

DOSSIER MCX 31

Février 2014

La conduite des organisations contemporaines face au défi de la complexité

Actes du Grand Débat du Réseau Intelligence de la Complexité MCX-APC le 6 février 2014 à Paris

à l'INSEP (Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance)

Président de séance : Michel Paillet

Intervenants : Dominique Genelot, Hervé Gourio, Jean-Louis Le Moigne

Coordination du dossier : Dominique Genelot

Le projet de ce Grand Débat

Toutes les organisations contemporaines (qu'il s'agisse d'entreprises, de services publics, d'associations, d'hôpitaux, d'écoles ou universités, d'entreprises sociales et solidaires, de syndicats, de municipalités, de collectivités territoriales, de notre pays, ou même de notre union européenne, etc.) sont confrontées à une complexité ressentie comme croissante, complexité que l'on attribue aux interactions conjuguées des interdépendances à la fois locales et mondiales, des mutations technologiques qui entraînent de profondes mutations sociétales et culturelles, et des multiples dérèglements d'ordres divers (écologiques, climatiques, financiers, géopolitiques, etc.).

Sous des formes diverses, la responsabilité de conduire ces organisations selon des critères économiques, sociaux, environnementaux et éthiques est assurée par des groupes d'hommes et de femmes (dirigeants, animateurs, présidents, coordinateurs, etc.) confrontés dans l'action quotidienne à des situations qui exigent des renouvellements multiples et multidimensionnels de leurs capacités d'entendement.

On ne peut plus faire sans chercher à comprendre ce que l'on fait et pourquoi on le fait.

Cet adage, banal pour les individus, devient essentiel pour la conduite de ces systèmes d'action collective que sont les organisations contemporaines.

C'est à cette question lancinante et prégnante que sont aujourd'hui confrontés tous les groupes de dirigeants et d'animateurs qui portent la responsabilité de conduire, avec des obligations de résultats correspondant à leurs finalités, des organisations qui, à la fois agissent et évoluent, façonnent leur environnement en même temps qu'elles s'organisent elles-mêmes en interagissant avec des contextes eux-mêmes en transformation continue.

Cette question ne trouvera jamais de réponse définitive, nous le savons. Le défi de construire l'intelligibilité des réalités complexes que nous vivons, en évitant le réductionnisme et le simplisme, est et restera, le défi quotidien et permanent de l'humanité. Mais en marchant,

nous construisons nos chemins et, ce faisant, nous nous exerçons à ‘travailler à bien penser’, en reliant plutôt qu’en divisant, en ne séparant plus les comment des pourquoi.

Entrelacs inextricables des problèmes posés séparément, imprédictibilité des conséquences futures des actions humaines, pressions et contingences de toutes sortes, tensions permanentes entre les appels à un ordre uniformisant et pétrifiant, et les appels à un désordre anarchisant et sclérosant, par tout cela, la complexité nous est défi. Et, en même temps, elle nous devient opportunité, chance à saisir. La conscience que nous prenons tous de la complexité ouvre le champ des possibles.

Un champ qu’il appartient aux responsables d’organisations contemporaines d’explorer en s’attachant à élucider les enjeux collectifs, ceux qui deviennent aussi souhaitables. La responsabilité de conduire leurs organisations avec efficacité devient indissociable de la responsabilité du ‘travailler à bien penser’, à concevoir, à former projets, à expliciter les orientations et les choix par lesquels nos organisations transforment notre présent et façonnent notre futur. Travailler à prendre du recul par rapport à leurs formatages cognitifs ; à comprendre que la réalité n’est pas donnée, mais qu’elle se construit à travers nos actions ; à comprendre que les processus d’élaboration des décisions conditionnent les décisions ; à savoir enrichir leur vision et la partager en organisant la délibération collective, etc.

Ne s’agit-il pas d’une responsabilité majeure pour les dirigeants de toutes les organisations contemporaines ? Une responsabilité qui se forge dans leurs expériences réfléchies et confrontées et qu’ils ne peuvent déléguer à des penseurs qui ne portent pas la responsabilité d’une organisation d’action collective, mais qui peuvent aider les responsables à travailler à enrichir leur entendement.

Le Réseau Intelligence de la Complexité, dans le sens de sa vocation, qui est de contribuer collectivement à un renouvellement réfléchi des cultures contemporaines en s’exerçant à une veille éthique, civique, épistémologique et pragmatique à l’égard des multiples complexités et situations complexes de la société, a consacré son Grand Débat du 6 février 2014 à cette réflexion sur la conduite des organisations contemporaines face au défi de la complexité.

Les intervenants



Animateur des débats :
Michel PAILLET, Président de X-Sciences de l’Homme et de la Société, Membre de l’Association AE-MCX, Conseil de direction générale sur les transformations



Jean-Louis LE MOIGNE
Président de l’Association AE-MCX



Dominique GENELOT
vice-pst de l’AE-MCX,
ancien dirigeant du cabinet
de conseil en management
INSEP CONSULTING,
auteur de « *Manager dans
la complexité, réflexions à
l’usage des dirigeants* »



Hervé GOURIO
ancien Président
& CEO worldwide
Carlson Wagonlit Travel,

Sommaire du dossier

1. **Ouverture** par Michel Paillet, animateur des débats **p. 4**
Présentation par les intervenants, Dominique Genelot et Hervé Gourio, de leur parcours et de leur rencontre avec la complexité dans la conduite des organisations.
Présentation du programme de la rencontre.

2. **Dominique Genelot et Hervé Gourio** **p. 7**
Pourquoi et comment la pensée complexe s'impose dans l'arsenal mental du dirigeant, face aux défis multiformes de la complexité.
Les multiples irruptions de la complexité dans la responsabilité de dirigeant : illustration à travers la transformation d'une petite filiale française en un groupe mondial leader de son secteur.

3. **Premier échange avec les participants** **p. 20**

4. **Dominique Genelot et Hervé Gourio** **p. 27**
La mère des batailles mentales : passer d'une démarche cognitive analytique classique, soi-disant objective, à une conception constructiviste s'appuyant notamment sur la modélisation systémique.
Exemple vécu d'un pilotage pensé en tant que système : la transformation du portefeuille d'activités de l'entreprise.

5. **Jean-Louis Le Moigne** **p. 35**
Comment et pourquoi a été élaborée « La théorie du système général »

6. **Second échange avec les participants** **p. 42**

7. **Dominique Genelot et Hervé Gourio** **p. 45**
La conduite des organisations est tout à la fois un univers de contradictions, d'antagonismes et de complémentarités. Le concept de dialogique et la discipline mentale de « distinction-conjonction » sont précieux pour le dirigeant pour faire face sans réductionnisme à ces situations.
Témoignage sur les nombreux antagonismes et contradictions auxquels un dirigeant est confronté et sur la manière de les affronter.

8. **Troisième échange avec les participants** **p. 53**

9. **Conclusion de la rencontre**, par Michel Paillet et Jean-Louis Le Moigne **p. 60**

1. Ouverture et présentation des intervenants

Michel Paillet :

Bonjour à tous,

Bienvenue, merci d'être venus aussi nombreux.

Je voulais commencer par remercier l'Association MCX qui organise ce Séminaire. Pour ceux qui ne connaissent pas encore MCX, l'Association regroupe à la fois des gens qui sont plutôt du côté du modèle, du concept, de la théorie et aussi des praticiens, on le sait moins, or c'est très important de le préciser, des praticiens qui ont le souci de donner à connaître l'ensemble des pratiques et des concepts liés à la complexité qui est l'objet du jour.

Je voulais également remercier chaleureusement l'I.N.S.E.P., qui nous accueille dans ses murs. Nous avons une salle extraordinaire avec l'ensemble de l'infrastructure qui nous permet d'échanger dans d'excellentes conditions. C'est totalement inespéré, nous étions, à un moment, dans un certain embarras pour accueillir tout le monde dans de bonnes conditions, donc vraiment merci.

D'autant plus que nous avons des liens informels avec l'I.N.S.E.P., notamment via Philippe Fleurance, qui est en charge de la mission « Etudes, Ingénierie et Innovations » à la Direction des Politiques Sportives de l'INSEP, et par ailleurs vice-président de notre association MCX. Malheureusement, Philippe est souffrant et n'a pas pu être avec nous aujourd'hui. Le sport, on ne le sait pas assez, est quelque chose d'éminemment complexe, et éminemment humain également. Nous ne sommes donc pas ici tout à fait par hasard.

Je vous propose de vous dire juste quel est mon rôle. Ce qui est important aujourd'hui, c'est quel est mon rôle et non pas qui je suis. Je suis un peu le majordome, c'est pour cela que j'ai gardé une petite cravate. Je serai le gardien du temps, je m'assurerai que vous aurez votre pause, la possibilité de dialoguer, d'échanger et j'ai préparé tout ce qu'il faut, de façon à ce que nos intervenants ne débordent pas du cadre horaire que nous nous sommes donnés. Si vous voulez, à un moment, intervenir, levez franchement le bras quand ce sera les moments de discussion et d'échanges. Je m'efforcerai de faire en sorte que chacun puisse intervenir.

Je propose aux intervenants de se présenter en 15 secondes pour commencer avant une présentation plus exhaustive tout à l'heure.

Dominique Genelot :

Après une formation initiale d'ingénieur complétée d'une formation en gestion, j'ai d'abord travaillé dans l'industrie mécanique, et dans l'industrie informatique pendant quelques années, chez IBM. Puis, j'ai mal tourné : je suis devenu consultant. Le hasard a fait que j'ai eu à développer, puis à diriger un Cabinet de Conseil en Management.

C'est dans cette activité de consultant que j'ai été confronté directement à la complexité, parce que mes clients me posaient des questions dont ni eux ni moi n'avions la réponse toute

faite. Je me suis trouvé dans la situation de devoir élaborer, avec eux, des réponses à des problèmes complexes, sans pouvoir m'appuyer sur des méthodes apprises au cours de mes bonnes études. Voilà, pourquoi, de proche en proche, je me suis intéressé à ce qu'il est convenu d'appeler « la pensée complexe » et aux sciences de la conception.

Au bout de quelques années, avec l'appui de Jean-Louis Le Moigne, ici présent, j'ai écrit un livre intitulé : « *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants* ». Je trouve un grand intérêt à continuer à travailler, à réfléchir, avec un certain nombre de personnes, dans cette Association MCX, dans ce Réseau Intelligence de la Complexité qui est animé, magistralement, par notre ami Jean-Louis Le Moigne que vous entendrez tout à l'heure.

Hervé Gourio :

Je suis remarquable par le fait que j'ai passé une trentaine d'années à être Responsable d'entreprise avec la principale particularité d'être sur le Business Travel, que j'ai traversé pendant une trentaine d'années. Avant cette responsabilité, j'ai été consultant. J'ai eu un premier contact avec la complexité en étant à la Direction Scientifique de la SEMA à l'époque et en découvrant les œuvres de Marsh, de Simon et de Forrester. C'est un épisode que j'ai très vite oublié, mais que j'ai gardé, au fond, dans un coin de ma tête. Par la suite, après avoir quitté Carlson Wagonlit, en 2004, j'ai été Délégué Général « d'Entreprise et Progrès » qui est une Association d'entreprises dont je dirai un mot tout à l'heure.

Michel Paillet :

Merci. Je vais vous présenter le cadre. Comme nous allons passer 3h30 à 4h ensemble, c'est important que vous ayez l'ensemble en tête au départ. Le plus important est que vous avez une pause au milieu à 15h30 jusqu'à 16h. Cela sépare le temps que nous allons passer ensemble en deux parties.

Sur la première partie, on est vraiment sur : qu'est-ce que c'est que la complexité ? Beaucoup de gens en parlent mais finalement peu de gens savent de quoi il s'agit. Pendant la deuxième partie, on va se projeter sur : conduire une organisation, pris du point de vue de la complexité, c'est quoi ?

Dans cette première partie, la complexité, c'est quoi, il y aura deux sous-parties :

Une première qui est : comment cela nous tombe dessus, comment d'un seul coup, on est confronté à cela et comment on l'identifie.

Et une deuxième sous-partie, qui est : au final, le défi de la complexité, c'est d'abord dans notre tête, c'est une question de prise de recul et de retour sur soi, et en fait, c'est là, la principale difficulté.

Une fois cette difficulté traversée, la deuxième partie, après la pause, traitera de : maintenant, concrètement, si je me projette sur l'extérieur, et que j'ai une organisation à diriger, qu'est-ce que va m'apporter l'ensemble de ces éléments de la complexité.

Là encore deux sous-parties :

Une première qui sera plutôt sur les modèles et concepts associés à la complexité et comment les articuler. De façon naturelle, c'est aussi à la fin de cette partie que vous aurez

l'intervention de Jean-Louis Le Moigne, auteur notamment de la Théorie du système général, qui va chapeauter toute cette réflexion.

Ensuite, dans la deuxième sous-partie, on ira dans la pratique. La pratique de la conduite des organisations, c'est quoi ? C'est être, au quotidien, aux prises avec les antagonismes et les contradictions de l'organisation. Seulement, c'est une pratique armée de concepts qui permettent de les penser et de les gérer.

Il y aura trois moments qui nous permettront d'échanger et de dialoguer : un à la fin de la première partie (juste avant la pause), il y aura déjà eu un certain nombre d'éléments qui nous permettront de rebondir. Nous aurons ensuite deux autres moments de dialogue.

Il y aura à chaque fois 15 à 20 mn qui permettront de répondre aux questions.

Voilà pour le cadre.

On m'a demandé, aussi, avant de lancer les opérations, de dire pourquoi nous avons choisi ce thème et pourquoi il est d'actualité.

Je vais essayer de répondre avec mon ventre, mes tripes. Je suis confronté, au quotidien, à des Dirigeants qui sont dans l'impasse, tout simplement. La plupart du temps, ils ne s'en aperçoivent même pas eux-mêmes. Ils sont en train de pédaler dans un cul de sac, ils ne s'aperçoivent pas qu'ils utilisent des concepts qui datent de 30 ans, dans un environnement qui, entre temps, a profondément évolué et changé. Donc, là où l'on avait un environnement super stable, où l'on pouvait faire des plans pluriannuels etc... ils sont maintenant dans un environnement, où du jour au lendemain, les business-models changent et ils n'ont pas les concepts pour s'adapter à cela. On parle, d'ailleurs, souvent de la génération Y, il ne faut pas croire que cette génération a également les concepts pour cela. Il se trouve que le système de l'éducation nationale ne les fournit pas non plus. Donc, eux, dans la pratique, qui sont déjà dans une autre façon de faire, ils n'ont pas, pour autant, les concepts appropriés.

Il me paraît absolument essentiel de travailler tous ensemble à catalyser la prise de conscience sur l'existence de ces concepts, de ces modèles qui permettent de ressaisir ce qui est en train de se passer, de rétablir de la sérénité, notamment pour les Dirigeants et les Politiques.

Voici ce que je ressens profondément, et je suis donc très heureux, aujourd'hui, que l'on puisse, grâce à l'ensemble des personnes qui sont là, traiter ce thème.

Maintenant je vous laisse aux bons soins de Dominique et d'Hervé.

2. Dominique Genelot et Hervé Gourio

Pourquoi et comment la pensée complexe s'impose dans l'arsenal mental du dirigeant, face aux défis multiformes de la complexité.

Les multiples irruptions de la complexité dans la responsabilité de dirigeant : illustration à travers la transformation d'une petite filiale française en un groupe mondial leader de son secteur.

Dominique Genelot :

Distinguer complication et complexité

Avant d'examiner comment la complexité se manifeste à nous dans la vie courante, je voudrais faire une distinction de vocabulaire entre « complication » et « complexité ». Il ne s'agit pas d'une coquetterie sémantique, mais d'une distinction entre deux concepts, qui nous sera très utile pour la suite.

La « complication », nous la connaissons tous, c'est l'imbrication d'un grand nombre d'éléments parfois très disparates, aussi bien dans des objets techniques que dans des situations, des organisations. Ces situations ou objets compliqués, lorsque l'on a l'expertise, les moyens et le temps, on peut en venir à bout, on peut les comprendre, en prévoir les comportements. On peut apprendre à maîtriser un ordinateur, une centrale nucléaire, le code de la route, et même le code des impôts (il paraît qu'il y a des gens qui s'y retrouvent dans le maquis fiscal !). Voilà ce que l'on peut caractériser par le mot « complication ».

En même temps, et de façon très imbriquée avec la « complication », se manifeste la « complexité ». C'est un autre concept, c'est celui sur lequel nous allons travailler aujourd'hui. Certains, notre ami Robert Delorme notamment, appellent cela la « complexité profonde ». Nous nous contenterons de l'appeler « complexité ». Sous ce terme nous parlons de tous les phénomènes qui échappent à notre entendement et à notre maîtrise. Chaque jour nous développer des connaissances, des méthodes et des outils qui font reculer la frontière de la complexité, mais on a beau faire, plus on fait reculer cette frontière, plus on ouvre le champ à de nouvelles terres inconnues qui échappent à notre compréhension.

Voici quelques exemples :

L'œuf : je me suis fait ce matin un œuf à la coque, c'est à peine compliqué, mais le même objet regardé par un généticien, c'est un univers, un abîme de complexité tellement il y a à découvrir sur la façon dont cela fonctionne et tout ce que cela nous ouvre.

Une équipe sportive : Dans une équipe de foot par exemple, pour le garçon qui doit faire une passe à l'un de ses co-équipiers, il ne s'agit pas seulement d'un geste technique compliqué à exécuter et qui peut demander des années d'entraînement, mais surtout de l'élaboration instantanée d'une stratégie de jeu qui doit intégrer de multiples facteurs, pour la plupart très subjectifs comme la perception de la position des joueurs et de leurs talents, mais aussi peut-être des facteurs inattendus comme les affinités individuelles et l'ambiance de confiance au

sein de l'équipe. Par exemple, le détenteur du ballon sera peu enclin à faire la passe à son camarade qui a essayé avant-hier de flirter avec sa petite amie !

L'informatique : Des systèmes apparemment très maîtrisés depuis plus de 40 ans, comme des programmes de paie peuvent dériver rapidement vers une complexité in maîtrisable. Pour preuve, notre administration a actuellement de gros problèmes avec la paie des militaires, le programme Louvois ne fonctionne pas. Par ailleurs on tente de faire un méga programme de paie pour les deux millions et demi d'agents de la fonction publique d'Etat. Ce projet a commencé en 2007, et actuellement, c'est le fiasco complet, il faut tout remettre à plat.

Voilà un exemple de quelque chose qui est réputé compliqué (je l'admets volontiers : 2 millions et demi de personnes, cela fait beaucoup de cas particuliers) mais que les spécialistes, les informaticiens (je me garderai de les critiquer, j'en ai été) pensent pouvoir maîtriser. Et patatras, un certain nombre d'évènements (que je ne connais pas) font que cela devient complexe et voire hyper-complexe : cela nous échappe.

Et que dire des milliards d'ordinateurs et autres objets numériques fonctionnant sur la planète ? Isolés, ces objets pourraient être considérés, à la rigueur, comme seulement compliqués et contrôlables. Mais interconnectés par internet ils constituent un système hyper-complexe incontrôlable.

On voit bien à travers les exemples précédents, qu'il n'y a pas deux catégories d'objets ou de phénomènes : ceux que l'on peut comprendre et maîtriser, et ceux qui échappent à notre entendement et à notre maîtrise. La complication et la complexité co-existent.

Bien entendu, notre propos ne va pas consister à dire que les méthodes ne servent à rien. Les méthodes apprises à l'école sont très utiles, voire indispensables. C'est très utile de savoir faire une règle de trois, poser une équation, programmer un ordinateur, utiliser un tableur. Le problème, c'est qu'inconsciemment, nous espérons pouvoir tout résoudre avec des méthodes apprises ou que l'on peut apprendre. Nous rêvons inconsciemment de pouvoir maîtriser un jour toute cette complexité qui nous échappe aujourd'hui, en accumulant les méthodes et les outils, ce qui revient souvent à faire « toujours plus compliqué ».

Le risque majeur se situe dans le déni de la complexité.

On peut illustrer le déni de la complexité par l'histoire bien connue de cet ivrogne qui a perdu ses clés dans la nuit et les cherche sous un réverbère. Il sait qu'il les a perdues plus loin, dans le noir, mais il préfère les chercher sous le réverbère, parce que c'est plus éclairé et plus confortable.

Le déni de la complexité, la plupart du temps inconscient, c'est bien cela qui nous guette.

Les trois défis majeurs de la complexité

Parmi les multiples défis de la complexité nous avons choisi d'en présenter trois qui nous semblent universels et permanents :

1. Il y a d'abord **l'incertitude, l'imprévisibilité** : on ne sait pas ce qui va arriver.
2. Deuxièmement, il y a tout le problème de **la diversité**. Ces milliers de personnes, toutes ces composantes de la nature, toutes celles que nous avons fabriquées dans nos sociétés,

etc. Tout cela constitue une énorme diversité, que nous n'arrivons pas à embrasser dans une représentation globale et cohérente.

3. Troisième phénomène : **la contradiction**. Nous sommes constamment confrontés non seulement aux antagonismes, mais aussi aux contradictions logiques.

Voilà les trois grands défis de la complexité que nous allons, Hervé Gourio et moi-même, essayer d'illustrer à travers nos expériences du management des entreprises.

Dans l'immense travail développé par les chercheurs qui ont travaillé sur la question de la complexité, nous avons la chance d'en compter deux majeurs dans notre pays : Edgar Morin, que je citerai souvent et Jean-Louis Le Moigne, présent avec nous aujourd'hui.

