestrale conjonction fondatrice de l'aventure humaine dans la conduite de notre entendement de l'action : « *Une fureur sacrée de faire pour comprendre Et de comprendre pour faire, qui passe toute philosophie* ». Ainsi se forme dans et par l'action (Pragmatique) se réfléchissant (Épistémique) une Éthique de la compréhension, qui soit aussi une éthique de la délibération, de la responsabilité, de la solidarité.

*L'éthique doit mobiliser l'intelligence pour affronter la complexité de la vie, du monde, de l'éthique elle-même.* (E. Morin)

Nous interrogeant sur les tensions entre les réponses organisées et les régulations spontanées dans la conduite des actions collectives en situation de crise et percevant l'irréductible complexité de la question, on retrouvait sans surprise les questionnements millénaires de l'humanité sur l'élaboration de stratégies permettant de faire face en tentant de garder raison et de ne pas se résigner. Occasion de ré activer un des schèmes de penser sur la conduite des actions humaine, dès que l'imprévisibilité et l'incertitude des contextes proches ou lointain interdit le refuge dans les procédures rationalistes des formalismes calculables. En explorant les arguments de cette conjonction, '*la complexité appelle la stratégie*', s'éclairent les caractéristiques de la démarche stratégique entendue comme in processus en ré élaboration dans l'action plutôt que comme un

manuel de consignes à appliquer de façon plus mimétique (cf la vogue actuelle des ‘Best of ...’) que poïétique<sup>5</sup> (créative).

Exploration qui incite à remettre en valeur dans la formation à la conduite de l’action collective le viatique de sagesse formé par ‘les trois liens de la guirlande éternelle que tresse la réflexion humaine sur l’action : ‘L’expérience se transforme en science avec conscience’ : guirlande que forme en s’entrelaçant inséparablement la Pragmatique, l’Épistémique et l’Éthique. Triple hélice qui rappelle combien, dans l’action, ‘l’éthique doit mobiliser l’intelligence pour affronter la complexité de la vie, du monde, de l’éthique elle-même’. En anticipant l’action en situation de crise en particulier, ce viatique peut éclairer la formation aux démarches stratégiques dans la conduite des actions collectives.

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

---

<sup>1</sup> Edgar Morin, ‘Introduction à la pensée Complexe’, 1990, p 178

<sup>2</sup> Lautréamont, les Chants du Maldoror, Chant V. J’emprunte cet extrait à l’exergue retenu par Edgar Morin pour ouvrir le tome 2 de ‘la Méthode, la Vie de la Vie’ (1980)

<sup>3</sup> M Marlot : *Itinérances d’un officier de sapeurs pompiers*, Les éditions des pompiers de France 2013

<sup>4</sup> MJ Avenier : *La stratégie, chemin faisant*, Ed. Economica, 1997, et *Ingénierie des pratiques collectives ; la cordée et le quatuor*, Ed. L’Harmattan, Coll. Ingenium, 2000.

<sup>5</sup> Ph. Boudon : *Conception, Epistémologie, Poïétique*, Ed L’Harmattan, Coll. Ingenium, 2006.