A la lecture de ces penseurs, on s'aperçoit qu'il y a trois champs de réponse aux trois défis majeurs que j'évoquais.

1. L'incertitude et l'imprévisibilité ouvrent le champ des sciences de la conception. Puisque nous sommes dans l'imprévisible, que des choses que nous n'avons pas du tout imaginées vont arriver brutalement, nous allons nous trouver dans l'obligation d'inventer, de concevoir des réponses, des comportements adaptés, des stratégies d'action. Or, cela, on ne l'apprend pas dans les écoles. On apprend des méthodes déjà éprouvées, mais pas à concevoir. Les sciences de la conception, font partie de notre sujet, nous en reparlerons.
2. Face à la diversité, on trouve tout le travail qui a été fait notamment par Edgar Morin, sur la reliance, sur les systèmes, sur la façon de donner sens à cette diversité.
3. En ce qui concerne la contradiction, nous avons tout l'outillage conceptuel que Morin a résumé sous le terme de « dialogique », c'est-à-dire la nécessité d'accepter au sein d'un système l'existence de logiques à la fois nécessaires, concurrentes et antagonistes.

1. L'incertitude

Dans tous les domaines de la vie, les événements ne se déroulent pas de façon prévisible qui permettrait de les mettre en équation, mais par bifurcations brusques et inattendues. Ilya Prigogine, Prix Nobel de chimie en 1977, a particulièrement étudié cette question dans son travail sur les « structures dissipatives ». Il a montré que dans un système physico-chimique à des moments où le système est sujet à de l'agitation, de l'incertitude, il suffit d'une toute petite cause pour produire de grands effets et ainsi le système peut basculer de façon tout à fait imprévisible dans un état radicalement différent.

On retrouve cela dans le monde de l'entreprise. Hervé Gourio aura son exemple, tout à l'heure, à nous montrer, nous expliciter. Il ne faut pas croire que l'entreprise se développe selon un beau plan logique déterminé à l'avance. Les descriptions que nous en faisons sont écrites après coup, pour la simplicité de l'explication. Mais sur le moment (Hervé nous donnera des exemples tout à l'heure), les choses se déroulent rarement comme prévu, elles doivent être inventées « chemin faisant », souvent dans l'urgence et sous la pression d'événements inattendus.

Un exemple : Antoine Riboud, en 1968, alors qu'il dirigeait BSN qui était alors une verrerie fabriquant des bouteilles en verre, a lancé une OPA sur Saint-Gobain car sa stratégie était de mettre la main sur le verre plat en France, et de renforcer ainsi la position de BSN dans l'industrie du verre. Il s'en est fallu de très peu pour qu'il réussisse son OPA. Mais il a

transformé son échec en succès en orientant son entreprise vers d'autres productions. A défaut de devenir le roi du verre plat il est devenu le roi de l'eau minérale, du yaourt et de bien d'autres produits.

Je pense que nous sommes tous ici, assez d'accord, pour partager ce constat que la vie, le développement des organisations, des systèmes, ne sont pas une suite d'équilibres mais plutôt une suite de déséquilibres, de crises, de bifurcations imprévues. Le problème est que l'illusion de la régularité des 30 glorieuses, nous a fait penser que les choses pouvaient se dérouler régulièrement.

Nous sommes, au fond, très ambigus : d'une part nous constatons et nous admettons volontiers ce développement par bifurcations mais par ailleurs toutes nos lois, nos règles obéissent encore à la science de la mécanique classique fondée sur des lois de prévisibilité et tout ce qui en découle.

Si l'on imagine, au contraire, l'infinité de possibilités ouvertes par les bifurcations successives, on constate que l'avenir est ouvert et imprévisible. Pour moi, la complexité est la porte de la liberté, la porte ouverte pour l'exercice de notre liberté. Imaginer un monde où tout serait prévisible, c'est imaginer l'enfer. On est devant cette dialectique que la complexité est à la fois un défi, avec toute cette imprévisibilité, mais en même temps une grande liberté de choix.

Nous devons prendre en compte également un phénomène important : celui de l'auto-organisation, c'est-à-dire, la faculté qu'ont les systèmes d'évoluer, de se réorganiser eux-mêmes. Un système produit ce qui le produit. Nous sommes constamment pris dans l'écheveau de l'imbrication des causalités. C'est Heinz von Foerster qui, le premier, a mis en évidence ce principe de récursivité en 1959.

Il faut également évoquer le phénomène de la relation complexe entre le tout et les parties. Dans une entreprise, par exemple, on est devant ce phénomène constamment. Les parties, ce sont les milliers de personnes qui y travaillent, mais pas seulement les personnes, ce sont aussi les machines, les bâtiments, les capitaux, les actionnaires, etc. Et avec cela, il faut essayer de faire un tout qui fonctionne, qui rend ses services.

Ce système complexe, ce « tissé ensemble » (*complexus* en latin), est impossible à comprendre comme un tout sans comprendre les parties très diverses qui le constituent, mais dans le même temps le système n'est pas réductible aux parties, celles-ci prennent leur sens dans le tout. Nous reviendrons sur cet aspect, qui appelle forcément le concept d'organisation et aussi de stratégie. Lorsque l'on est devant l'événement que l'on n'avait pas prévu, il faut décider, souvent, très rapidement : qu'est-ce que l'on fait ? Cela suppose une stratégie directrice.

Enfin, il y a ce phénomène dialectique qu'Edgar Morin a mis en évidence : l'association très complexe, dans certains systèmes, de logiques qui sont à la fois complémentaires, antagonistes et concurrentes. Le système a besoin de ces logiques ensemble pour se développer, bien qu'elles soient antagonistes, se combattent l'une et l'autre, et concurrentes aussi. Nous avons du mal à accepter cette contradiction mentale. Notre tête est trop petite, trop simpliste pour accepter spontanément cette difficulté.

Hervé Gourio :

Comment la complexité s'est-elle imposée à moi ? C'est très clair, c'est dans le parcours qui m'a conduit à transformer la division Agence de voyages de la Compagnie des Wagons Lits, en une entreprise qui s'appelle Carlson Wagonlit Travel, en une vingtaine d'années. Comment cela s'est passé ? Est-ce que cela été un long fleuve tranquille ? Non, cela a été plutôt un parcours complexe.

Je vais essayer de vous présenter quelques morceaux choisis qui vont illustrer certains éléments de la complexité, tels que les a évoqués tout à l'heure Dominique. Pour cela, il faut que je plante le décor : le point de départ, c'est la Compagnie Internationale des Wagons Lits de tourisme. « Il était une fois » ... car elle est morte, si on parle du passé.

Cette entreprise a été un acteur dominant des voyages internationaux entre 1955 et 1975, parce que les voyages internationaux, à cette époque là, c'étaient des voyages ferroviaires, du bateau et du train. La marque la plus illustre étant évidemment celle de l'Orient-Express. A l'époque, la Compagnie disposait aussi d'un réseau mondial d'agences de voyage, c'était composé d'une alliance assez informelle qui a pris parfois des tournures un peu plus étroites entre les agences de voyages des Wagons Lits et la Société Thomas Cook.

Cette entreprise a été confrontée à une transition très forte après la guerre, il fallait reconstruire un parc de voitures-lits, de wagons lits qui avaient été détruits par la guerre. En même temps, il y avait l'apparition d'une concurrence extrêmement forte, le transport aérien prenait la place du transport ferroviaire au dessus de 500 kms, il y avait les Tours Operating qui commençaient à émerger et les agences traditionnelles, le réseau Wagons Lits / Cook n'avait pas beaucoup de sens.

Au sein de cette entreprise, émerge une nouvelle activité très forte : la restauration d'entreprise, qui devient très vite l'axe principal de développement, le point fort et la question qui se pose pour le management, pour la Direction de la Compagnie, dans les années 60-70, au moment où je l'ai rejointe, c'est : qu'est-ce que l'on fait avec le tourisme ? Qu'est-ce que l'on fait avec les hôtels ? Tout cela était recouvert sous une appellation qui était le tourisme en général au sein même des agences de voyage et des hôtels.

L'histoire s'est terminée en 1990, la Compagnie a été rachetée par le Groupe Accor qui cédera la restauration collective, qui intégrera l'hôtellerie qui l'intéressait, évidemment, et qui managera la transition du reste. La transition du reste, je vais très vite au point d'arrivée, pour vous donner un sens du chemin parcouru.

Carlson Wagonlit Travel, quand j'ai quitté cette société en 2005, c'est une spécialisation, c'est le service aux entreprises, on appelle cela avec un nom américain, le Travel Management, c'est de gérer, d'aider les sociétés à gérer leurs dépenses de voyage. A l'époque, on était encore n° 2 mondial, on deviendra n° 1 deux ans après mon départ, on était juste après American Express mais on était leader en Europe et en Asie. On avait des filiales dans 40 pays, donc tous les grands pays industrialisés puisque notre service, c'était le service aux entreprises, on était là où se trouvaient les entreprises, 12 000 salariés, un Comité de Direction qui avait cinq nationalités, il y a un membre présent, ici, de cette époque brillante, nous étions les deux seuls français, tous les autres étaient soit américains, soit d'autres nationalités européennes.

Je suis resté très longtemps dans cette société, je ne m'y suis pas ennuyé car il s'est passé beaucoup de choses. Il y avait d'abord une véritable révolution dans l'environnement, on parlera après de l'impact d'internet.

En 1975, le transport aérien était complètement réglementé, les compagnies aériennes pour desservir une destination, enfin une liaison entre deux points, devaient demander une autorisation administrative, soit nationale, soit internationale, les prix étaient fixés de façon administrative. En 1995, la déréglementation est totale, les Compagnies aériennes peuvent desservir les liaisons qu'elles veulent, aux prix qu'elles veulent. En 1975, j'avais la responsabilité des Agences, on était rémunéré par les commissions des fournisseurs, soit les compagnies aériennes, soit les hôteliers.

En 1995, il n'y a plus de commissions, on est payé par nos clients. En 1975, il y avait un système de réservation propre à chaque agence. On avait dans les agences le terminal d'Air France, en Allemagne on avait le terminal de Lufthansa. C'était donc assez compliqué pour commander des billets de Lufthansa en France et des billets d'Air France en Allemagne. En 1995, il y a 3 Global Distribution System : Amadeus, Sabre et Travelport qui donnent accès à 30, 40 ou 50 000 prestataires qui sont aussi bien des compagnies aériennes que des hôteliers ou des intermédiaires.

Il y a aussi l'apparition du yield management qui fait que, comme vous le savez, à l'intérieur d'une cabine d'avion, sur un vol donné, l'écart de prix entre deux passagers peut aller du simple au triple.

En 1975, il y a avait quelques Tours Operators européens qui commençaient leur concentration, c'était plutôt des allemands ou anglais, dans chaque pays il y avait quelques Tours Operators. En 1995, on a des situations tout à fait différentes, des compagnies aériennes à bas prix ont fait leur apparition, d'abord aux Etats-Unis « South Ouest », ensuite en Europe, avec « Easy Jet » et « Ryanair » par exemple. Il y a le début des alliances entre les compagnies aériennes traditionnelles anciennement nationales c'est-à-dire, les 3 grandes alliances qui existent actuellement qui sont « Star » avec Lufthansa et United, « Skyteam » avec Air France et Delta et « One World » avec American et British Airways. Il y a eu un changement complet de l'environnement qui n'avait plus aucun rapport avec le passé.

Là-dessus, il y a une deuxième couche de révolution, c'est la révolution d'internet. Cette révolution a eu des impacts très différents dans les deux métiers principaux du tourisme, c'est-à-dire l'activité « Leisure travel ». J'emploie beaucoup de mots anglais mais la traduction ne pose pas beaucoup de problème : 'Travel', c'est la vente de voyages d'agrément des particuliers, les séjours, et le 'business travel', c'est le voyage d'affaires.

L'impact sur internet a été très différent. Vous êtes tous assez familiers, je pense, maintenant avec l'impact sur le « Leisure », donc l'apparition de grands oligopoles, de grands intermédiaires sur la recherche sur le prix le plus bas, c'est Expedia, Booking.com, Opodo, etc... il n'y en a pas un très grand nombre finalement parce qu'ils ont parfois des noms différents suivant les régions du monde, mais en fait, il y a d'ailleurs des moteurs assez uniques. Il y a une forte croissance de la vente directe par internet, donc évidemment, vous achetez soit sur Expedia mais vous avez aussi toujours la faculté d'acheter en direct sur les compagnies aériennes grâce à internet, ou acheter directement à l'hôtel.

Parfois, c'est moins cher d'acheter directement, la pression de nouveaux acteurs tout à fait originaux, qui sont les comparateurs de prix, qui sont très nombreux maintenant et qui grattent les écrans pour extraire tous les prix de toute l'offre et qui comparent toutes les offres existantes à l'instant donné dans cet univers et qui vous permettent de voir le prix le moins cher. « Kayak » est un exemple, c'est la principale entreprise mondiale et puis après, il y a d'autres acteurs encore nouveaux qui sont très étonnants comme « Tripadvisor », que j'appelle « enrichisseurs de contenu ». Ils recueillent les avis de tous les voyageurs, avis le plus souvent sincère mais il y a parfois un peu de manipulation aussi. Ces avis vous permettent de vous faire une idée personnelle de l'hôtel où vous souhaitez aller, avec des informations émanant des utilisateurs. A partir de là, vous pouvez passer directement à la réservation.

C'est donc tout un univers qui a été complètement bouleversé. L'impact d'internet est quand même relativement récent, on peut dire qu'il s'est déroulé depuis moins de 20 ans, essentiellement depuis 2000 en Europe. Ceci est le côté des voyages des particuliers.

En revanche, dans le métier que j'ai suivi, le métier de traitement de gestion des voyages d'affaires pour les entreprises, les impacts ont été tout à fait différents. Le point clé a été le fait que les négociations entre les entreprises et les compagnies aériennes se sont sophistiquées. Tous les grands groupes peuvent mettre en concurrence des compagnies aériennes en mettant en jeu des volumes de commandes, d'achats futurs, sur l'année par exemple, sur des volumes assez significatifs et donc obtenir des rabais qui sont plus importants que ceux que vous pouvez avoir sur Expedia.

A titre d'exemple, voici une illustration assez amusante. J'avais créé une petite cellule de consulting, de conseil aux entreprises, à la fin des années 90, pour aider les grandes entreprises à organiser leurs négociations d'achats avec les compagnies aériennes ou avec les groupes hôteliers. Cette petite cellule est devenue maintenant une entreprise à elle seule qui emploie 200 consultants dans le monde entier. L'outil informatique est différent aussi du point de vue de la réservation. Au lieu de naviguer, de chercher sur Expedia toutes les possibilités de prix et d'horaires, on a mis en place des « booking tools », des outils de réservation par le voyageur lui-même ou par l'assistante du voyageur. Ce qui permet de respecter totalement la politique d'achat d'entreprise. C'est-à-dire que pour aller de Paris à New York, vous ne volerez pas sur Air France mais vous prendrez les vols d'American Airlines par exemple. Cela, c'est la politique d'achat et donc on a des outils de réservation qui évitent au voyageur ou à son assistante de gaspiller trop de temps dans une recherche qui prend beaucoup de temps sur internet. Et on a des outils tout à fait nouveaux qui existent, qui permettent de saisir toutes les dépenses et qui permettent ensuite à la fois de créer les notes de frais et de créer des statistiques qui permettent ensuite de gérer la politique d'achat.

Il y a beaucoup de changements et l'on peut dire en un mot que le métier de Carlston Wagonlit Travel aujourd'hui, c'est, essentiellement, d'assister les grandes entreprises dans la négociation d'achats avec les Air Lines et les hôtels, réserver des voyages professionnels dans toutes les filiales du monde qui impliquent une présence mondiale, en fonction de la politique d'achat mondiale (dans toutes filiales il y a une politique d'achat mondiale), d'assurer la compréhension et le respect de cette politique dans toutes les filiales, d'être présent au niveau local, d'avoir une connaissance des marchés locaux, aussi bien en Asie qu'en Amérique ou en Europe et d'être capable de parler aux voyageurs, leur faire accepter une politique et d'être rémunéré par une entreprise cliente et plus du tout par le fournisseur.

Excusez-moi, c'était un tableau un peu long mais je crois qu'il fallait que je dresse le décor pour que vous compreniez l'ampleur et la complexité des changements.

Dominique Genelot :

A travers ce parcours, on voit effectivement très concrètement le tableau de la complexité. On voit comment la complexité se manifeste pour une entreprise qui devient mondiale.

Ce que j'aimerais développer devant vous, rapidement, c'est le constat, la réflexion sur le fait que le défi de la complexité, ne se trouve pas tant dans l'objet ou la situation que l'on a devant nous, mais plutôt dans notre relation à cet objet. Cela n'est pas la réalité en soi qui serait complexe mais plutôt la façon dont nous nous la représentons.

Cela m'amène à parler de la boucle de la représentation.

Le réel est supposé, ou non, être complexe. Nous ne nous préoccupons pas trop de cette question, parce qu'au bout du compte nous ne savons pas si le réel est complexe ou pas. Ce que nous savons c'est que nous nous le représentons, nous construisons dans notre tête une représentation, nous modélisons, nous construisons un modèle, une représentation de ce que nous pensons être le réel et bien entendu, cela se construit à travers la perception que nous avons de nos interactions avec le réel.

Pourquoi parler de cette question ?

Elle est tout à fait fondamentale dans la conduite de nos vies d'une part, mais aussi, des affaires dont nous avons la responsabilité parce que c'est bel et bien avec les représentations que nous nous faisons de cette réalité, que nous allons déclencher telle ou telle action, prendre telle ou telle décision, telle option stratégique. Donc à travers nos actions, nos choix, nous contribuons à construire le futur dans lequel nous vivons. On peut considérer que c'est une responsabilité extrême. Nous parlerons et Jean-Louis Le Moigne nous parlera sans aucun doute, tout à l'heure, de cette dimension éthique de la représentation.

Une question à se poser, c'est : que se passe-t-il en amont de nos représentations ?

Quel est ce mécanisme étrange, qui transforme une réalité en une représentation ? Nous appellerons cela, le « système de représentation ». Là, je vais me référer à ce qui a été pour moi une aide déterminante pour essayer de m'y retrouver dans ces situations complexes qui surgissaient devant moi : la synthèse qu'en a dressée Jean-Louis Le Moigne.

Dans son ouvrage magistral « La Théorie du Système Général », dont il vous parlera tout à l'heure, Jean-Louis utilise l'image du « systémographe » :

Tout se passe comme si la réalité était filtrée à travers trois filtres que nous portons en nous-mêmes : le filtre du passé, celui du présent et celui du futur.

Le filtre du passé, c'est la grille d'interprétation du monde qui est incorporée en nous, qui nous a formatés, à notre insu la plupart du temps. Ce sont nos systèmes de valeur, notre

éthique, la morale, notre culture, la religion, les croyances dans lesquelles nous avons été élevés, le paradigme scientifique.

Le paradigme scientifique, c'est extrêmement prégnant : nous avons vécu, nous vivons encore partiellement maintenant, sur le paradigme de la mécanique classique déclenché par Galilée mais ensuite développé, formalisé par Newton et les autres, propagé largement par Descartes, poussé presque à son absurdité au XIX^{ème} siècle par Auguste Comte qui a essayé de monter un système d'explication total du monde. Cela, c'est un paradigme très prégnant. Je serai amené à en reparler dans un moment. Auguste Comte qui déclarait : « La seule vérité accessible l'est par les sciences ». Voici une affirmation de la croyance totale dans les sciences.

Ce premier filtre de la réalité est terrible parce qu'il est quasiment inconscient, il est automatique. Nos réactions, nos représentations sont déjà quasiment préconstruites.

Il y a une deuxième lentille qui est celle du contexte. Que savons-nous du contexte ? Comment le voyons-nous ? Je citais tout à l'heure la situation instantanée du footballeur qui se trouve à devoir faire une passe à son ennemi juré de la veille. Cela rend les choses difficiles. Cela peut être moins instantané, il y a tous les facteurs émotionnels, toutes les contraintes géoéconomiques, toutes nos préférences cognitives aussi, l'environnement affectif. Tout cela conditionne nos représentations.

Troisième lentille, celle du futur. Quelle est notre vision du futur, quel est notre projet par rapport à la chose, à la situation que nous modélisons, que nous nous représentons ? Cela peut être très variable. Dans une entreprise, si notre désir le plus profond est de prendre la place de notre patron, on ne va évidemment pas le lui dire, mais cela va orienter notre vision des choses et peut-être même à notre insu.

Tout un ensemble de facteurs concourent à la construction de nos représentations, en grande partie à notre insu.

Cela m'amène à résumer la chose de la façon suivante :

La connaissance, les représentations que nous élaborons, ne sont pas un objet, ni un reflet objectif de la réalité mais c'est une construction de l'esprit :

- C'est une construction **subjective**, c'est-à-dire attachée davantage au sujet que nous sommes, plutôt qu'à l'objet que nous considérons.
- C'est une construction de l'esprit **contextuée**, variable selon les contextes.
- C'est une construction « **incorporée** ». Ce point est très important. Par exemple pour les sportifs. Notre ami Philippe Fleurance, qui est chargé de la mission « Etudes, Ingénierie et Innovations » à la Direction des Politiques Sportives à l'I.N.S.E.P. qui nous accueille aujourd'hui, insiste beaucoup sur ce point dans la formation des sportifs. Lorsque l'on attaque la performance, il faut que la représentation soit très incorporée.
- C'est une construction **projective**. Jean-Louis Le Moigne insiste énormément sur cette question, reprenant Bachelard : « Tout regard que nous portons sur une réalité est déjà porteuse d'un projet ». Nous avons un projet sur la réalité que nous regardons.
- C'est une construction **évolutive**, bien sûr. Nous évoluons et toutes choses évoluent, nos représentations se reconstruisent sans cesse. Nous sommes dans cette interaction continue de l'agir et du penser, d'ailleurs qui se rassemble dans un tout assez difficile à discerner.

Puisque nous parlons de management et de management d'entreprise, quelle représentation pouvons-nous en donner ? Voici un exemple de représentation assez souvent utilisé, qui consiste à distinguer trois composantes en interactions :

- Ce qui relève de la stratégie (c'est-à-dire des choix que l'on aura à faire dans l'allocation de nos ressources),
- Ce qui relève de l'organisation (comment on va agencer les activités, comment on va les déclencher au fur et à mesure des événements),
- Ce qui relève des hommes avec leur motivation, leur compétences.

On voit bien que ces trois champs sont en interactivité constante et toute la question est de s'imaginer quelles vont être les interactions.

L'enjeu dans le management est finalement, dans ce schéma de la construction des représentations que je vous ai présenté, de créer des conditions d'une intelligibilité partagée des représentations des différentes parties prenantes.

Chacune des parties prenantes du système-entreprise, que ce soient les salariés, les actionnaires, les clients, ou l'Etat qui dit la loi et lève l'impôt, se fait une certaine représentation du système. La question n'est pas tant d'essayer de faire en sorte qu'ils aient une représentation identique les uns, les autres. On n'y arrivera jamais et à mon avis, ce n'est pas souhaitable non plus. L'enjeu est qu'ils aient la capacité de comprendre quelle est la représentation des autres et comment elle peut se construire.

Donc, l'enjeu majeur dans la conduite des organisations, c'est de créer les conditions qui permettent :

- Sur la lentille des pré-formatages culturels et paradigmatiques, de constituer une base minimale de valeurs et de culture partagée, jamais complète, cela n'est pas souhaitable d'ailleurs, mais au moins une base minimale sur laquelle on peut construire quelque chose.
- Sur la lentille du contexte, d'avoir aussi une intelligence la plus partagée possible des contextes : « donner à voir ».
- Sur la lentille des intentions, c'est là où l'on rencontre les plus grosses difficultés. Au sein des équipes, notamment des équipes de direction, comment s'assurer que, au bout du compte, toutes les personnes membres de cette équipe partagent la même finalité. C'est terrible parce que nous sommes très malins. En effet, nous savons tous, et tous les membres d'une équipe de direction savent très bien ce qu'il faut répondre pour faire plaisir au patron. C'est terrible car au fond, la finalité qu'ils portent n'est pas exactement la même et là, on est dans une vraie difficulté.

Voilà ce que je voulais vous dire et pour enchaîner, je poserai deux questions, à Hervé Gourio, pour lancer le dialogue :

Première question : Bien sûr, un dirigeant est entre autres, non seulement responsable du bon fonctionnement, du résultat et du développement durable du système qu'il construit et conduit, mais peut-il assumer cette responsabilité sans se questionner sur la façon dont se construit, pour lui-même mais aussi pour son organisation, la boucle entre « l'agir » et le « penser » ? Comment peut-on prendre du recul sur la façon dont on décide, on déclenche les actions pour optimiser les choses ?

Deuxième question : Comment développer cette fameuse intelligibilité collective dont je parlais qui est indispensable pour l'efficacité des processus d'organisation ?

Hervé Gourio :

Rassurez-vous, je ne vais pas répondre à cette question. Je vais essayer d'expliquer, pourquoi et comment je n'ai pas réussi à créer cette intelligibilité dans un cas assez précis. Je vais prendre un exemple, un morceau choisi du parcours que vous avez vu tout à l'heure dans son ensemble.

Le morceau choisi est une période de 1985 à 1990 où je dois prendre une décision, faire prendre une décision par l'organisation, qui est : quelle priorité dans le portefeuille de produits ? C'est une décision a priori pas tellement complexe, puisque, on va le voir, c'est la priorité. Cela ne devait pas être complexe, mais enfin cela m'a pris 5 ans pour arriver à la décision. C'est donc la preuve que je n'ai pas réussi à créer une intelligibilité aussi rapidement mais vous verrez que si elle a été prise, elle a été prise avec beaucoup de chance et de hasard.

La décision c'était quoi ?

Dans les 8 pays européens-clés, principaux en Europe parce qu'à l'époque j'étais plutôt européen continental avec 5 activités distinctes qui coexistaient historiquement, j'étais là, patron depuis 2 ans et j'avais réussi à redresser à peu près les résultats. Les questions qui se posaient à ce moment là étaient : quels étaient les métiers qu'il fallait développer ? Une espèce de B-A-BA du management, c'est-à-dire : où est-ce que l'on investit, qu'est-ce que l'on développe et en fonction de quels critères.

Les 5 activités, je vous les ai citées rapidement, je ne vais pas vous ennuyer avec cette description mais il y avait :

- Le Business Travel que j'évoquais tout à l'heure.
- Le Leisure Travel détaillant, c'est-à-dire les boutiques dans la rue, l'image familière pour vous des agences de voyages, c'est une boutique dans une rue.
- Le grossiste qui fournit le Tour Operator, qui alimente le réseau des boutiques dans la rue et maintenant qui alimente les grands distributeurs internet.

Et il y a deux petites activités qui sont quand même assez importantes et de plus en plus importantes :

- Les voyages sur-mesure, ce que l'on appelle « l'incentive », tous les voyages de motivation, les congrès.
- Et une activité un peu occulte pour vous, qui est l'accueil de touristes étrangers.

J'avais donc ces 5 activités, il y avait des pays où ils étaient très forts dans l'une et ce n'était pas du tout évident d'arriver à harmoniser les 8 pays européens, d'autant que c'est l'Europe. La compagnie des Wagons Lits avait cette particularité d'être une vraie entreprise européenne. C'est-à-dire que le patron de la Hollande, c'était un hollandais, le patron de l'Allemagne c'était un allemand, le patron de la Suisse, c'était un Suisse, etc...

On n'était donc pas dans l'idée d'avoir des français parachutés ou des américains parachutés à la tête des filiales nationales.

Comment s'y prenait-on ?

Effectivement, là, je vais me heurter à ce qu'a très bien expliqué tout à l'heure Dominique, c'est-à-dire non pas à la confrontation, ni au conflit mais à la coexistence, pas pacifique du tout, de représentations de cette décision. Cela va être très différent suivant les intervenants dans la décision.

Traditionnellement, on apprend cela dans toutes les écoles de commerce, il y a les manières faciles et classiques de traiter ce problème : on fait une analyse stratégique avec forces et faiblesses, opportunités et menaces. Mais j'avais du mal à essayer de la vendre parce que j'avais redressé la boutique deux ans avant et on perdait de l'argent et ce n'était pas évident de dire : je suis sûr qu'à l'avenir, dans les 5 métiers entre lesquels il va falloir choisir, celui qui va nous permettre de gagner des sous et de devenir vraiment un leader, cela va être celui-là. J'avais ma conviction bien entendu, mais je n'avais pas forcément une grande facilité pour l'imposer à mon Conseil d'Administration, à mon Directeur Général du Groupe.

En fait il y avait une visibilité de l'environnement qui était impossible. Vous avez vu qu'en 20 ans, il avait changé et avait été complètement bouleversé. C'était tout à fait inimaginable en 1985 de dire à quoi ressemblerait 2005. Nous avons tous tendance à considérer, aujourd'hui, comme un acquis le fait d'avoir des téléphones mobiles, des écrans partout, du wifi et d'avoir des informations grâce à Google en temps réel, mais c'était inimaginable à cette époque là.

J'ai présenté plusieurs fois des analyses mais sans aucun succès. On pouvait préconiser de faire du Business Travel l'activité principale, mais je n'étais pas soutenu ardemment par tous les managers des pays. Le patron de la Hollande qui était très bon dans tous les domaines, disait alors : « qu'est-ce que c'est que cet emmerdeur qui vient là et qui veut sacrifier un de mes métiers, je suis très bon dans les 4 métiers, il veut vraiment que je m'occupe du cinquième ». Les Hollandais étaient des performeurs remarquables.

J'avais un autre pays, l'Espagne, qui me disait : « nous, on va gagner beaucoup d'argent avec le réceptif, on va accueillir des touristes étrangers, on a une carte à jouer qui est à considérer. » Et puis ils se débrouillaient bien pour gagner beaucoup d'argent avec cela.

J'avais une absence totale d'une vision, d'une représentation partagée des enjeux, par les managers des pays. Leur vision n'avait aucun rapport avec celle que je pouvais proposer, développer. J'étais donc un peu seul. Il y avait mon coefficient personnel, c'est vrai, c'est l'observateur du système ou l'acteur du système qui est un élément du système. Mais j'avais été le patron de la filiale française quelques années auparavant, j'avais réussi à faire de cette entreprise le leader français. On gagnait de l'argent, on se développait mais c'était encore un peu du court terme, je n'ai pas été en mesure, vraiment, d'imposer une vision à long terme et j'étais dans un Groupe, j'étais la Cendrillon du Groupe, j'étais la petite activité agence de voyage. Il y avait toujours les wagons lits, wagons restaurant, la restauration collective se développait à grande vitesse.

J'étais plutôt dans une position, non pas de force mais une position à l'intérieur d'un comité de direction de groupe qui était d'être l'oiseau un peu bizarre, pas le vilain petit canard. J'avais mon affaire qui se développait, mais cela ne leur faisait ni chaud ni froid finalement. C'était tout à fait marginal, c'était la petite activité, qui représentait 16 ou 17 % des activités du Groupe.

Pour couronner le tout, j'avais un actionnaire principal, la Compagnie des Wagons Lits, qui avait une seule idée en tête : servir à renforcer le Club Med. Le Club Med étant le joyau du tourisme français comme chacun sait, il fallait que le réseau des agences de voyage des Wagons Lits, dans toute l'Europe, vende le Club Med et l'aide à s'implanter et à se développer.

A l'époque, le Club Med était remarquable même s'il l'est beaucoup moins aujourd'hui, mais ce qui était embêtant, c'est que l'actionnaire principal qui était un peu mon adversaire, pour dire les choses comme elles sont, c'était la Caisse des Dépôts et Consignations. A la tête de la Caisse des Dépôts, à l'époque, il y avait un fonctionnaire particulièrement individualiste, Robert Lion, qui a marqué, qui avait plein d'idées et qui disait qu'il fallait reconstruire le tourisme autour du Club Med.

C'était cela mon paysage et il y avait une représentation des intérêts, une vision des enjeux et de ce qui était important, mais qui n'avait rien à voir entre ces populations différentes.

Je n'ai pas réussi à les concilier. J'ai eu de la chance, c'est-à-dire qu'il y a eu un projet tout à fait hasardeux, et en plus il y avait un autre projet. Le Directeur Général du Groupe, Antoine Veil, qui vient de nous quitter, était un homme assez extraordinaire et délicieux, mais il avait une vision un peu frustrée du management et il avait aussi son idée à lui qui était que Wagonlit Cook, qui était une marque française et européenne pendant 50 ans, il fallait la consolider et faire une fusion avec Thomas Cook. Il n'a pas réussi à le faire parce que Thomas Cook n'en voulait pas. Finalement, cela s'est donc réglé tout seul. La Caisse des Dépôts a vraiment voulu nous pousser dans les bras de Havas et là, j'ai peut-être un peu poussé la chance. Effectivement, j'ai réussi à créer une animosité entre les actionnaires de Wagonlit pour faire en sorte que les actionnaires qui soient assez adversaires de la Caisse des Dépôts et finalement cela aboutit à l'entrée de Sodexo dans le capital de Wagonlit et du fait que la Caisse des Dépôts devienne minoritaire au sein de Wagonlit et donc le rapprochement avec Havas et la fusion avec le Club Med n'a pas pu se faire mais je dirais que mon action personnelle a été faible.

Dominique Genelot :

Je peux t'interrompre une seconde. Edgar Morin dans sa définition de la stratégie, dit : « la complexité appelle la stratégie ». Tu viens de donner un bon exemple de stratégie personnelle pour l'Entreprise.

Hervé Gourio :

Là où mon action a été plus importante c'est effectivement de dire : je me concentre sur les critères basiques de l'entreprise : résultat, part de marché et trésorerie. On fait toujours un grand cas de beaucoup d'autres critères mais l'entreprise se résume, quand même à ces 3 critères là d'abord, ils sont tout à fait prééminents.

J'ai réussi à améliorer petit à petit et donc à accroître mon poids personnel à l'intérieur de l'entreprise. Je ne vous dirai pas que cette action là a été suffisante, elle a impliqué beaucoup de conflits et de hasards mais cela a réussi à tourner bien effectivement, avec la prise de contrôle par Sodexo, par Pierre Bellon qui a validé la priorité au Business Travel en 1990. Vous voyez à quel point les décisions et une décision qui était une décision clé pour l'entreprise, a été prise de façon hasardeuse avec des conflits et une absence totale de cohérence des représentations des participants.

J'ai fait un petit slide mais c'est un petit peu provoquant, ce sont les leçons que je vais tirer de cette époque, c'est-à-dire de manager avec l'hostilité. Ce sont des recettes de cuisine, cela pourra peut-être vous servir :

- Ne pas chercher la confrontation face aux actionnaires mais y faire face quand elle se présente. Je crois que j'ai dû donner trois fois ma démission.
- Efforts de développement, d'organisation et d'acquisition uniquement dans le Business Travel, mais pas de suppression des autres activités. Se concentrer sur ces activités prioritaires, mais sans trop offenser les autres.
- Eliminer fermement les perturbateurs, chaque fois que c'est possible.
- Avoir l'espoir que les dominants hostiles seront remplacés ... et s'accrocher aux fondamentaux économiques.

Je crois que cela illustre bien le fait que c'est essentiel d'arriver à la cohérence des visions, des représentations, mais ce n'est pas donné et il y a toujours effectivement des représentations que l'on n'arrive pas à fusionner.

3. Premier échange avec les participants

Michel Paillet :

Merci beaucoup à Dominique et à Hervé.

Nous allons passer aux questions, pour une vingtaine de minutes.

Juste pour faire la transition, je pensais à la chose suivante : Hervé est dans la pratique, Dominique est dans le concept, où suis-je ? Je suis dans la relation, dans le lien entre les deux. Pendant qu'ils échangeaient, j'ai noté des éléments essentiels de lien. Ce n'est pas forcément évident, surtout pour un non initié de faire le lien. Vous voyez que le changement d'environnement majeur dont on nous rabat les oreilles dans les médias, sur tous les aspects (la concurrence, la technologie, les nouveaux business-models, etc...), il y a un point de jonction qui est que tout cela induit que les entreprises sont dans des systèmes loin de l'équilibre et des systèmes dans lesquels il y a, en permanence, des bifurcations. Pour le coup, on a des concepts extrêmement approfondis sur ces questions là.

Du coup, concrètement, cela veut dire qu'un dirigeant se doit d'être aux aguets, vigilant, non pas au quotidien mais justement aux points de bifurcation. Ce qui l'amène en fait, à être vigilant à des points de nexus, des points de connexion, des endroits où cela se passe. C'est intéressant car je sais que dans la salle, nous avons des spécialistes d'algorithmique, de calculabilité, il se trouve, qu'en général, dans les espaces, quand on regarde ces questions-là, l'endroit de complexité maximale est aussi l'endroit de mesure nulle, alors pour ceux qui ne savent pas ce que cela veut dire : il peut se passer en 30 secondes quelque chose qui va modifier radicalement toute l'entreprise. Si le dirigeant n'est pas aux aguets de cela et ne sait pas l'endroit précis où cela va se passer, pour pouvoir intervenir et faire en sorte que la bifurcation soit dans le bon sens, il ne va pas savoir, d'un seul coup, que quelque part, dans son entreprise, un changement majeur a été engendré.

J'ai noté toute une série d'exemples mais je préfère le dialogue, c'est juste pour illustrer. Il y a vraiment des liens très forts entre des concrets vécus par le décideur et les concepts.

Dominique Genelot :

Je suis désolé de t'interrompre sur cet exemple que tu donnes là. Prigogine que j'ai cité tout à l'heure, avec ses études sur les structures dissipatives, montre très bien que lorsqu'un système (lui était dans le physico-chimique et pas dans l'entreprise) est dans un état très instable, le principal facteur de stabilité est la rapidité de l'information dans le système. Ce qui confirme complètement ce que tu dis. Il y a de multiples exemples. Par exemple, les accidents de foule, ces foules qui sont dans un stade, qui poussent et on se retrouve avec 30 ou 40 morts, c'est presque toujours une impossibilité de communication entre les parties dans le système.

Michel Paillet :

On se donne 15 minutes. Si vous avez une question, vous levez la main.

Michel Adam :

Michel Adam du bureau de MCX. Une remarque et une question.

La remarque, c'est l'exemple de Riboud que je trouve savoureux parce que le roi du verre plat, il n'a pas réussi, il a réussi à être le roi du yaourt, ce qui prouve que ce qu'il a réussi, c'est d'être le roi. Cela me fait penser à un domaine dont je viens beaucoup plus, qui est l'activité de l'insertion par l'activité économique, les entreprises d'insertion qui ont maintenant une certaine force dans lesquelles on dit toujours l'activité économique, c'est l'activité support.

La question, c'était plutôt sur la formule de Dominique : intelligibilité collective. Est-ce qu'il ne serait pas plus sage, ou alors, je n'ai pas bien compris ta pensée, de dire : intelligibilité partagée, c'est-à-dire, en partie partagée ?

Dominique Genelot :

Je suis vraiment d'accord parce que le collectif fait penser à une espèce de prise en masse où l'on pense tous la même chose et ce n'est pas du tout cela que je veux dire. C'est que, chacun dans un collectif, arrive à construire de l'intelligibilité mais avec la possibilité de partager ses points de vue. J'espère que l'on aura le temps de parler de l'éthique de la délibération. Le mot clé est de créer des processus de délibération pour échanger.

Hervé Gourio :

Je suis réservé sur l'abandon du collectif. L'intelligibilité en elle-même dans ma petite histoire de 1985-1990, elle était partagée. Les managers nationaux comprenaient ce que je voulais faire, les administrateurs comprenaient. Même la Caisse des Dépôts, tout en n'étant pas d'accord, comprenait ce que je voulais faire, donc l'intelligibilité au sens propre, la compréhension étaient réellement partagées.

En revanche, ce qui était suscité par cette intelligibilité, ce n'était pas la cohésion, c'était la confrontation. Il n'y avait donc pas du tout de collectivité là-dedans. Le fait de partager les choses n'implique pas forcément qu'on y adhère. Le fait de partager les informations ou la connaissance d'utilisation n'implique pas forcément qu'on va jouer d'une manière définie.

Michel Adam :

Après on quitte l'intelligibilité pour passer à l'action puis à la décision.

Intervenant du public :

Au départ, ma remarque sur les interventions, c'est autour de la méthode. Tout ce qui a été exposé, c'est une méta-méthode que nous connaissons tous. Si l'on est dans cette salle, c'est qu'on l'a fréquentée d'une certaine façon. C'est une méta-méthode, mais au fond, en instrumentation, elle n'a pas obligatoirement énormément de débouchés. Le Dirigeant entre autres, peut être dans le club systémique mais qu'est-ce que la systémique lui apporte en instrumentation, à part un mode de pensée. Il y a énormément de dirigeants qui font de la systémique sans savoir s'il s'agit simplement d'essayer de trouver une espèce de consensus, des discours minima entre tout le monde mais des discours de représentation et de bâtir le storytelling suffisant à un moment donné. J'ai donc un point d'interrogation autour de ce en quoi la systémique peut servir à armer le dirigeant d'une méthode qui soit autre chose qu'un mode de pensée et quelques obligations de penser d'une certaine façon.

Dominique Genelot :

Si vous le permettez, je ne vais pas répondre tout de suite à votre question mais plutôt la garder pour le débat suivant parce que la deuxième partie de notre propos, juste après la pause, va être consacrée justement à la modélisation systémique et j'espère, à travers ce propos que nous pourrions répondre, au moins partiellement, à votre question.

Intervenant du public :

Je voudrais intervenir sur le thème de comment se construit une représentation. J'arrive de la psychologie génétique, j'ai appris Piaget, je l'ai enseigné, et de ce point de vue là, comment se construit une représentation ? Vous évoquez la sensation, la perception et les interprétations. On est dans le créneau empiriste, il manque une dimension considérable, on évoque très brièvement et trop succinctement en terme d'agir. Où est l'opérativité dans la construction des systèmes dont vous avez besoin ?

Dominique Genelot :

Je ne suis pas suffisamment calé sur votre domaine pour bien répondre, je m'en excuse, je ne suis pas un théoricien de la chose mais il y en a très probablement dans la salle.

Professeur Agrell de Stockhölms :

Il y a des réponses bien sûr mais on entre là plutôt dans les gestions. Il y a une grande variété de gestions modernes, anciennes, centralisateur, décentralisateur. C'est de cette manière là que l'on trouve les conquêtes et cela n'empêche pas que ce que nous offrons dans la systémique, c'est une sorte de nécessité de fondamental dont on va se servir aussi.

Sandrine de Monsabert :

Je suis chercheur doctorante en science de l'éducation et j'utilise les outils de la pensée complexe pour décrire ce que j'observe dans les classes. J'ai bien écouté ce que vous avez dit et j'ai noté des petites phrases, en particulier quand vous avez parlé de représentations du collectif et de leurs missions partagées.

Vous avez essayé de faire un distinguo de ce qui pouvait se construire, tous ensemble, par la participation de chacun. J'ai imaginé quelque chose qui relevait de la poïétique, chacun y ajoute sa petite pierre pour qu'au total, on ait une visibilité de quelque chose qui se détachait des perceptions particulières de chacun parce que cela s'est éclairé du collectif, c'est là que le collectif peut agir.

Cependant, vous avez aussi ajouté que, dans ce collectif là, tous les participants avaient compris d'abord ce qu'était votre volonté, la volonté du chef. J'ai aussi entendu qu'il avait dit qu'un des facteurs de réussite avait été d'éliminer les opposants. Je vous pose donc la question : est-ce que les opposants étaient des gens qui avaient aussi une volonté et est-ce que finalement, la construction du système a pu se réaliser comme étant conforme à une réalité quand il n'y avait plus qu'une seule volonté, c'est-à-dire, l'élément, vous l'avez dit, opérant qui transforme une perception en réalisation parce qu'elle a éliminé toutes les autres volontés.

Finalement, on arrive à un structurel assez partagé et une cybernétique très épurée sur la volonté d'un seul.

Hervé Gourio :

Premièrement, je n'étais pas le chef, j'étais le Directeur d'une Division et j'avais des comptes à rendre au Directeur général du Groupe et j'avais, en plus, un actionnaire dominant qui était hostile. J'étais donc dans une situation qui était très, non pas conflictuelle, mais déséquilibrée. Les gens ne m'ont pas suivi parce que j'étais le chef. Je vous ai expliqué l'histoire, c'est, effectivement, que le projet de mes chefs se sont cassés la figure. Je ne dirai pas que j'ai été tout à fait inerte dans cet échec mais le facteur de succès n'a pas été un succès politique, cela a été un succès de hasard d'une part un peu vis-à-vis de mes chefs à moi.

En plus, je récusé totalement, effectivement, l'approche politique qui est pour moi, c'est à un moment donné dans une entreprise en particulier, la recherche du compromis, du donnant-donnant ou de trouver des équilibres de type politique, cela n'est pas comme cela que j'ai réussi. J'ai réussi, effectivement, comme je l'ai dit avec beaucoup de simplicité, et là, je ne crois que vous puissiez porter cela à mon débit. Je n'ai pas éliminé les opposants, j'ai fait en sorte de continuer de pousser mon cheval à moi et j'ai éliminé les opposants quand je pouvais le faire et quand ils étaient vraiment très embarrassants, quand il y avait vraiment des opposants qui, à la limite, se positionnaient pour me remplacer par exemple. A ce moment, j'étais effectivement dans des positions politiques mais le « succès » a été l'échec des projets concurrents et là où la systémique aurait pu être utile pour moi, c'est d'avoir une vision de tout cet aspect, mais cela n'a pas été un combat politique et un jeu d'élimination des concurrents.

Dominique Genelot :

J'ai très rapidement, un petit élément de clarification (et non pas de réponse) parce que la question que vous soulevez est très large, très profonde et je pense qu'il faudrait des heures et des heures pour en débattre et on n'arriverait pas au bout.

Je pense que, quoique l'on fasse, il subsiste, dans les systèmes (en l'occurrence nous parlons des systèmes entreprise mais aussi dans les autres systèmes), des contradictions, des choses que l'on n'arrivera pas à résoudre. J'en parlerai tout à l'heure dans la dernière partie. Nous avons tous ce fantasme que cela ne devrait pas arriver, cela n'est pas logique, il faut donc se faire à ce constat que la réalité résiste à notre logique. Il subsistera toujours des contradictions.

Deuxièmement, quand on est en position d'animer un collectif (on parle de l'entreprise mais l'on pourrait parler d'une association ou d'une commune et pourquoi pas au plan politique dans un pays), je pense qu'il est bon de mettre en place des processus qui permettent aux parties prenantes de se positionner par rapport aux finalités proposées. C'est la troisième lentille : quelles sont les intentions profondes ? Il est bon aussi d'éclairer le contexte qui est en jeu, d'inventer des processus, de prendre le temps de comprendre ce qui se passe. Mais bien sûr, on est toujours limité par toutes sortes de contraintes.

Si on le peut aussi, il est bon de travailler sur la prise de conscience par rapport à soi-même, des valeurs et des automatismes et des paradigmes qui nous dirigent à notre insu.

Donc, premier élément de réponse, il faut s'efforcer le plus que l'on peut de mettre en place, des processus de délibération, de compréhension, d'intelligibilité.

Quand on a la responsabilité de diriger, dans les différentes institutions que je nommais, il arrive, à un moment, où quoi que l'on ait fait, il reste des oppositions. Là, se pose une question, tout simplement éthique : est-ce qu'on a le devoir de mettre le système en déséquilibre, en attente et en position de continuer à chercher ou à discuter, ou est-ce qu'il faut trancher et imposer certaines choses aux opposants. Nous n'avons pas la réponse, cela dépend, c'est au cas par cas, et là, c'est une question d'éthique. L'éthique est inséparable de la prise en compte de la complexité.

Sandrine de Monsabert :

Je vous remercie de me donner l'occasion de rassurer votre voisin sur le fait que je n'étais pas dans le jugement et donc il n'y a pas de crédit ou de discrédit à apporter mais que j'essaie de comprendre comment, quand on manage des situations complexes, est-ce que l'on est une pièce sur l'échiquier et est-ce que l'on a des adversaires opposants ou alors est-ce que l'on est un joueur ?

Dominique Genelot :

On n'est jamais une pièce sur l'échiquier, nous avons toujours un projet sur la situation, mais ce n'est pas le même pour toutes les personnes.

Sandrine de Monsabert :

Est-ce que c'est un acteur au milieu d'un collectif, ou est-ce qu'il est le joueur ? C'est, parfois, la question que je me pose.

Jean-Pierre Doly :

Je suis dans le Conseil, comme toi, Dominique, après avoir été en Entreprise.

Une petite précision d'abord, j'ai été 20 ans dans le Groupe ex-BNS et Danone, 10 ans avec le père, 10 ans avec le fils. Ce qui s'est passé en 1969, l'OPA contre Saint Gobain, n'était pas tant pour devenir le roi du verre plat, que de constater que l'eau passait au PETE / PVC, que la bière passait en boîte métal et le lait en Tetra Pak et que tous les conseillers politiques ou économistes ou autres, lui conseillaient de devenir le roi de l'emballage tout confondu, et non pas simplement du verre. En fait, il n'était pas d'accord, aspect atypique du bonhomme, pour dire : « je vais acheter mes deux principaux clients » qui étaient Evian et Kronenbourg. Ce n'est qu'après qu'il est devenu le roi du yaourt.

Une petite précision juste pour dire aussi qu'il avait une formule qu'il répétait souvent qui venait de son ami, René Char : « Penser en stratège, agir en primitif ». Il l'a mise d'ailleurs sur le livre d'or d'une émission « l'heure de vérité » où il a été le premier et le seul industriel à passer puisqu'il avait fait exploser les compteurs de SVP par rapport aux hommes politiques.

Ma question maintenant : tu as dit à un moment qu'un système complexe n'est réductible ni au tout, ni aux parties. Pour être à la fois conseil dans l'entreprise et dans le sport (notamment sport collectif), je souhaiterais savoir ce que tu veux dire par le fait de ne pas être réductible à la fois au tout et aux parties parce que je constate quand même, avec plein d'exemples, qu'une

équipe, un groupe, un Codir, une équipe de foot, etc. qui a su échanger, discuter, travailler ensemble, négocier, arrive à un meilleur résultat que la somme des individus, des individuels. Par exemple, le relais 4 x 100 mètres français a toujours des médailles, par rapport notamment aux américains voire aux jamaïcains parce qu'ils travaillent le passage du relais, du bâton.

Voulaistu faire référence à : il faut toujours un champion, un leader dans une équipe qui peut faire la différence ou est-ce que tu pensais plutôt aux travaux de Tarde, Le Bon et éventuellement Serge Moscovici sur les limites du groupe et de l'équipe par les méfaits des foules ?

Dominique Genelot :

Après la pause on va reprendre tout à fait sur ce sujet là, on va reprendre la question tout à l'heure mais dans ta question tu donnes quand même la réponse. La clé est en grande partie, dans la relation qui se construit entre les parties, les interactions fortes qui se construisent ou qui ne se construisent pas.

D'ailleurs, tu as écrit un excellent livre intitulé « L'accordeur de talents », je pense que c'est aussi le fond de ta pensée.

Pause

4. Dominique Genelot et Hervé Gourio

La mère des batailles mentales : passer d'une démarche cognitive analytique classique, soi-disant objective, à une conception constructiviste s'appuyant notamment sur la modélisation systémique.

Exemple vécu d'un pilotage pensé en tant que système : la transformation du portefeuille d'activités de l'entreprise.

Michel Paillet :

On entame la partie n° 2 du Séminaire. Pour rappel, la première partie, c'était : c'est quoi la complexité ? Dans la seconde partie, on va vraiment, fort de ces concepts, se projeter sur : conduire une organisation, c'est quoi ?

Dans un premier temps, nous serons plutôt sur : concevoir et faire vivre un système. On aura une intervention de Jean-Louis Le Moigne pour couronner cette première partie de la seconde partie sur la théorie du système général. Nous aurons ensuite des échanges et à 17h, nous reprendrons sur : affronter un monde d'antagonismes et de contradictions. On aura encore un échange jusqu'à 18h.

Dominique Genelot :

Système et modélisation systémique

Nous allons faire un focus sur le concept de système et de modélisation systémique. Lorsque je réfléchissais à cette journée, j'ai pensé que ces deux apports de la pensée complexe m'avaient été les plus utiles dans les démêlés où il faut bien se débrouiller dans l'action ; pour moi, c'était, en l'occurrence, de diriger ma propre entreprise. Ce n'était pas une grande entreprise comme celle d'Hervé mais j'avais quand même 50-60 consultants et quand on sait que les consultants, cela représente 2 ou 3 difficultés à eux tout seul, c'est déjà pas mal. Surtout pour mes clients, les deux concepts qui m'ont le plus aidé, c'est celui de la modélisation systémique où j'ai vraiment beaucoup appris avec Jean-Louis Le Moigne, à travers ses livres d'abord et ensuite par le contact direct et l'amitié qui nous lie. L'autre concept, c'est celui de dialogique. Nous allons donc mettre le focus sur ces deux concepts maintenant.

La modélisation systémique peut nous aider à relever trois grands défis que nous rencontrons :

- D'abord le défi d'arriver à relier, dans un tout efficient, des parties extrêmement diverses.
- Deuxièmement, devant l'inattendu, devant la stratégie que l'on a à développer pour développer une entreprise où rien n'est écrit à l'avance, le défi de concevoir, concevoir quelque chose qui n'existe pas. Cela peut être dans l'urgence ou dans le moins urgent, mais cela appelle des façons de procéder particulières.
- Le troisième défi, c'est de générer des émergences. Je vais m'en expliquer à partir d'éléments différents. Arriver à produire quelque chose de réellement de supérieur à la somme des parties. Comme le disait Jean-Pierre Doly tout à l'heure : comment, avec 4 coureurs dont aucun n'est champion du monde du 100 mètres, arriver quand même à

faire le relais 4 x 100 gagnant. Cela, c'est de l'émergence car c'est nettement plus que la somme des parties.

Voilà, ce dont nous allons parler maintenant.

Le grand défi du tout et des parties : Morin a consacré des pages et des pages à ce sujet.

Voici deux phrases en latin, que vous avez tous lues :

« *In varietate concordia* », « *E pluribus unum* »

Et leur traduction française : « *Unie dans la diversité* », « *Un à partir de plusieurs* »

Qu'est-ce que cela vous évoque ?

Eh bien, la première, c'est la devise de l'Union Européenne, et la deuxième est la devise gravée sur le Grand Sceau des Etats-Unis.

Ce sont deux grands pays, ou plus exactement, ensemble de pays et fédération. Pour que ces pays, ces peuples en fassent leur devise, c'est quand même qu'il y a un défi. Je voulais vous faire partager cela. Pour le clin d'œil, je voudrais porter à votre connaissance qu'en fait, la devise « *Un à partir de plusieurs* », toujours gravée sur le Grand Sceau des Etats-Unis, a été leur devise officielle de 1776 jusqu'à 1956, date à laquelle ils ont changé et l'ont remplacée par « *In God, we trust* », imprimée sur les dollars.

Je résume ici en 5 points, mais chacun des points mérite vraiment de la méditation, ce qui ressort des travaux de Morin et de Le Moigne.

D'abord, l'idée qu'un système complexe n'est réductible ni au tout, ni aux parties. Déjà, Pascal, en son temps, le disait : « *Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout, sans connaître particulièrement les parties* ».

Deuxième considération, c'est que le tout est plus que la somme des parties.

Qu'est-ce qui peut être plus que la somme des parties ?

Ce sont ces émergences, ces propriétés nouvelles qui apparaissent dans le système et qui n'étaient pas contenues dans les parties. Par exemple, si l'on assemble de l'hydrogène et de l'oxygène, on obtient de l'eau ; un organisme humain est plus que l'addition des différents organes, c'est dans les relations entre toutes ces molécules et les organes eux-mêmes que se crée le système.

Jean-Louis a l'habitude de répéter : « *cela n'est pas en transformant un arbre en tas de sciure qu'on va le comprendre mieux* ».

Mais en même temps, le tout est plus que le tout. Là, c'est un peu subtil, cela rend compte de ce que j'évoquais tout à l'heure, avancé par von Foerster : le tout génère sa propre auto-organisation, il évolue lui-même mais il génère aussi son adaptation à l'évolution de l'environnement, c'est-à-dire « éco-organisation » et même de temps en temps, sa réorganisation totale. Morin appelle cela « l'auto-ré-organisation ».

Finalement, le tout est plus que le tout, cela n'est pas en considérant le tout comme une unité globale que l'on peut s'en sortir en matière de complexité (c'était la tentation du « holisme »), c'est plutôt en le considérant comme un dynamisme, quelque chose qui est en mouvement, qui s'organise et qui se réorganise constamment et qui, quelquefois, est confronté à une

réorganisation radicale lorsqu'il se trouve dans des situations de bifurcations (tout peut basculer en un instant).

Une partie est plus qu'un fragment du tout. Cette question est importante. On peut prendre l'image de l'hologramme : un système ne peut devenir efficient que si chaque partie porte en lui-même la vocation du tout. Il joue sa partition en l'orientant vers une finalité.

Je présente ici cette notion de façon très ramassée. Je vous invite à lire les travaux de Jean-Louis Le Moigne et Edgar Morin qui développent ces questions en profondeur.

Nous devons à Jean-Louis Le Moigne, un travail extrêmement intéressant, qu'il a fait en s'appuyant notamment sur les travaux de Herbert Simon (Prix Nobel d'économie en 1978), pour pousser le concept de système au delà d'un moyen pour comprendre des systèmes naturels existants dans leurs interactions et leur globalité, et en faire un véritable outil de conception d'artefacts. Sa réflexion sur la façon dont nous concevons les systèmes que nous construisons est une théorie de la modélisation.

Cela, c'est très nouveau ! Les sciences de la conception, de la modélisation, sont d'une importance épistémologique majeure. Les scientifiques les plus vigilants y portent grande attention. Hélas, elles sont très peu enseignées, même dans nos meilleures écoles.

Je vais prendre le détour d'une anecdote pour illustrer cet enjeu. Lorsque j'ai écrit la nouvelle édition de mon livre « Manager dans la complexité », il y a deux ans, j'ai revu en détail le deuxième chapitre, consacré à l'évolution des sciences dans le XX^{ème} siècle. Pour éviter d'écrire trop de bêtises, j'ai fait contrôler ce chapitre par uneminente scientifique, Mioara Mugur-Schächter, brillante physicienne en mécanique quantique, qui malheureusement est grippée et n'a pas pu être là aujourd'hui. Elle m'a suggéré quelques corrections, mais m'a fait aussi une remarque qui m'a beaucoup intéressé et amusé. Au détour d'une phrase dans ce chapitre, j'écrivais : « *tel chercheur a découvert... en telle année... telle chose....* ». Très gentiment, Mioara m'a dit : *Dominique, non, les chercheurs ne « découvrent » pas, ils « modélisent » la façon dont ils se représentent cette réalité scientifique qu'ils étudient à un moment donné, mais toutes les théories ont vocation à être dépassées un jour et à devenir fausses, cela n'est jamais, là aussi, qu'une modélisation.*

Il faut dire que les recherches les plus poussées de Mioara Mugur-Schächter sur l'infra-mécanique quantique l'ont conduite à envisager la chose sous l'angle d'un nécessaire « révolution épistémologique » et du « tissage des connaissances ».

Ce que l'on pourrait penser être l'analyse d'un objet naturel, finalement est quelque part aussi, un artefact.

Ce que je viens d'évoquer est un pas extrêmement important dans la conception de la systémique. Il y a la première génération de la systémique, c'est Bertalanffy, les régulations, etc. C'est ensuite la deuxième génération, une vision assez marquée par le holisme, la vision du tout. C'est ce qui a été vulgarisé en 1975 par Joël De Rosnay avec son livre à succès « *Le microscope* », fort bien fait d'ailleurs.

Mais, dans ce que j'appelle la systémique de 3^{ème} génération, Jean-Louis Le Moigne est allé plus loin. Dans deux livres, la « *Théorie du système général* », dont il va nous parler dans un moment, et ensuite dans la « *Modélisation des systèmes complexes* », il a mis en évidence que ce pouvait être un outil pour élaborer de la modélisation consciente des finalités que l'on poursuit, consciente des contextes et consciente de toutes nos imprégnations paradigmatiques.

La modélisation systémique est présentée en 5 questions. Cela vaut de l'or de savoir se poser ces 5 questions :

1) La clarification de l'intention : Si l'on n'est pas au clair avec les finalités que l'on poursuit, avec les raisons d'être qui nous animent, avec l'œil transformant, interprétant, (l'homme est une machine à interpréter, qui ne peut pas s'empêcher d'interpréter), on va être emporté par les dominantes du moment, par les vulgates du moment ou ce qui nous domine intérieurement. On peut être manipulé de la pire des façons. Le premier temps est donc la clarification de nos intentions et si on fait un travail collectif, il y a tout ce dont nous parlions tout à l'heure, c'est-à-dire comment nous allons inviter les autres, les parties prenantes, à clarifier, elles aussi, leurs intentions.
On va s'apercevoir que l'on n'est pas tout à fait d'accord, ou pas du tout d'accord. Cela peut être légitime ou pas et si l'on est dans une œuvre commune, on a intérêt à se mettre d'accord mais on n'est pas dans l'obligation d'être d'accord avec tout le monde sur les finalités. Il y a des choix à faire.

2) L'étude du contexte : Pardonne-moi, Jean-Louis, de te citer tout le temps mais tu insistes tellement sur ce point, sur la compréhension, l'élargissement du contexte : quelles sont les parties prenantes ? Qui est concerné par notre projet ? Je vous assure que même dans les plus grands projets, on en oublie toujours.
Un exemple : il y a de cela 15 ou 20 ans, au moment où la SNCF a sorti son projet SOCRATE (changement des tarifications), cela a été un fiasco pour le lancement dans le grand public, mais une réussite stratégique pour la SNCF sur le long terme. Quelques années plus tard j'ai eu l'occasion d'étudier comment avait été conduit le projet. Le patron du projet, très modestement, avec beaucoup de lucidité, m'a dit : « vous savez, on a été tellement focalisé sur les 400 années-hommes de travail à faire sur le logiciel dans ce projet, qu'on est passé trop vite, on a zappé le Client. » C'est aussi gros que cela ! Cet homme était pourtant d'une grande valeur et d'une grande expérience. Mais on est toujours porté à réduire la connaissance du contexte à ce qui domine nos préoccupations du moment ou ce qui nous fait plaisir.

Quelle est la « clôture opérationnelle » : qu'est-ce que l'on prend en compte ou pas ? Par exemple, il y a une vingtaine d'années encore, les concepteurs d'automobiles ne se préoccupaient pas de la façon dont on allait traiter les voitures en fin de vie, recycler les pièces... Mais un moment est venu où l'enjeu écologique a fait partie de la clôture opérationnelle et les bureaux d'étude se sont préoccupés de concevoir des voitures où l'on pouvait étiqueter, reconnaître, démonter, trier les composants. La clôture opérationnelle du système « conception de voiture » n'était plus la même.

Il est extrêmement important de réfléchir à la limite de ce que l'on va englober dans notre réflexion sur le système ou pas. Alors, vous me direz : « les choses se reliant toujours les unes aux autres, on peut élargir la clôture opérationnelle à l'infini ». Alors oui, pour rester opérationnel, pour décider, pour aller vite, on est obligé de faire une coupe dans le réel, de simplifier, de limiter. C'est nécessaire. Mais il faut rester conscient que cette coupe que l'on fait, on la fait artificiellement, et garder toujours à l'esprit la possibilité de ré-ouvrir la chose, de revoir, de réexaminer le contexte. Ces deux points sont fondamentaux.

3) Je vais aller plus vite sur les autres points, plus évidents. La question à se poser c'est : quelle action allons-nous déclencher ? En général, on commence par là dans les projets : on va faire cela... Encore la semaine dernière, avec des gens que je connais bien, on voulait monter une journée, et ils avaient déjà décidé comment on allait découper la

journée et il n'était pas question des finalités. J'ai donc mis un peu le bazar dans cette réunion.

- 4) Ensuite les régulations entre les parties, c'est très important dans le système, cela appelle aussi la question de gouvernance.
- 5) Dernier point, l'évolution. Comment on va s'y prendre pour faire évoluer le système car l'environnement va changer, nos propres intentions vont changer. Comment faisons-nous évoluer cela ? C'est toute la question de la gouvernance et de la vigilance éthique qui est posée.

Voilà 5 questions que je vais reformuler. Cela n'est pas un défilé chronologique, elles sont liées les unes aux autres avec des rétro actions :

Je précise mes finalités, j'examine quelles sont les parties prenantes, le contexte, ce qui est en jeu, et je fais un retour sur mes finalités et je me pose la simple question : est-ce que l'ensemble des parties prenantes partagent ces finalités ? Evidemment la réponse est toujours non. La question qui se pose là c'est : qu'est-ce que l'on fait ? Et comme le disait une personne dans la salle tout à l'heure, est-ce que l'on choisit de modifier le projet, d'entendre ce qui est dit par les parties prenantes ou est-ce qu'on décide de passer en force et comment on fait. La modélisation systémique ne répond pas à cette question mais elle pose la question.

La dynamique d'émergence, qu'est-ce que c'est ?

C'est un tout différent qui émerge de la reliance des parties entre elles, et de la reliance des parties avec la finalité sous la question de l'hologramme. Je vous ai donné l'exemple de la molécule d'eau, de l'organisme humain, de l'entreprise qui est plus qu'une addition d'hommes.

Je vais vous donner un autre exemple qui m'a beaucoup ému. Il y a une quinzaine de jours, un dimanche après-midi, Arte faisait une émission consacrée à Claudio Abbado, ce grand Chef d'Orchestre récemment décédé et qui a vraiment remonté l'orchestre philharmonique de Berlin. L'émission était en deux parties, d'abord un documentaire sur Claudio Abbado, puis ensuite le requiem de Mozart. Tout cela était superbe. Dans le commentaire sur Abbado, on le voyait diriger certaines parties du morceau, des interviews de lui, de certains de ses musiciens, de certains de ses amis et un moment m'a frappé qui était extrêmement intense. C'était un moment, pendant une répétition où il disait à ses musiciens : « Ecoutez-vous ! N'attendez pas que je vous fasse signe de reprendre, écoutez-vous les uns les autres et vous sentirez bien à quel moment il faut vous accorder et repartir ».

Je pensais à « l'Accordeur de Talents » à ce propos, Jean-Pierre. J'ai médité un peu cette question. Ce documentaire devrait être projeté à tous les managers. C'est superbe. Là, on apprend vraiment ce que c'est que la conduite d'une équipe d'hommes, cette émergence d'un concert où tout le monde vibre à l'unisson. Il donnait le requiem en entier et à la fin, l'orchestre s'arrête, Abbado ne se retourne pas et il y a un silence très long où l'on sent toute l'émotion présente dans la salle, même assis dans un fauteuil devant la télévision, c'était extrêmement prenant. Cela c'était de l'émergence et je relie cela avec la consigne d'Abbado : « Ecoutez-vous les uns les autres » ! Et il disait cela tellement gentiment !

On ne peut pas générer l'émergence. Tous les Dirigeants se posent la question : comment je vais générer quelque chose qui marche superbement. On ne peut pas générer mais on peut créer les conditions.

La question à se poser, c'est comment créer les conditions d'émergence et mettre en place des processus simples qui amènent à créer de l'émergence. Par exemple : écoutez-vous les uns les autres. Dans une entreprise, c'est comment on peut créer des occasions d'écouter les uns les autres. Cela peut passer par une machine à café d'ailleurs. Sous jacent à cela, il y a naturellement de l'éthique de la délibération entre les parties prenantes. Si on ne se pose pas la question des finalités de ce que l'on veut faire, qu'est-ce que l'on va fabriquer ?

Si on ne se pose pas la question d'un futur désiré , eh bien on va reproduire les choses à l'identique et le futur ne sera jamais que la reproduction du passé. Si au contraire, on passe, pas forcément longtemps (dans une équipe de direction, c'est 2 ou 3 heures pour déclencher le processus) pour se dire : au fond que rêvons-nous de faire ? que voulons-nous faire ?

La réaction, en général, c'est de dire que ce rêve est un gap impossible à franchir, qu'on n'y arrivera jamais. On peut dire aussi les choses autrement : c'est une impérieuse nécessité. Si cette finalité est partagée dans les faits, à ce moment-là, dans le présent, on peut positionner des actes qui vont construire la chose.

En résumé, Morin a écrit : « le futur se nomme incertitude ».

Hervé Gourio :

Je vais essayer, aussi, d'avoir une approche sur les systèmes et de montrer, effectivement, comment on peut se donner une vision systémique de l'entreprise que je dirigeais.

On va vers ce deuxième morceau choisi que je vais évoquer avec vous, une deuxième période de 1990-2000 qui est celle que l'on peut appeler de la mondialisation. On part d'une société qui est une fédération, on ne peut pas dire que cela soit une entreprise qui ait vraiment une cohésion mais il y a une stratégie. Il n'y a plus cette divergence de représentation que j'ai évoquée tout à l'heure, il y a une certaine cohérence dans les représentations et dans le projet mais après on va devenir une entreprise mondiale et un des leaders du marché mondial.

Le système de Carlson WagonLit, on peut en raconter l'histoire a posteriori, aujourd'hui et on peut raconter une histoire, je vais appeler cela un système didactique, c'est une présentation telle que celle que l'on pourrait se faire dans une école commerciale. C'était une certaine logique, inévitable, il y avait toute une histoire qui fonctionnait bien. D'abord on va penser, on va être obligé de peser dans l'univers anglo-saxon dans lequel on était absent. Il faut avoir des clients mondiaux, il faut projeter une image d'acteur mondial, il faut donner la priorité aux intérêts de l'entreprise sur les intérêts nationaux, sans aliéner les clients locaux mais la plus grande part du chemin avait été faite et il fallait élaguer les branches divergentes car elles sont inutiles.

Quand je prends l'histoire dans la réalité, il y a une succession de moments clés et de systèmes différents, non pas dans le périmètre du système, finalement, on était relativement circonscrit, il y avait une équipe de managers, une entreprise qui était présente dans certains territoires et puis qui avait un projet en commun, plusieurs hommes ont changé mais on a quand même une certaine cohésion de l'équipe générale. On peut dire que le périmètre était

relativement variant mais en fait, les systèmes ont changé par leur intention. La décomposition du système dans ces composantes principales a changé.

Il y a trois moments-clés que je vais évoquer :

Un premier moment-clé, se situe en 1990-1993. Nous sommes présents au Royaume-Uni et une petite filiale aux Etats-Unis, régionale mais qui n'est pas du tout suffisante pour avoir une ambition globale. Quelle est la situation à ce moment-là ? La crédibilité de la vision est établie, cette vision de pouvoir traiter comme un fournisseur unique pour une grande entreprise, qu'elle ait une seule agence de voyage, une seule entreprise de Travel management qui s'occupe de ses intérêts. Cette situation est établie aux Etats-Unis. Elle commence au niveau mondial du fait du seul American Express.

La question qui se pose là bas pour nous, c'est celle de l'intention : est-ce que, vraiment, nous, nous sommes capables de le faire et de devenir cela, et est-ce que cette vision qui est américaine, est-ce qu'elle va prendre pied en Europe ?

J'ai un obstacle qui se dresse à ce moment-là, qui est le fait que l'on doit acquérir une entreprise au Royaume-Uni où l'on commence des négociations avec le n°3. Et ces négociations vont être interminables, elles vont durer 18 mois. En revanche, j'ai la crainte du débarquement de mon ancien associé qui a un nom qui est connu et qui aurait effectivement pu reprendre pied, partager la même ambition globale que j'avais, celle que nous avons, et qui aurait pu effectivement débarquer en Europe et faire échouer mon projet.

Aux Etats-Unis, il faut que je trouve un partenaire, il y en avait 4 ou 5 possibles. Mais eux, est-ce que cela les intéressent vraiment d'avoir un partenaire européen et est-ce qu'ils sont prêts à travailler de façon cohérente et équitable ? Est-ce qu'il y a des négociations de fusion qui peuvent se lancer dans des conditions acceptables ?

Voilà tous ces facteurs qui sont l'arrière plan de la situation à ce moment-là. Bien évidemment, cela a un impact très direct sur l'équipe de direction. La Direction se dit : Gourio, il a une idée et ce n'est pas forcément une mauvaise idée, mais est-ce que cela va vraiment se matérialiser ? Est-ce que c'est son dada et aussi longtemps que l'on n'a pas conclu la négociation au Royaume-Uni, il y aura une grande incertitude.

Donc il y a une espèce de moment où le système est un peu stable, pas très conquérant. Le focus national est maintenu au niveau des nations, des pays et on a du mal à faire émerger une ambition collective. Ce n'est pas évident parce que l'actionnaire a changé, c'est Accor et il se pose la question périodiquement, et cela sera posé au moins 6 ou 7 fois : est-ce que l'on garde cette entreprise dans notre giron ou est-ce qu'on la vend à American Express, ce qui nous fera pas mal d'argent au passage ? On a un système, à ce moment, qui est tout à fait immobile.

Le deuxième moment-clé est celui où les choses se dénouent, et là on a une production d'émergence comme dit Dominique. Nous signons un accord d'association avec Carlson qui est le n° 2 américain. Nous sommes le n° 1 en Europe, on a tout de suite une ambition mondiale, on a une crédibilité, la marque commune Carlson Wagonlit est lancée, on a un management clair, un partage qui est un peu original, où je reste patron de la partie européenne et mon collègue américain devient patron de la partie américaine.

On a une ambition immédiate qui est de satisfaire ensemble un premier client mondial. On a de la chance, Carlson avait comme client General Electric qui à l'époque, était la première

entreprise industrielle du monde. On était dans l'idée de devenir le fournisseur de General Electric au niveau mondial, dans toutes ses filiales dans le monde entier. En particulier l'idée était de respecter les mêmes principes de politique d'achat de General Electric en Europe que celle qu'il avait développée aux Etats-Unis. On a en même temps une autre ambition qui émerge, qui devient l'émergence dont parle Dominique, c'est de devenir le n° 1 incontestable. C'est là, en fait, le grand moment de basculement des intérêts nationaux de mes managers, où l'intérêt européen prend le pas sur l'intérêt national. J'ai eu plusieurs conflits à un moment donné, plusieurs conflits comme on en a normalement dans une entreprise, où tel manager dit : je ne veux pas traiter ce client-là dans ces conditions, je ne veux pas traiter IBM Europe dans ces conditions parce que je le traitais avant dans des conditions qui étaient meilleures. Pourquoi est-ce que maintenant il faudrait que je baisse mes prix alors que normalement, le fait de devenir une entreprise mondiale devrait nous permettre d'améliorer notre situation ?

Effectivement, la réponse classique, la réponse que l'Union Européenne est incapable actuellement de faire aux états membres, c'est de dire : écoutez, localement vous perdez quelque chose mais globalement on gagne beaucoup. C'est toujours cet arbitrage entre le tout et les parties qui est extrêmement évident pour un patron de multinationale qui dit : effectivement, on va perdre un peu dans ce pays mais je consolide et je deviens le fournisseur unique de tel client, dans toute l'Europe. A ce moment-là, j'ai vraiment une émergence, un ajout de clientèle, de volume et de dynamisme. Tout cela évidemment n'est pas un chemin pavé de roses parce qu'il faut trouver l'équilibre entre le partenaire Américain, partenaire financier à l'époque (il n'y avait qu'un accord commercial) et évidemment on a à faire face à ce que l'on peut appeler la romance américaine usuelle, c'est-à-dire : si cela marche bien en Amérique, cela va marcher très bien partout. C'est évidemment une erreur, c'est un peu moins généralement admis aux Etats Unis aujourd'hui.

Ce moment n° 2 c'est le moment où il y a un dynamisme et un système qui se met en marche de façon positive.

Le troisième moment-clé, c'est en revanche un incident majeur. Début 97, on fusionne, et les deux entreprises n'en deviennent qu'une seule. On met en place une organisation mondiale à la tête de laquelle se met en place mon ex-collègue américain qui était Directeur général de Carlson et celui-ci trouve le moyen d'échouer dans sa vision d'une entreprise dont il veut faire un modèle américain complètement uniforme. Il est de ce fait rejeté par les managers européens, pas seulement par moi, et pire encore, il est rejeté par son nouveau successeur à la tête de la filiale USA. On a donc un gros incident et on a à nouveau cette espèce de repli sur soi qui est un peu la position initiale, mais avec l'idée que l'on ne peut pas s'en sortir qu'en regardant la pointe de ses pieds et surtout, en essayant de grandir toujours en Europe mais avec des concurrents nouveaux, mais en perdant des points d'appui aux Etats-Unis. L'issue, c'est la nomination de votre serviteur à la tête de Carlson Wagonlit travel monde et à un moment donné, j'ai dû réconcilier les deux branches de la famille en quelque sorte.

On a donc 3 systèmes qui divergent non pas par leurs représentations comme c'était le cas dans la période 1985-1990, mais par les dynamiques du système qui sont tout à fait différentes à 3 instants différents.

5. Jean-Louis Le Moigne

Comment et pourquoi a été élaborée « La théorie du système général » ?

Michel Paillet :

Pour faire l'articulation, j'invite Jean-Louis à nous rejoindre.

On est vraiment sur : « conduire une organisation conçue comme un système ».

Il y a eu une sélection drastique des concepts, des concepts il y en a beaucoup et on ne peut pas tous les présenter. Cela nous a paru très important que vous ayez une introduction à la théorie du système général.

Aussi avons-nous demandé à Jean-Louis Le Moigne de nous proposer une brève présentation historique de la genèse et du développement de *La théorie du système général, théorie de la modélisation* permettant d'éclairer la progressive formation contemporaine de la conception systémique des organisations.

Jean-Louis Le Moigne :

J'ai pris à la lettre la question que m'ont posée mes amis. Elle n'était pas d'exposer 'La théorie du système général', ni d'interpréter les variantes qu'on en propose mais de m'interroger et de nous inviter à réfléchir à partir de l'expérience de sa formation. Comment se fait-il et pourquoi s'est-il fait, qu'il ait été possible et effectif de produire une construction appelée : *Théorie du système général, Théorie de la modélisation* en 1977, reproduite et développée entre 1977 et 2006, de façon assez régulière mais sans que le noyau initial soit sensiblement affecté ou modifié.

Pour ce faire, je vais vous proposer de m'interroger sur les comment et les pourquoi de la formation de cette 'Théorie', en m'apercevant bien sûr que la réponse au comment implique la réponse au pourquoi et que la réponse au pourquoi implique la réponse au comment.

Je vous propose de présenter la chronique de cette entreprise en 4 étapes.

1, La Fécondation (1956-1966), puis 2, La Naissance (1967-1977), puis 3, Les Murissements 1978-1988 puis 4, La Vie adulte, (que je présente volontiers plagiant naïvement J. Locke, G. Leibniz ou D. Hume sous l'image *des Essais sur la conduite de l'entendement*, privilégiant l'entendement dans la conduite des organisations sociales, entendues dans leur variété, diversité et complexité.) (1989 + ...)

1. La Fécondation (1956-1966).

Mon point de départ va être 1956. Je sors de Centrale, je viens de découvrir la Recherche Opérationnelle, la possibilité exaltante d'être un des trois prix Nobel autour du général qui va sauver la planète. C'était la définition de la recherche opérationnelle à l'époque, trois Prix Nobel autour d'un général. La RO n'était-elle pas née lors de la guerre lorsque des généraux

s'étaient entourés d'une équipe interdisciplinaire d'éminents scientifiques. (On cite encore l'exemple de l'organisation optimale des convois de cargos pourchassés par les sous-marins U-Boats de la marine allemande en 1943-44).

Presque en même temps, je découvre la cybernétique, du moins celle que l'on va appeler la première cybernétique, le moyen de réguler universellement : je veux que la température de la pièce soit de 12°, j'affiche le paramètre 12° sur le régulateur de la boîte noire qu'est ici la chaudière, la température des sorties est mesurée automatiquement en continu, transmise au régulateur qui automatiquement modifie le débit des entrées selon que les sorties sont supérieures ou inférieures à la valeur affichée. Dispositif d'une intelligibilité parfaite et d'une universalité extraordinaire.

Je m'approprie tout cela aisément et je me trouve engagé en entreprise - un grand groupe - dans une situation très exaltante où très vite, je peux m'impliquer dans l'ensemble de ces activités : recherche opérationnelle, planification, système d'information, avant de devenir à 35 ans, - incroyable quand on y pense - , Responsable du 'Central Planning Unit de Shell Française' : A l'aide de chiffres et de tableaux, je passais mon temps à bâtir des modèles et des évaluations par simulation déterminant ce qu'on allait gagner et perdre et surtout gagner dans les 5 ans qui venaient : raffineries, tankers, gisement pétroliers, dépôts, camion citernes, etc., tout cela était des figurines chiffrées que l'on ajoutait, déplaçait, enlevait sur un vaste échiquier qui allait décrire ce qu'allait être l'activité effective de l'organisation l'année suivante. Je n'étais pas du tout complexé et je trouvais cela très motivant et les états-majors du Groupe trouvaient cela très satisfaisant. Je devenais un technocrate de caricature.

Ce qui commençait quand même à me perturber. Vers 1964-65, je m'apercevais peu à peu que la plupart des 'datas' que je rentrais dans la machine, étaient ou approximatifs ou des valeurs moyennes 'au pif'. Quand je dis 'la machine', c'était par exemple un programme linéaire de 500 équations, 2000 variables tournant pendant 40 h sur un IBM 7090, place Vendôme à Paris en 1963-64, et cela tournait la nuit parce que cela coûtait moins cher ! Je découvrais de plus en plus que les datas que l'on mettait à l'entrée de tous nos modèles étaient fragiles, il y avait des datas comptables et des tas d'autres qu'il fallait estimer : des coefficients techniques de raffinerie ou les déplacements d'un tanker ; je présume que vous voyez la fiabilité qu'on peut accorder à chacun d'eux. Peut-être acceptable dans l'instant, mais que savait-on de la valeur de ces coefficients dans deux ans ? Et était-on conscient du fait que ce l'on que l'on ne savait pas bien mesurer devait être tenu pour négligeable et qu'on pouvait dès lors l'ignorer ?

D'où mes questions : 1 Ce que les américains appellent le syndrome « GIGO », vous connaissez peut être : '*Garbage In, Garbage Out*', on mettait les cochonneries à l'entrée et on ne s'apercevait pas que l'on sortait de la cochonnerie. 2 Un peu plus grave : comment se fait-il que l'organisation ait à se comporter en se référant à un seul critère universel : Optimiser 'la marge' du Groupe. Il n'y avait pas d'autres choix. Ceux qui ont fait de la programmation linéaire voient très bien comment cet optimum peut se déterminer : Par itération on calcule les valeurs à donner aux 500 'variables d'entrée pour maximiser la valeur de la 'fonction objectif' tout en respectant les contraintes quantifiées (ici des prévisions de ventes en volume par produit et des contraintes de capacité). Mais un seul critère ! Comme d'autre, je m'interrogeais : est-ce que le but des hommes et des femmes de l'organisation est de rendre encore plus riche la femme la plus riche du monde, c'est-à-dire la Reine de Hollande qui à l'époque possédait la majorité des actions du Groupe ? Il suffisait que je me pose la question dans ces termes pour me dire : il doit y avoir quelque chose qui cloche ! Pourtant,

officiellement, c'était la méthode de calcul type de la bonne décision qui se généralisait alors un peu partout.

2. *La Naissance* (1967-1977)

Là-dessus par chance pour moi, on me nomme Directeur Régional : 20 départements, autant de dépôts, je ne sais pas combien de centaines de camions, chauffeurs, etc. Peu après, mai 68 ! : Les grèves, les camions citernes caillassés au sortir des dépôts, l'ordinateur qui commençait à débiter des piles de listings avec les mêmes erreurs qu'on racontait : c'était le chauffeur qui venait vous voir en disant : « Monsieur, je n'ose pas le dire, mais regardez mon bulletin de salaire, il avait 10 millions de salaire pour son mois » ; (on découvre finalement que c'est une carte mal perforée qui avait initié la chose...). Je me dis alors : attention, on est vraiment dans une situation assez fragile, on ne fait pas l'effort de réfléchir sur ce que l'on rentre dans nos modes de raisonnement, on prétend raisonner en bons centraliens qui sont capables d'appliquer les bonnes méthodes, en manipulant beaucoup de variables et beaucoup d'équations et beaucoup de tableaux numériques. Mais réfléchissons-nous à ce que nous faisons ?

J'ai alors le sentiment qu'il fallait vraiment que je me remette en question et je deviens un peu 'grande gueule' dans la maison. Ce qui a un effet bénéfique pour moi insolite: le PDG, assez futé, réalise vite qu'il fallait peut-être me mettre à l'ombre mais il fallait le faire avec les honneurs : il me fit une proposition que j'ai un peu hésité à prendre mais vous allez voir pourquoi je l'ai acceptée. Il m'a dit « Banco, tu es tellement intelligent qu'il vaudrait mieux que tu enseignes que de continuer chez nous ». Je réponds que je veux bien enseigner, mais il faut que je sache quoi enseigner, car ce que j'ai appris à l'expérience c'est surtout ce qu'il ne faut pas faire. Il conclut - je condense - « On te paie Harvard & MIT pendant un an et on t'aide pour le séjour à Boston avec ta famille. A 40 ans, un privilège comme cela, c'est extraordinaire.

J'ai fait de mon mieux pour m'enrichir de cette expérience américaine ; j'ai aggloméré là-bas des tas de choses mais en particulier, j'ai lu, découvert, ce que même les américains n'avaient pas souvent su découvrir, l'importance de quelques textes de Herbert Simon, '*The New Science of Management Decision*' écrit en 1961 et '*The Science of the Artificial*' en 1969.

L'ingénieur que j'étais et que je suis toujours se dit : voilà un propos que je n'osais me tenir : H Simon a réfléchi à ce que fait un ingénieur. Dans une situation qu'il ne comprend pas bien, il conçoit. Il est payé pour cela, il s'agit de faire un pont, une locomotive, un système, une organisation humaine, il faut la concevoir, elle n'est pas donnée, elle est toujours multicritères, il faut à la fois que cela ne casse pas, que cela rapporte de l'argent, que cela soit grand, que cela soit petit. Ce magma là nous est consubstantiel, on vit avec et on fait semblant de se le masquer derrière des représentations sommaires

Les Système d'Information Organisationnels : Vous avez dit 'Système' ?

A partir d'octobre 1971, regagnant la France, j'intégrai l'Université par ma discipline d'affiliation officielle qui fut et demeure « les systèmes d'information organisationnels ». Je revenais d'Amérique, le concept de MIS (Management Information System) émergeait, je m'empaigne avec cela et je suis sollicité par Pierre Tabatoni pour écrire mes deux premiers bouquins intitulés : « *Les systèmes d'information dans les organisations* »(1973) et « *Les systèmes de décision dans les organisations* »(1974). Pour l'essentiel je rapportais ce que j'avais trouvé de plus substantiel sur ces thèmes dans les cours et les lectures de mon année à

Boston. Mais il me fallait ajouter un nécessaire chapitre sur « *la Théorie des systèmes* » ; et ce que je ramenais des USA sur ladite théorie ne me satisfaisait guère (La littérature classique, tournait autour des articles de L von Bertalanffy, et ceux des mathématiciens-chercheurs opérationnels qui avaient proposé de chaperonner l'analyse très analytique des systèmes par l'analyse des systèmes non linéaires). Déjà j'observai qu'H Simon ne parlait pas volontiers de 'théorie des systèmes', s'attachant plus volontiers à l'étude des processus de tous types et aux descriptions et interprétations fonctionnelles. Mon chapitre 1, et son résumé, nécessaire pour légitimer le titre de ces livres, rendait sans doute compte de l'état de l'art académique aux USA en 1970, mais je percevais un fort décalage entre cette théorisation qui tenait plus d'une théorie classique des ensembles fermés rebaptisée théorie holistique (l'attribut 'Systémique' n'apparaîtra qu'en 1975) que des pratiques de la description fonctionnelle qui deviendra bientôt *la modélisation systémique*.

Ce malaise très prégnant m'a rendu service, m'incitant à chercher à comprendre l'origine et la nature de ce décalage. Je me suis alors acharné, lisant et enquêtant avec passion pour relever le défi qu'Yves Barel soulignait très justement à l'époque : « *L'analyse de système peut parfois, mais de façon extraordinairement impressionnante, ne servir à rien* »

J'ai à nouveau eu de la chance : dans des années 1972-1977 émergeait en particulier en France '*Le paradigme perdu*' (E Morin, 1973), paradigme que l'on commençait à retrouver puis à déployer et qui ne se laissait plus restreindre au seul paradigme dit '*de la science classique*', celui dans lequel ma génération a été éduqué : Les textes de E Morin, de H von Foerster, de H Atlan, de G. Bateson, de J Piaget, etc., commençaient à circuler ; J'y ajoutais ceux de H Simon puis ceux des auteurs qu'il me faisait découvrir : Pour moi : un exceptionnel bouillon de culture !

Le noyau de ce que nous pouvons appeler aujourd'hui *le Paradigme de Complexité* s'est formé en Francophonie dans ces années soixante dix. J'admire rétrospectivement le courage et l'exigence intellectuelle de ces héros du XX^e siècle : ils repartaient de ce qui n'avait presque jamais été explicité depuis un siècle, tant la science enseignée était comme inhibée par la prégnance exclusive des quatre préceptes du Discours Cartésien ('*Le funeste présent de la science positive* disait P Valéry).

C'est en méditant leurs textes que j'ai eu envie de remonter aux sources et de ré-légitimer une culture scientifique qui soit indissociable de la culture humaine, entrelacée dans et par l'expérience du '*Faire pour Comprendre autant que du Comprendre pour Faire*' ; Une culture d'ingénieur, au sens noble du terme, ingénieurs qui conçurent et construisirent pyramides et temples, vaisseaux et canaux, domestication des animaux et sélection des graines comestibles, art d'administrer les cités, invention et déploiement d'innombrables modes de symbolisation à fin de communication, ... Exceptionnelle culture d'ingénieur, celle des *Sciences du Génie, ou d'Ingenium*, que voulaient ignorer les quatre préceptes cartésiens *pour bien conduire sa raison*, formant des ingénieurs applicateurs et non plus concepteurs.

3. Les murissements (1978 – 1988)

C'est en prenant mieux conscience de cette fascinante aventure de la connaissance humaine, que je fus incité à m'intéresser à la Rhétorique et aux Topiques d'Aristote plus encore qu'à ses Analytiques. *L'Introduction à la Méthode de Léonard de Vinci* de Paul Valéry me conduisit et me conduisit encore à l'exploration fascinante des *Carnets* de Leonard : « *Si tu veux te représenter un arbre représente-le comme se détachant sur quelque sorte de fond* ».

Percevoir cet arbre, n'est-ce pas le percevoir inséparablement dans et par ses interactions avec ses contextes ? Contextes auxquels l'observateur – descripteur – concepteur appartient, assumant la spécificité de son ou de ses points de vue intentionnels. Pourquoi faudrait-il dès l'abord ignorer ces interactions contextuelles, puis ayant séparé a priori cet Objet des Processus dans lesquels il est inséré, pourquoi faudrait-il d'abord *le diviser en autant de parcelles qu'il se pourrait ?*

A partir de là quelques repères méthodologique forts se dégagent. Dominique en a rappelé quelques-uns tout à l'heure : Je peux ici en souligner deux.

Nous pouvons passer de '*la technique de la patate*' (un ensemble formel fermé englobant un nombre fini d'éléments identifiables) à '*la technique de l'engin noir, ou (Black Box)*'. Je m'explique. Tous ceux d'entre vous qui ont fait un peu de math, ont appris la théorie des ensembles. Toute théorie des ensembles se présente par le dessin d'une 'patate' au tableau noir et, dans cette patate, on dessine des petites patates que l'on appelle des éléments. Sur ces éléments, on projette des applications ou des relations, mais l'image est le fixe, le solide, le stable, la structure de cet objet représenté par un ensemble fermé postulé indépendant.

Mais pourquoi alors la plupart des définitions du mot Système commençaient-elles presque toutes par la formule « *Un système est un ensemble d'éléments dotés d'applications* ». (Ce qui a autorisé l'oxymore pervers '*Analyse de systèmes*' qui autorise l'analyse, autrement dit la division de cet ensemble en ses éléments). Qu'apportait alors la '*Théorie des systèmes*' si elle était n'était que l'homonyme de la '*Théorie des ensembles*'. C'est en lisant alors l'ouvrage de l'ingénieur et biologiste P A Weiss (*L'archipel scientifique*, 1971, trad. Française 1974), que je trouvais explicitement argumenté cette lucide démystification : '*Un système n'est pas un ensemble.*' On pouvait donc le dire ! Je fus vite conforté par d'autres textes dans la conviction que la technique de la patate n'était pas adaptée à la compréhension des processus.

En revanche *la technique de l'engin noir* (dite souvent *Black box avec Feedback*), héritée de la première cybernétique, s'avère beaucoup plus adéquate à l'intelligence des phénomènes perçus et interprétés dans leurs contextes (J'ai le souvenir d'un prof du MIT, qui avait écrit sur son tableau noir sous le logo classique de la blackbox avec feedback : « *la plus grande invention scientifique* ») : S'intéresser plus à ce que peut faire et devenir cet 'engin noir' qui nous deviendra 'le Système d'Interactions' ou 'Système général' qu'à ce qu'il est ou serait en soi. Notre mode de représentation et d'interprétation du monde peut alors s'ouvrir, facilitant, dans les flux de l'expérience, l'appropriation et l'articulation des connaissances.

Dés 1977 Edgar Morin nous invitera à conclure: « *Le système a pris la place de l'objet simple et substantiel, et il est rebelle à la réduction en ses éléments. L'enchaînement de systèmes de systèmes brise l'idée d'objet clos et auto-suffisant. On a toujours traité les systèmes comme des objets; il s'agit désormais de concevoir les objets comme des systèmes.* Dès lors il faut concevoir ce qu'est un système ».

Le concept de système (et sa théorie) s'entend alors comme et par une théorie de la modélisation des processus (ou 'systèmes complexes') plutôt que comme une théorie de la résolution algorithmique de problèmes que l'on postule déjà bien posés. Celle-ci devient alors une source d'heuristiques.

« *Qu'elle est cette énigme : L'Organisation ?* »

Il faudrait ici développer l'argument en l'illustrant par le renouvellement qu'il permet dans nos interprétations de nos théories de l'organisation et de sa gouvernance, encore aujourd'hui trop engoncées dans leurs schématisations analytiques. Passer d'une représentation de l'entreprise par un organigramme à une représentation par un vol d'étourneaux ou par un carrefour routier avec giratoire est un exercice mental aisé mais qui requiert un subreptice déplacement de nos points de vue sur *le phénomène organisation*.

Le temps me manque ici pour l'introduire autrement que de manière allusive. Ce sera peut-être par un de mes viatiques que j'emprunte à Paul Valéry « *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 pour celui de l'organisation. *Tout ordre ou tout désordre et rien ne va* » Les trois principes majeurs de la Pensée Complexe souvent formulés par Edgar Morin, s'avèrent de bons leviers d'investigation pour identifier en situation le questionnement activant '*la conduite des organisations, systèmes complexes d'action collectives*' : Principe Dialogique (A la fois antagoniste et complémentaire), Principe de Récursivité (Le produit transforme le producteur qui l'a produit) et Principe Hologramorphique (Le tout est dans la partie qui est dans ce tout)

4. 'Action, Science et Conscience passant sans arrêt l'une dans l'autre' (1989 - ...)

Cette phase de murissement a connu, à partir de 1978 une sorte de ressourcement critique de *la TSG-Théorie de la Modélisation*, m'interrogeant sur la légitimation épistémologique et sur les enjeux éthiques d'une théorie qui se voulait d'abord méthodologique sans se vouloir automatiquement applicative. Sa quasi homonymie avec les concepts d'analyse de systèmes, ou d'approches systèmes, ou de théorie des systèmes non linéaires, comme sa proximité sémantique apparente avec les théories holistiques hypostasiant le Tout, *réduisant la complexité à la totalité*, suscitaient une sorte de dégénérescence de la théorie de la modélisation systémique réduite à une décomposition organique plutôt que fonctionnelle.

Mes tentatives ultérieures pour enrayer cette dégénérescence par homonymie, par la publication en 1989 de '*La modélisation des systèmes complexes*' n'a à ce jour guère de succès. Les mathématiciens considérèrent qu'il n'est de modélisation que mathématique des systèmes complexes ; les autres s'empressèrent de remplacer le mot 'modèle' par le mot 'modélisation' sans s'apercevoir que le modèle désigne le résultant –seul publié – alors que la modélisation désigne les processus tâtonnant d'élaboration de modèles en situation. Trop souvent encore le mot modélisation est utilisé pour nommer un modèle fini en ignorant le processus d'élaboration de ce modèle.

Dès le Tome 1 de *la Méthode* (1977), E Morin avait souligné ces risques de dégénérescence dès lors que l'on n'est plus attentif à *la critique épistémique interne* (J Piaget) des 'applications méthodologiques' : On applique des méthodes sans exercer son intelligence critique (dans quel contexte ? à quelles fins ?). L'argument rejoignait les développements alors contemporains de H Simon invitant la rationalité scientifique à ne pas se restreindre à un mode 'substantif' (formellement déductif) et à se déployer dans ses modes 'procéduraux' (fonctionnellement délibératif).

Dés 1978, je compris qu'il me fallait m'engager sérieusement dans ces processus auto – éco – référentiels de questionnements épistémologiques (qu'est ce que la Connaissance ?) qui ne m'étaient pas auparavant familiers. Ce qui aboutit à l'époque à un gros document de cent

cinquante pages naïvement intitulé alors ‘Systémique et Épistémologie’. Il ne fut que peu diffusé mais constitua pour moi une sorte de terreau toujours en fermentation. Terreau dans lequel purent germer la plupart de mes recherches et coopérations en de multiples champs d’expérience que je perçois tous en reliance.

Comment légitimer le statut épistémique des connaissances interdisciplinaires (par exemple la science du management qui se veut ‘discipline carrefour’ se voulant scientifique puisque constituée par l’association de diverses ‘disciplines scientifiques’ se voulant, elles, épistémologiquement indépendantes). Comme la TSG s’affirmait théorie de la modélisation ‘en général’, elle se voulait adaptés à toutes les disciplines se développant à partir d’un Projet plutôt que d’un Objet de connaissance.

Questionnement qui m’engagea, circonstances aidant, à explorer les enracinements épistémologiques des disciplines se caractérisant par leur interdisciplinarité, que l’on peut désormais tenir pour des sciences fondamentales d’ingénierie ou d’ingenium, construites sur la conjonction du « *Faire pour Comprendre et du Comprendre pour Faire* » constitutive de l’aventure humaine de la connaissance. : ‘*Créer de l’intelligibilité dans le flux de l’expérience*’ dira E von Glasersfeld (1982 - trad. 1988).

Exploration qui se poursuit et que jalonne la parution des trois tomes de ‘Le Constructivisme’ : *Les Enracinements*, (2001) *Epistémologie de l’interdisciplinarité* (2002), *Modéliser pour Comprendre* (2004).

Puis-je achever cette esquisse de l’itinérance qui me conduit de la genèse de la *Théorie du système général, théorie de la modélisation* (1977) à l’invitation aux *Exercices citoyens de veille épistémologique en bonne intelligence de la complexité* (2014), en tressant symboliquement ‘les trois brins formant l’humaine *Sapience, Science avec Conscience* : Pragmatique, Epistémique et ‘Ethique, (*Action, Science et Conscience passant sans arrêt l’une dans l’autre*)’, par la conclusion que le philosophe Maurice Blondel donnait à son livre le plus célèbre : *L’Action* (1894) :

« *De la pensée à la pratique et de la pratique à la pensée, le cercle doit être formé dans la science parce qu’il l’est dans la vie. Par la-même se trouve déterminé ... ce double rapport de la connaissance et de l’action* »

Je vous invite maintenant à poser toutes les questions que vous souhaitez.

6. Second échange avec les participants

Intervenant du public :

Je vais revenir sur l'hologramme, la dimension hologrammatique de la réalité que je trouve tout à fait fascinant. J'ai beaucoup travaillé puisque j'ai fait un livre, c'était un hologramme de la société alors je dis attention, à force de poser cette question, je dis, la dimension hologrammatique de la partie, fait qu'elle est tentée de se prendre pour le tout.

Et là, il y a un piège tout à fait intéressant. Dans le couple, par exemple, chacune des parties, il y a des conflits, dans l'équipe de foot, dans l'entreprise. Il y a donc une espèce de dialogique (il ne faut pas avoir peur du mot), entre la partie et le tout. C'est pour cette raison par exemple, et je vais donner deux exemples, que le rêve (c'est Patrick Viveret qui fait cette remarque) que tout capitaliste qui a grandi dans son entreprise, c'est de s'emparer de tout le marché, c'est pour cela que Louis XIV, a osé dire, cet hologramme est insupportable et l'Etat, c'est moi. Cette dimension hologrammatique est incontournable et en même temps, elle contient des points tout à fait intéressants.

Intervenante du public :

Pourquoi vous envisagez le problème de l'hologrammatique dans l'holodramatique ? En ouvrant l'hologrammatique sur le dramatique, vous y faites entrer la violence, la prédation et éventuellement tout l'aspect fantasmagique de l'activité. C'est-à-dire qu'est-ce qu'elle porte des dynamiques réelles que l'on y voit et des dynamiques cachées dont on a envie.

Intervenant du public :

Mais il reste quand même la complémentarité, la coopération.

Dominique Genelot :

Cette question va faire l'objet de notre dernière partie. J'essayerai de montrer à quel point la contradiction dans nos propositions logiques est toujours présente.

Hervé Gourio :

Tout cela est une méta-méthode, un mode de pensée, une façon de raisonner de consultant où est-ce qu'il y a vraiment des méthodes applicables. Il y a des tas d'entreprises qui réussissent sans avoir jamais vu la systémique de près ou de loin. Il y a des tas de réseaux qui créent des émergences sans avoir jamais entendu parler de la systémique. Au fond, ce mode de pensée, quelque part, a-t-il des instrumentations réelles hors des instrumentations de consultants qui passent par un problème pour utiliser ce mode de pensée.

Jean-Louis Le Moigne :

Je ne vais pas citer des exemples mais nous rencontrons ici toujours le même obstacle : Appliquer une méthode déjà institutionnalisée dont on ignore le contexte dans et pour lequel elle a été élaborée, sans questionner ses pourquoi et ses comment spécifiques, autrement dit : appliquer cette méthode sur sa réputation médiatique, sur le mode du 'Appliquer sans chercher à comprendre', n'est-ce pas d'avance se condamner à un échec au moins relatif ?

L'exemple illustre des conséquences de l'application de la méthode vantée par 'Le Prix de l'Excellence' dans les années 80 (vendu à des millions d'exemplaires) est encore dans nos mémoires.

Sera-t-on surpris si les 12 000 collaborateurs d'un groupe, intelligents, actifs, contributeurs, rechignent à se comporter *'sans chercher à comprendre'*, comme des applicateurs de méthodes imposées de l'extérieur ? Est-ce que l'on se trompe si on préfère que ces collaborateurs, quelle que soit leur organisation d'appartenance – hôpital ou multinationale ou ...- se sachent incités à s'engager avec un peu de passion et d'enthousiasme à comprendre pour faire et, ce faisant, à faire en exerçant leur intelligence pour mieux comprendre. N'est-ce pas plutôt de cette façon que leurs organisations relèvent pas à pas *les défis changeant de la complexité des contextes de l'action collective ?*

Hervé Gourio :

Pour renforcer un peu ce que dit Jean-Louis Le Moigne, je crois que c'est vrai, j'ai peut-être donné l'impression dans mon exposé qu'on était dans une organisation pyramidale avec un patron omnipotent, c'est tout à fait le contraire de la réalité. J'ai la chance d'avoir certains de mes anciens collègues dans la salle et je crois que je suis tout à fait le contraire de cela.

J'ai évoqué effectivement des situations de conflits dans lesquels je défendais l'intérêt de l'entreprise et non mon pouvoir par rapport aux autres. Dans le modèle franco-français qui est très prédominant en France, du fait de nos cultures socio-politiques depuis une vingtaine d'années, où il y a un chef qui décide et c'est lui qui va trouver une solution au problème.

Je crois que j'étais dans une culture tout à fait différente et une des raisons du succès que Jean-Louis évoque en passant, c'est qu'effectivement à un moment donné, les hommes-clés du succès de Carlson Wagonlit, cela a été essentiellement des gens qui n'existaient pas quand je suis arrivé, que l'on a appelé « Account Manager », Directeur de Clientèle, c'est-à-dire les gens qui effectivement avaient l'interaction avec les multinationales. Le premier cadre que j'ai mis en rapport avec General Electric au niveau Europe et qui a fait ensuite une belle carrière et ils ont tous eu à un moment donné l'impression qu'ils allaient réussir, s'accomplir, et je ne leur disais pas comment ils allaient se débrouiller pour expliquer à General Electric qu'ils allaient leur faire économiser quelques dizaines de millions de dollars.

C'était leur satisfaction à eux qui était le moteur. Le vrai moteur, dans une entreprise, ce n'est pas le patron, cela c'est une illusion complètement archaïque, c'est effectivement que l'on arrive à générer suffisamment de satisfaction personnelle aux plus grand nombre possible d'individu. C'est une des raisons aussi pour lesquelles je me suis impliqué dans Entreprise et Progrès, c'est que la satisfaction, le désir des collaborateurs est le facteur-clé.

Jérémie Joubert :

J'avais une question suite à l'expérience de Monsieur Gourio.

Quand vous nous expliquez comment vous vous êtes retrouvé sur trois années à la croisée de différentes questions qui se posaient, de dynamique, cela me rappelait un théoricien du management, Russel Ackoff qui disait que les managers managent surtout les nœuds, des nœuds de contrainte et c'est forcément complexe. Juste avant, Monsieur Genlot a dit dans les organisations complexes, il y a le lubrifiant, c'est la vitesse de circulation de l'information et j'étais curieux de savoir quel était le rythme, puisque vous nous avez présenté des grands tableaux, en général, l'évolution 3-4 ans, quel était le rythme non pas des changements mais

des modes de décision, des moments où il y a eu des réunions peut-être avec différents autres directeurs et comment cela évoluait entre les différents conseils d'administration. Est-ce qu'il y avait des moments vraiment charnière ou est-ce que cela se faisait tout lentement et tout doucement ?

Hervé Gourio :

C'est une question très difficile. Là, c'est vraiment du flair, je dois vous dire la vérité, c'est de l'écoute, c'est vraiment d'écouter ce qui se passe dans le système, d'avoir les oreilles les plus largement ouvertes parce qu'il y a en même temps l'idée de se dire, à un moment donné, il y a des règles de cuisine, moi je n'ai jamais pris de décision pour un seul motif, il m'en faut toujours deux. Il y a un moment donné où les décisions s'imposent.

Jean-Louis Le Moigne :

Sur la quête des méthodes, j'ai été un peu vite tout à l'heure et je m'en excuse. Ce que je voudrais souligner est ceci : tenons les méthodes vendues par les consultants ou par les profs, ou données par les « routines maison », non pour des solutions sûres, mais pour des heuristiques potentielles, dépendantes des terrains d'activités en cours ou en projet. C'est ce que H Simon appelle la « conception par tâtonnements », il incite à la « fabrication d'alternatives ». Simuler l'application d'une méthode antérieure, cela donne souvent des idées d'autres explorations, toujours tâtonnantes, parfois insolites jusqu'au moment où on prend le risque : *le pari de la décision* implique la conscience de *l'écologie de l'action*, pour reprendre les formules de E Morin. Puis-je rappeler la formule que Marie-José Avenier nous a proposée : « *Méthodologie sans Epistémologie n'est qu'appauvrissement de la réflexion* ».

7. Dominique Genelot et Hervé Gourio

La conduite des organisations est tout à la fois un univers de contradictions, d'antagonismes et de complémentarités. Le concept de dialogique et la discipline mentale de « distinction-conjonction » sont précieux pour le dirigeant pour faire face sans réductionnisme à ces situations.

Témoignage sur les nombreux antagonismes et contradictions auxquels un dirigeant est confronté et sur la manière de les affronter.

Michel Paillet :

Je vous propose de passer à notre dernière partie qui est conduite des organisations dans la pratique, avec tout ce qui est antagonismes et contradictions. La dernière question qui a été posée est une parfaite introduction pour la suite.

Dominique Genelot :

La dialogique

En fait, cette question nous nous la sommes posée déjà à plusieurs reprises dans les questions évoquées et la rencontre au quotidien. C'est toute la question des obstacles, des antagonismes, des contradictions, des ambiguïtés... rien n'est clair.

Le développement qui m'a le plus aidé, ce sont tous les développements d'Edgar Morin sur la dialogique.

Je rappelle la définition qu'en donne Edgar Morin, très précise, que j'ai déjà présentée tout à l'heure : « la dialogique, c'est l'association complexe (donc tissée) de logiques ou d'instances qui, à la fois, sont concurrentes, antagonistes (contraires) et complémentaires (donc nécessaires à l'existence et au fonctionnement du système). »

Je vais donner quelques exemples de dialogique pour me faire comprendre :

L'ordre et le désordre : j'ai beaucoup aimé un livre d'Henri Atlan intitulé « Entre le cristal et la fumée » où il indique que le réel se situe dans un louvoiement entre le cristal, un ordre absolu où tout est rangé et intangible, et le désordre, à l'image d'une fumée évanescence. Ni l'un ni l'autre ne peut donner naissance à la vie, à la réalité. On est, en fait, dans un dialogue permanent entre l'ordre et le désordre. Si l'on veut de l'innovation, de l'adaptation, forcément il faut du désordre, de la désobéissance pour créer quelque chose de nouveau.

Autre exemple de dialogique : dans l'entreprise, la logique économique et la logique sociale. Elles sont l'une et l'autre complémentaires, nécessaires, antagonistes à certains moments, concurrentes. Elles sont nécessaires l'une et l'autre. Le propre de ces logiques co-existantes est nécessaire dans un système. Si l'on détruit l'une d'entre elles, on détruit le système.

On peut illustrer la dialogique par le fameux Ying et Yang chinois. Ce beau dessin bien ordonné, que nous connaissons tous, pourrait laisser penser à la recherche de la

complémentarité idéale entre les contraires. En fait, ce n'est pas cette harmonie stable que nous rencontrons dans nos vies : on peut avoir du Ying dans du Yang et réciproquement, on peut avoir des frictions, du désordre. Je représenterais la chose plutôt comme l'alliance de l'eau et du feu.

Le phénomène dialogique est quelque chose d'extrêmement difficile à concevoir et à accepter. Un tel phénomène nous est insupportable logiquement, parce que nos raisonnements ont été dressés par Aristote. Si quelque chose est vrai, alors son contraire ne peut pas être vrai. Pour nous mettre mentalement à l'aise, il nous faut tuer l'une des deux logiques. Nous serons alors momentanément plus tranquilles dans notre tête, mais la réalité complexe, faite d'antagonismes et de complémentarités entremêlées ne changera pas. Dénier la dialogique, c'est jouer à l'ivrogne sous le réverbère !

Un écrit de Morin, dans *La Méthode*, repris dans un article récent que vous trouverez sur le site de notre association (www.intelligence-complexite.org) illustre le risque de ce déni jusque dans la pensée scientifique. Morin raconte dans l'histoire des sciences ce qui s'est passé avec la mécanique quantique. Les physiciens ont buté à un moment sur cette fameuse indétermination onde/corpuscule mise en évidence par Heisenberg. Devant cette indétermination, cette impossibilité logique, Niels Bohr a été le premier à dire : il faut accepter que le problème sur lequel on bute, n'est pas dans cette réalité que l'on cherche à comprendre, mais qu'il est dans notre logique. Pourquoi diable, voulons-nous que l'univers obéisse à notre logique ? Acceptons de faire coexister deux logiques. C'était extrêmement nouveau, cela heurtait le paradigme de l'époque.

Depuis Bohr, on a travaillé sur cette impossibilité de déterminer la chose par le recours à une seule logique. C'est très dérangent, mais il faut accepter le questionnement : où est le problème, dans le réel ou dans notre représentation ? Je citerai à nouveau Miora Mugur-Schächter, qui sait de quoi elle parle lorsqu'elle parle de physique quantique. Sa recherche, approfondie, poussée très loin, porte maintenant, non pas sur ces objets si petits et insaisissables que quand on essaye de les observer ils se déplacent et se transforment à tel point qu'on ne sait plus à quoi ils ressemblent, mais sur l'épistémologie fondamentale : comment peut-on arriver à des couches très fondamentales de la façon dont on construit notre connaissance ? C'est cela l'enjeu.

Finalement, la contradiction logique et les antagonismes sont partout et il nous faut l'accepter. Or cela ne nous est pas naturel. Cela peut paraître facile lorsque nous ne sommes pas engagés dans le phénomène, mais dès que cela devient émotionnellement ou logiquement engageant, alors les pensées peuvent se heurter violemment.

Par exemple, une dialogique que nous vivons dans notre société et qui est souvent débattue est celle de l'immigration : une logique est de dire qu'il faut de l'immigration parce que cela apporte de la diversité, que c'est un mouvement général dans le monde ; une autre logique est de dire qu'il faut limiter l'immigration parce que l'intégration est quelque chose de difficile à gérer, et qu'il faut tenir compte de nos possibilités d'accueil. On voit bien ces deux logiques qui se heurtent, et qui font débat récurrent dans notre société, les partisans de l'une ou de l'autre logique campant fermement sur leurs positions, dans le refus d'affronter la difficulté dialogique.

Une chose m'a bougrement amusée ces derniers temps, où l'on a beaucoup parlé de ce sujet dans les médias. Ceux qui étaient partisans de la limitation de l'immigration citaient volontiers Rocard disant : « La France ne peut pas accueillir toute la misère du monde », mais ils oublièrent la deuxième partie de la phrase : « mais elle doit savoir en prendre sa part ».

Cela m'a beaucoup intéressé, parce que Rocard exprimait une dialogique qui est une difficulté à manager, mais cette difficulté dialogique était souvent reprise en en coupant la moitié pour en faire un argument. C'est un grand classique.

La liste des dialogiques classiques est longue :

- L'ordre et le désordre, je viens d'en parler.
- La sagesse et la folie. Erasme, il y a 500 ans, écrivait « l'éloge de la folie »
- L'unité et la diversité : l'enjeu dialogique de tous les Etats.
- Le court terme et le long terme.
- La répression et la prévention.
- L'économique et le social.
- La concurrence et la coopération.
- La directivité et la délégation.
- La sécurité et la productivité.
- L'égoïsme et la solidarité.

A propos d'égoïsme et de solidarité, dans le premier chapitre du dernier tome de *La Méthode*, Morin a de très belles phrases pour expliquer que la dialogique est en nous-mêmes avec d'une part notre goût pour être généreux, notre volonté d'être accueillants et tournés vers les autres, et d'autre part le besoin légitime que nous avons d'être repliés sur nous-mêmes, de garantir notre identité propre, de nous construire. Les deux tendances coexistent en nous, et notre vie intérieure est un combat permanent pour maintenir un équilibre instable et dynamique entre ces deux tendances, en évitant de les transformer en « forts » intérieurs !

Il y a deux mauvaises façons d'éviter la dialogique, c'est l'exclusion ou alors le déni. Si l'on essaie, pour être plus confortable dans notre tête, de rejeter l'une des logiques antagonistes, on tue le système !

Alors, comment faire ?

Pour affronter le défi dialogique Morin propose une façon de faire, un principe :

Il faut passer d'une logique de « disjonction-exclusion » à une logique de « distinction-conjonction », d'une logique du « ou » à une logique du « et ».

En premier lieu, il faut accepter le fait qu'il y ait deux logiques nécessaires, bien qu'antagonistes. La première discipline mentale est de reconnaître entièrement l'existence et la nécessité de ces logiques. Ensuite il faut monter des stratégies, des processus de dialogue qui permettent de vivre avec ces deux logiques, et d'organiser le mieux possible leur équilibre instable et dynamique.

A propos de la dialogique entre l'économique et le social dans l'entreprise, je me souviens encore de l'époque, où des gens comme Antoine Riboud, François Dalle, Paul Appell, et quelques autres, ont dû batailler ferme pour amener du progrès dans la pensée du patronat de l'époque. Ce sont ces personnes-là qui ont créé l'association « Entreprise & Progrès », au sein de laquelle Hervé Gourio a été très engagé. Un tournant s'est produit au congrès du CNPF de Marseille, en 1972, où Antoine Riboud a fait un discours historique sur la nécessité de conduire à la fois l'économique et le social au sein des entreprises. Maintenant, cette dialogique est reconnue, et de nombreux processus ont été créés, pour la faire fonctionner, souvent dans la difficulté, mais cela, c'est la vie !

Un autre exemple très concret de mise en œuvre du processus dialogique en entreprise est la pratique de l'entretien annuel d'appréciation : chaque salarié rencontre une fois par an son manager, dans le but d'échanger sur toutes les questions concernant le salarié dans son travail.

J'ai travaillé avec mon équipe sur cette pratique depuis 1975 pour la mettre en place dans de nombreuses entreprises. Un peu instinctivement au début, puis en la théorisant progressivement, notamment avec les réflexions sur la complexité, nous avons pensé cette pratique en nous appuyant sur le processus dialogique de « distinction-conjonction ». Voici comment nous présentions les choses à nos clients : Vous pouvez donner plusieurs objectifs à un entretien annuel mais il y a au moins trois fonctions que vous devez absolument respecter si vous voulez que ce dispositif de dialogue tienne la route :

- 1) Dans un premier temps, la logique du salarié doit pouvoir s'exprimer. C'est le moment où le salarié doit dire ce qu'il pense, évoquer ses problèmes, les difficultés qu'il rencontre, ainsi que ses attentes et ses souhaits d'évolution. Le rôle du manager à ce moment là, c'est d'écouter, de comprendre, de questionner pour comprendre. Il doit se couler avec le maximum d'empathie dans la logique du salarié, et essayer de la développer, de la déplier, autant qu'il le peut.
- 2) Dans un deuxième temps, on inverse les choses. C'est l'entreprise qui parle par la bouche du manager. Celui-ci dit ce qu'il pense du travail du salarié, ce qu'il pense de l'évolution qu'il devrait y avoir, ce que l'entreprise a comme contraintes, comme objectifs, comme projets. Et là, le rôle du salarié est d'essayer de comprendre complètement cette logique de l'entreprise.
- 3) La troisième fonction à remplir, c'est de parler, d'échanger les points de vue, de se questionner mutuellement, de chercher des solutions possibles aux problèmes évoqués. Le consensus ne se fera pas sur tout, cela relèverait du rêve ! Forcément cela sera partiel, cela sera évolutif, il faudra louvoyer pour trouver le meilleur vent, et se donner des rendez-vous pour faire les ajustements.

Voilà un exemple très concret de mise en œuvre de la reconnaissance de ces deux logiques. Mais je pense qu'Hervé a beaucoup d'autres exemples vécus.

Hervé Gourio :

Là, je change de casquette, c'est plutôt au sein d'Entreprise & Progrès que l'on peut trouver des exemples d'initiatives dialogiques.

D'abord, quelques mots sur Entreprise & Progrès. C'est une Association dialogique de naissance. Elle a été créée par les patrons modernistes de l'époque en 1970, c'est-à-dire en réaction au repli que mai 68 avait provoqué dans le CNPF de l'époque. Les patrons étaient François Dalle, Antoine Riboud, José Bidegain, Paul Appell, ... et l'association avait adopté à cette époque un slogan, une devise : « l'Homme au cœur de l'entreprise, l'homme au cœur de la cité ». Au cœur de la cité montre bien le caractère central de l'entreprise, donc la nécessité du succès à la fois sur le plan économique et social.

Il y a eu énormément de réformes qui ont été lancées depuis cette époque-là :

Cela a commencé par des choses un peu triviales comme les horaires libres. Mais il y a eu beaucoup d'initiatives concernant la formation et les débats au sein de l'entreprise y compris le soutien à certaines lois Auroux, ce qui était un peu paradoxal dans le climat de l'époque pour expliquer que l'on devait débattre des objectifs et des résultats au sein des ateliers au niveau le plus bas possible. Lois non appliquées et pratiques peu répandues. L'intéressement des salariés, en commençant par les stock options pour les managers mais aussi toutes les formules d'intéressement un peu en décalage par rapport à l'intéressement légal qu'avait mis en place le Général De Gaulle. L'accord d'entreprise par rapport aux conventions collectives ou accords nationaux, et par rapport à la législation et à la prétention des gouvernements à trouver des solutions aux rapports sociaux au sein de l'entreprise, rapport de développement durable, etc.

Il y a donc eu une sorte de fécondité de l'association qui était très forte.

Je me suis impliqué dans Entreprise et Progrès entre 2007 et 2012, en tant que Délégué Général. Cela me semblait très intéressant comme mouvement et nous avons relancé un certain nombre d'initiatives.

Je vais vous parler de deux initiatives en particulier qui sont assez provocantes mais de beaux exemples de dialogique.

La première, c'est comment réussir les restructurations (c'est déjà un peu provoquant), on a fait un colloque à l'automne dernier, dans lequel il y avait une table ronde sur les propositions en matière de restructuration. Ce qui est important, c'est que nous n'avons pas travaillé cela entre patrons, tout seuls mais aussi avec des responsables de la CFDT, un certain nombre de syndicalistes remarquables et compétents dans ce domaine.

Nos propositions étaient de reconnaître d'abord la possibilité, la probabilité de restructurations au 21^{ème} siècle en France, et de sortir du discours que les médias nous imposent, un discours fondé sur l'émotion et sur le partage de la souffrance des salariés qui sont victimes des restructurations. On ne peut pas imaginer un instant, aujourd'hui, que la France n'ait pas à opérer un grand nombre de restructurations. Les activités économiques ne sont pas toujours compétitives, les pays ont des offres d'implantation de plus en plus variées et on ne peut pas imaginer que les entreprises ne soient pas mortelles. J'ai vécu dans une entreprise qui est morte, elle s'appelait la Compagnie des Wagon-Lits, elle est morte. Je crois donc qu'il faut se rendre compte qu'à un moment donné les entreprises sont mortelles.

Il y a un principe de réalité qui s'impose et qui est très éloigné de l'ambiance médiatique quand on parle de restructurations en France. On a eu beaucoup d'appuis divers et variés pas seulement de droite mais aussi de gauche sur cette approche.

Une recommandation importante est de constater que l'enjeu des salariés dans l'entreprise est supérieur à l'enjeu des actionnaires.

C'est un peu une banalité de le dire maintenant, mais on sait que les actionnaires ont des séjours très courts dans l'entreprise, ils achètent et vendent des actions à un rythme rapide et dans un délai relativement court, à l'exception d'entreprises familiales ou des propriétés à caractère privé. Souvent, dans beaucoup d'entreprises, en particulier celles qui sont cotées en bourse, l'enjeu des salariés dans l'entreprise est supérieur à l'enjeu des actionnaires. Les actionnaires peuvent perdre tout leur argent, mais les salariés, eux, peuvent perdre leur boulot pour de bon. Il y a donc un enjeu, dans la durée, qui est supérieur chez les salariés que chez les actionnaires.

Le constat sur la nécessité d'une restructuration est faisable. Dans le passé, jusqu'à l'accord de l'année dernière, il y a tout juste un an, entre les syndicats et l'accord national interprofessionnel, c'était assez difficile de faire partager un constat sur la nécessité d'une restructuration parce qu'il y avait des obstacles juridiques majeurs puisqu'on ne pouvait pas en parler, c'est assez étonnant. Maintenant, on peut en parler et il faut en parler. Idéalement, on est dans une démarche où il faut non seulement parler des restructurations, au moment où elles sont inévitables, mais il faut parler de l'éventualité des restructurations. Il faut que la réalité du caractère fragile et vulnérable des entreprises soit mise sur la table, on ne doit pas faire comme si une entreprise était éternelle.

Le troisième élément est de passer au niveau individuel. Il faut constater que les restructurations se passent plus facilement en Belgique, à 300 kms de Paris, parce que les impacts d'une restructuration sur les individus victimes d'une restructuration sont sous-traités par les entreprises aux syndicats. Les syndiqués paient aux syndicalistes leur cotisation en fonction de leur service.

Je ne dis pas qu'il faut faire la même chose en France qu'en Belgique mais il faut quand même voir cette réalité, c'est que les entreprises ne sont pas forcément les mieux placées pour s'occuper des gens individuellement, pour les aider individuellement à trouver la meilleure évolution dans leur vie. Il faut effectivement trouver des intermédiaires et des médiateurs. Après, il faut une négociation formelle entre le représentant du personnel et l'entreprise pour aboutir à un plan d'actions qui soit, lui, susceptible d'être implémenté dans la mise en oeuvre et réalisé.

Voilà un exemple de montage dialogique. On sort de la représentation courante de ce genre de problème. Et je dois vous dire que c'est quelque chose qui est faisable. En même temps, le paradoxe c'est que, et je choque peut-être certain d'entre vous en mettant les pieds dans le plat de façon un peu rude, la majorité des restructurations se passent comme cela. C'est donc faisable mais on n'est pas encore dans cette discussion-là et effectivement on peut surmonter des objections, des obstacles et des conflits d'intérêts qui sont majeurs.

Une autre initiative dialogique d'Entreprise et Progrès : un rapport que l'on a fait il y a deux ans, sur la valeur entrepreneuriale. « Valeur entrepreneuriale », vous ne trouverez pas cela dans les dictionnaires. Vous pouvez vous procurer ce petit rapport facilement chez Entreprise et Progrès ou sur le site de l'association.

L'idée de base est que la valeur financière d'une entreprise ne donne pas matière à discussion : lorsque l'on vend une entreprise, lorsque l'on achète des actions, c'est une donnée de fait. En revanche, considérer que la performance d'une entreprise se mesure grâce à la valeur financière, sa valeur pour l'actionnaire, c'est ridicule. Ce n'est pas comme ça que cela se mesure, parce que les entreprises ont toutes des caractéristiques, essentielles à leur succès, qui ne sont pas explicites. En général, les patrons les cachent, ce sont des facteurs de compétitivité, et c'est cela qui a un vrai impact sur le succès et la survie à long terme.

Je vais prendre deux exemples pour illustrer ce que je dis.

Il y a une caractéristique classique des entreprises de conseil qui est tout à fait antisociale : c'est de s'assurer que les jeunes collaborateurs restent pas dans la même position plus de 5 ans, en tous les cas pas plus de dix ans. Ou bien ils progressent, parce qu'ils sont capables de progresser, ou bien il vaut mieux qu'ils quittent l'entreprise de conseil. Le turn-over du

personnel est un facteur de succès. Cela, on le dit plus ou moins, mais on ne le dit pas assez clairement.

Je vais prendre un autre exemple un peu relié à Carlson Wagon-lits qui est assez amusant. J'avais un critère non explicite dans les recrutements, un critère-clé qui était de m'assurer que les candidats qui nous sollicitaient ne pouvaient pas réussir chez American Express, que la culture d'American Express, extrêmement américaine, disciplinée, où il faut lever le petit doigt avant de bouger, ce n'était pas leur truc. Les gens qui venaient chez Carlson Wagon-Lits, qui venaient travailler avec nous, n'auraient pas été heureux chez notre concurrent. Et c'est un critère-clé d'avoir des personnalités avec pas mal d'indépendance d'esprit.

Ces exemples pour dire qu'il y a des critères qui sont importants. Ces critères non explicites, on a intérêt à les rendre explicites à l'intérieur de l'entreprise, c'est un facteur de cohésion du management, c'est l'idée de travailler vraiment sur les facteurs de succès, et non pas les garder confidentiels. On a probablement intérêt à en parler aussi à des parties prenantes à l'extérieur pour améliorer la performance dans des domaines qui sont aujourd'hui maintenus au second plan.

On en parle mais on ne sait pas toujours bien les mesurer, c'est le capital humain, la culture d'entreprise, ce que l'on appelle l'écosystème économique avec les fournisseurs, avec les clients ou l'écosystème territorial, ce sont des notions importantes pour l'entreprise, des facteurs de succès importants que l'on a tendance à ne pas traiter.

Ceci pour illustrer la recherche de dialogiques, c'est-à-dire de rechercher des actions qui réussissent à la fois sur le plan économique et sur le plan social en général.

Dominique Genelot :

Je voudrais ajouter un point. Quand on se trouve devant un phénomène dialogique, d'antagonisme et que l'on est pris soi-même dans l'une des logiques, c'est extrêmement difficile, voire impossible, d'entendre la logique qui nous combat, qui cherche à détruire la logique que l'on défend. Je pense que c'est intéressant de s'inspirer de ce que Niels Bohr a initialisé comme réflexion, à savoir qu'il faut trouver un méta-niveau, pour sortir des systèmes dans lesquels on est enfermé.

Pour illustrer mon propos sur cette nécessité de construire un méta-niveau pour articuler des logiques a priori antagonistes, reprenons mon exemple de l'entretien annuel. Imaginez qu'une entreprise lance cette pratique de l'entretien annuel, mais sans préparation, sans règle du jeu, sans information ni formation des protagonistes sur le pourquoi et le comment de la chose. Alors il y a à parier que, 9 fois sur 10, l'entretien tournera à la dispute, ou à l'eau tiède. Au contraire, si l'entreprise prend la précaution de dire : il est important qu'il y ait la rencontre et la confrontation de ces logiques mais dans des conditions où l'on peut se parler, s'écouter et discuter, alors à ce moment là, la chose devient possible. On aura juste pris la précaution de construire un niveau méta pour aider les personnes à dépasser leur logique propre, la logique dans laquelle les acteurs peuvent être enfermés.

Les situations conflictuelles, les mutations brutales, les bifurcations socialement douloureuses, les périodes de vaches maigres, font partie inévitablement de la vie d'une entreprise. On sait, même si l'on n'en connaît ni la date, ni la nature exacte, que des restructurations surviendront, que de nouvelles technologies bouleverseront les savoir-faire, que des conflits d'intérêt exploseront, etc.

Alors, pourquoi ne pas anticiper cela, non en cherchant à deviner ou à prévoir ce qui va arriver, mais en créant des processus de méta-niveau, en réfléchissant ensemble à la mise en place de ces processus au moment où l'on n'est pas encore pris dans la situation d'urgence. C'est très exactement ce que font les sapeurs-pompiers quotidiennement : s'entraîner régulièrement avec une discipline de fer, de façon à être réactifs et efficaces dans les situations extrêmes et imprévues lorsqu'elles surviennent.

8. Troisième échange avec les participants

Michel Paillet :

Merci Dominique, nous allons ouvrir maintenant notre dernière partie.

D'abord en traitant les questions en suspens. D'ailleurs certaines ont probablement eu des réponses entre temps.

L'une d'elles était : « qu'est-ce qu'apporte la modélisation systémique comme outil aux dirigeants ? » Nous l'avons évoqué tout à l'heure.

La question suivante était : « quid du concept du processus émergent pour repenser la notion de collectif en enlevant la notion de conscience ? »

Comme j'ai assisté à la question, je peux l'explicitier un peu plus. Je me fais son interprète.

On parle beaucoup et on a beaucoup parlé de la prise de conscience du sujet qui modélise, il est en conscience permanente de ce qu'il est en train de faire. Or il existe aussi des processus par lesquels les choses émergent de fait, dans un collectif sans qu'il y ait forcément une conscience quelque part qui ait guidé la chose. Comme le sujet n'avait pas été abordé à ce moment là, la question a été posée.

Dominique Genelot :

C'est la question de l'auto-organisation.

La caractéristique de l'auto-organisation, c'est précisément le fait qu'elle ne suit pas une route décidée à l'avance ou dictée par une instance extérieure : l'organisation se construit elle-même. Il s'agit d'une émergence : l'élaboration se fait « chemin faisant », pour reprendre la formule de Marie-José Avenier.

Les personnes engagées dans des processus d'auto-organisation peuvent aussi bien être des petits collectifs de personnes, que de plus grands nombres, voire de multitudes. Dans ces collectifs, comment une personne en particulier et comment le collectif dans son ensemble peuvent-ils avoir conscience de ce qui se passe dans le système et y exercer leur part de liberté et de responsabilité, alors qu'une multitude de personnes interviennent à des titres divers, avec des intérêts et des pouvoirs divers ?

Cette interrogation, sans doute vieille de plusieurs millénaires, soulève de nombreuses réflexions. J'ai retiendrai trois, qui me paraissent importantes :

- 1) La question des finalités : par quels processus s'assure-t-on que les parties prenantes du système qui s'auto-organise prennent réellement part au débat sur les buts poursuivis par ce qu'on entreprend ? Et pas seulement une fois au lancement d'un projet ou lors d'un vote, mais d'une façon continue, car le contexte évolue et il est important de s'assurer que les buts initiaux ont toujours du sens pour les personnes concernées.
- 2) La question de l'information : par quels processus s'assure-t-on que les parties prenantes ont réellement l'information qui leur permette de comprendre ce qui se passe dans le système ? Je veux parler d'un processus où l'information est appropriable et questionnable par les personnes, pas des langues de bois convenues qui tuent les démocraties.
- 3) La question de la gouvernance : par quels processus s'assure-t-on que les dispositifs de pilotage du système ne vont pas à la dérive en regard des finalités partagées ? Quelles règles sont prévues pour ré-ajuster la gouvernance quand elle remplit mal sa fonction ou va à l'encontre de l'intérêt général ?

J'aimerais illustrer mon propos par un exemple que tout le monde connaît : le système financier mondial.

Les hommes ont inventé au fil des siècles une chose géniale qui est la monnaie fiduciaire, puis la monnaie virtuelle. C'est extraordinaire, cela permet de faciliter des échanges, de consacrer de l'argent économisé par les uns pour le prêter à d'autres en vue de développer plus vite l'économie, etc. Ce système financier a permis de réelles avancées, et il est devenu mondial. Mais, parce qu'on n'a pas eu la vigilance, nous, notre société, de mettre en place un système de gouvernance mondial précis et contrôlé, on a vu monter les dérives du système bancaire mondial avec les abus, les détournements du système collectif au profit de quelques-uns, puis la catastrophe de 2007-2008, catastrophe dont nous vivons encore les effets.

Dans ce désastre, les trois points dont je viens de parler ont été défailants : pas de réflexion récurrente sur les finalités du système, une information très opaque et cloisonnée, aucun contrôle international sérieux ni aucune gouvernance sur le système bancaire mondial.

Jean-Louis Le Moigne :

Le concept d'éco-auto-organisation demande un peu de recul. Ce que je voudrais souligner c'est qu'il existe des tas d'organisations (le paroxysme est dans le cerveau humain) qui parviennent à fonctionner sans se repérer par rapport à aucune de nos logiques et qui apparemment fonctionnent correctement.

Autrement dit, des phénomènes comme la formation des « commons », des communes et leur extraordinaire survie à travers l'histoire de l'humanité sur une dizaine de siècles, nous révèlent des modes d'actions collectives auto-organisés, stables, évoluant, se transformant et qui méritent au moins autant d'intérêt que le mode d'organisation qui n'a finalement qu'un siècle et demi à deux siècles d'images auquel on passe son temps à se référer et auquel, même Entreprise et Progrès, qu'il faut féliciter par ailleurs, se réfère implicitement.

Ma supplique est, sans arrêt, de dire : considérons qu'il est, en France, 31 écoles adhérant au réseau national des écoles de service public. La quasi-totalité des cadres importants de la société française, les Préfets, l'ENA, les pompiers, les services de santé, les tribunaux, etc. sont passés par là.

Est-ce que quelqu'un s'est soucié de la complexité de cette organisation ? Est-ce qu'on y intervient ? Est-ce qu'elle n'a pas des milliards de leçons à nous donner de son expérience ? Elle s'est auto-crée des freins à sa capacité à s'auto-organiser, oui. Toute direction, tout niveau au dessus, aura toujours la frousse quand on proclame auto-organisation. Il ne sait pas ce qui va émerger et il craint d'être tenu pour responsable de ce qui va émerger alors qu'il l'avait pas annoncé.. Le point est d'arriver à vivre ensemble dans des formules assez souples, du type des commons. J'en prendrai des tas d'autres, y compris des conseils municipaux, des associations, qui génèrent des modes du vivre ensemble, de se fabriquer ensemble des représentations.

Encore une fois, on oublie trop que l'organisation est d'abord un générateur d'organisations qui la forment et qui la transforment. Nous sommes dans une boucle où nous nous créons nous-mêmes nos représentations d'actions et nous ne faisons pas assez attention au fait qu'elles sont démultipliées. Dans une organisation, aussi belle soit-elle, il y a des myriades de représentations de la même organisation et chaque organisation ne peut pas nier le fait qu'elle n'a ni de frontière, ni de clôture. Ce n'est pas possible.

Un employé de TOTAL qui regarde la télé au moment de la panique de l'Erica, il est à TOTAL et dans sa famille, il voit tout le monde en train de vomir TOTAL. A quel moment est la frontière de TOTAL ? Où est la séparation du public et du privé ? Mettez-vous à la place des adolescents qui sont dans sa famille : il y a quelque chose qui ne va pas dans la logique. Je prends cette anecdote parmi des milliards.

Complexifions un peu ce modèle et libérons-nous de l'usage du « donc ». Un personnage assez célèbre a dit : « chaque fois que quelqu'un prononce le mot donc, il faudrait le taxer d'un euro ». Il y a beaucoup de gens qui seraient ruinés.

Pourquoi ? Parce que le « donc » est le symbole de l'argument irréfutable, imparable, du genre « si Socrate est un homme et les hommes sont mortels, donc Socrate est mortel ». Ce « donc » là, les cas où l'on peut le prononcer, ce sont des cas extraordinairement rares où le mot « Homme » apparaît en haut et en bas parce qu'Aristote ne raisonne pas sur le contenu du mot Homme mais sur les 5 lettres du mot « Homme » et A est A pour lui.

Alors, libérons-nous de cette obsession d'avoir absolument un raisonnement logique, parfait, au sens d'Aristote. Eliminons le « donc » de nos cultures. J'ai publié plusieurs fois la liste des innombrables conjoncteurs. En français il y en a une quinzaine : les « car », les « ainsi », les « afin de », les « cependant ». On raisonne à l'aide de ces conjoncteurs qui relient et on génère du plausible puis du souhaitable.

La panique de l'auto-organisation sera toujours : si ce n'est pas moi qui la décide, si elle vient du bas, on ne sait pas ce qui va se passer, cela va partir dans tous les sens. Le problème est que c'est décourageant d'essayer de vendre des idées dans un contexte où l'on nous dirait : 'oui, mais cela n'est pas logique'.

Je voudrais que tous les milieux patronaux actuels, et c'est vrai aussi des services publics, lisent un peu Elinor Ostrom, pour voir un peu à travers l'histoire, comment des humains ont pu travailler ensemble, longtemps, de façon variable et avec des crises qu'il ne faut pas nier, et se sont prouvés à eux-mêmes que c'était possible dans nos pratiques, alors là, effectivement, elles sont auto-organisantes. Elles génèrent elles-mêmes leur processus d'autorégulation, il y a toute une série de transformations. La dépendance au contexte est tellement forte, quelle que soit l'organisation, l'auto-organisation à contexte stable, cela pourrait, à la limite, se modéliser. J'utilise ce concept avec une certaine prudence simplement pour dire, cette organisation passe sa vie à se transformer et ce que l'on peut faire ce sont des inhibiteurs et des incitateurs. Pierre Calame que quelques-uns d'entre vous connaissent dit quelque part : l'enjeu c'est le fait de générer dans l'organisation des lieux d'élucidation des enjeux collectifs. Voilà le genre de questionnement que je suggère de provoquer à partir de cette perception de la complexité du tissu humain.

Michel Paillet :

J'en profite parce que la question d'après justement traite de ce sujet : « Gouvernance et complexité : contradiction résiduelle et conflits d'intérêt. Les contradictions résiduelles peuvent être des conflits d'intérêts en dépit d'une intelligibilité partagée. Dans ces cas-là, quels dispositifs d'éthique de délibération ou autres solutions pratiques a-t-on au niveau de la gouvernance ? »

Hervé Gourio :

Il faut quand même à un moment donné arriver à délibérer. C'est vrai que les conflits d'intérêt existent et il faut bien voir pour qui sont les conflits d'intérêt. La conviction plus ou moins bien fondée du chef d'entreprise, il est capable de décider quel est l'intérêt de l'entreprise et essayé de passer un niveau supérieur. C'est comme cela que cela se résout, à mon avis. Je crois que cela n'est pas une question de gouvernance trop formelle. D'abord, les conflits d'intérêt réels, puissants, majeurs, qui ont un impact sont relativement peu nombreux. C'est sûr qu'à un moment donné, l'intérêt de l'entreprise prime et il convient d'arriver à l'exprimer.

Dominique Genelot :

Une étude réalisée il y a une dizaine d'années par Jim Collins, enseignant-chercheur à l'université de Stanford, avec une équipe d'une vingtaine de chercheurs, m'a beaucoup intéressé. Le but de l'étude était de mettre en évidence les facteurs qui avaient conduit des entreprises à des résultats de très haute performance maintenus sur une durée d'au moins 15 ans. Il a enquêté auprès d'un échantillon de 11 entreprises américaines répondant à ces critères : des performances extraordinaires, de 5 à 10 fois supérieures aux autres entreprises du même secteur, et performances maintenues sur la longue durée.

Ce qui m'intéressait aussi dans cette étude, c'est que ces chercheurs sont allés voir sur le terrain sans hypothèse préalable, démarche inhabituelle pour des chercheurs. Le fait qu'ils n'aient pas eu à biaiser les résultats pour prouver que leurs hypothèses étaient les bonnes, est quand même intéressant ! Les 20 chercheurs allaient sur le terrain, questionnaient et écoutaient les gens de l'entreprise, recueillaient de la matière, et échangeaient ensuite leurs informations et leurs impressions. Peu à peu en discutant, ils ont vu apparaître des constantes et ont mis en évidence, sur cette étude-là, sur cet échantillon-là, que je me garderai bien de généraliser, 7 facteurs principaux qui avaient été générateurs de ces réussites.

Le premier facteur de haute performance, sur lequel ils n'avaient aucun doute et étaient bien d'accord entre eux, c'était la modestie du patron. Entendons par là que le patron était d'abord tourné sur l'intérêt de son entreprise et pas sur son égo. C'est quand même intéressant comme constat !

Le deuxième facteur de haute performance était la cohésion de l'équipe de direction sur les finalités des enjeux qu'ils voulaient.

Voici les deux premiers facteurs, les autres facteurs sont intéressants aussi, un peu plus techniques. Le troisième c'était la centration sur ce qu'il y avait de meilleur pour eux.

Je livre cela au passage parce que je vois un croisement avec ce que vient de dire Hervé Gourio.

Michel Paillet :

Je trouve cela extraordinaire parce que les enchaînements se font avec un grand naturel. La question d'après est sur le rôle du dirigeant : « est-ce que le concept de partage des représentations est compatible avec le concept actuel du dirigeant dans nos organisations ou bien passera-t-il par une métamorphose du dirigeant ? »

Dominique Genelot :

Les gens sont ce qu'ils sont, je ne crois aucunement en une métamorphose du dirigeant. Je pense, en revanche, que c'est très important que dans les écoles d'ingénieurs ou de gestion, on soit plus engagés sur cette prise de recul épistémologique. Le défi de la complexité, c'est un défi épistémologique, c'est d'essayer de comprendre ce que l'on est en train de faire quand on formule nos représentations.

Peut-être la transformation des dirigeants sera-t-elle celle-là, mais c'est avec cette transformation qu'ils seront mieux armés pour mettre en place des processus de délibération, parce que si on ne prévoit pas les processus à l'avance, ce n'est pas au moment où l'on est à trois mois du dépôt de bilan qu'il faut se préoccuper de la façon dont on va gérer la restructuration, il est trop tard. Mais il est dix ans trop tard !

Hervé Gourio :

Toujours dans la même question, je crois qu'il y a effectivement une orientation, une évolution néfaste, un peu mécanique du dirigeant qui est axée uniquement sur la valeur pour l'actionnaire. Et à ce moment-là, effectivement, il a tendance à dérapier. La valeur pour l'actionnaire, cela devient un critère unique et il peut très bien aboutir à des comportements qui sont très nuisibles pour l'entreprise. Il y a un modèle négatif, et il faut arriver à s'en écarter.

Intervenant du public :

Pour faire le lien avec ce que Jean-Louis Le Moigne disait du fait de se libérer de la dimension logique, d'accepter que l'on puisse être dans quelque chose qui n'est pas forcément logique. A ce qui a été dit aussi sur la modestie du patron tourné sur son entreprise et non pas son égo, et ce qui vient d'être dit sur la question de la transformation, je rajouterais bien un autre nom dans la liste des grands noms qui ont contribué à l'émergence de la pensée complexe, c'est Carl Gustav Jung : la dialectique du moi et de l'inconscient, cela part d'une dialogique : le moi et l'inconscient. Sur la question de dialogique, il y a quelque chose d'intéressant, la question du rationnel et de l'irrationnel.

Cela parle aussi du fait de prendre en compte autre chose que son égo et d'accepter la fertilisation de l'égo par une autre dimension, le dépassement de contradictions apparentes qui permettent d'atteindre le soi, qui est le plus haut niveau d'individualisation. Peut-être que s'il y a tellement de tensions, de difficultés, de peurs, se libérer, c'est bien se décomplexer, alors c'est intéressant par rapport à notion de pensée complexe. La pensée complexe est intéressante parce qu'elle nous permet de capter, de saisir la complexité, tout en reconnaissant qu'elle nous échappe. Mais le complexe c'est aussi quelque chose dans lequel on est enfermé et dont on a besoin de se libérer. La transformation au sens de Jung, l'individuation, c'est aussi autour de ces notions que l'on gravite. Cette dimension-là, la dimension psychanalytique, me semble très intéressante. Elle est une ouverture, elle fait référence à une culture qui n'est pas uniquement occidentale. On a vu tout à l'heure, deux références qui étaient très occidentales sur les devises Europe et Etats-Unis. L'humanité, c'est plus large que cette dimension occidentale.

Michel Adam :

Un empereur romain a dit, vous allez peut-être le reconnaître : « Toutes choses s'enchaînent entre elles et leur connexion est sacrée et aucune, peut-on dire, n'est étrangère aux autres.

Toutes ont été ordonnées ensemble et ont contribué ensemble au bel ordre du monde ». C'est Marc Aurèle qui a dit cela.

André-Yves Portnoff :

D'abord un petit souvenir d'Ilya Prigogine, à propos de dialogique et d'ordre. Il y a 20 ans, il me disait : Le modèle de l'ordre parfait, le modèle de l'ordre au XIXème, c'était le cristal parfait, qui d'ailleurs n'existe pas. C'est donc un modèle inexistant, mythique. Aujourd'hui, le modèle de l'ordre, cela doit être la vague. La vague donne une image de désordre parce qu'il y a plein de molécules qui s'agitent dans tous les sens, semble-t-il et en réalité, le mouvement de chaque molécule contribue à la force de l'ensemble. Ceci pourrait être une belle image d'une entreprise efficace, non pyramidale, non hyper-hiérarchique.

Je voudrais revenir un instant à l'entreprise. Il me semble que l'opposition court terme / long terme, l'opposition logique économique / logique sociale peuvent être considérées comme de fausses oppositions, de mauvaises interprétations. Court terme, long terme : l'actionnaire ou le dirigeant, qui coule une entreprise parce qu'il va ramasser pour lui un magot de quelques centaines de millions, a géré le court terme pour l'entreprise, parce que ses valeurs, son éthique lui permettaient de sacrifier l'entreprise pour ses intérêts à long terme à lui, personnellement, car avec le quelques centaines de millions, on peut vivre plusieurs jours... donc se mettre dans le long terme.

L'opposition intérêt économique, logique économique, logique sociale : c'est aussi une question de choix éthique. Alex Edmans, chercheur américain, a pris le classement des entreprises où il fait bon travailler établi par *Fortune* sur douze ans et il a constaté que ces entreprises bonnes pour leur personnel, sont aussi bonnes pour les actionnaires dans le long terme, sur 12 ans, parce qu'elles rapportent 2 ou 3 points de plus que la moyenne chaque année.

On ne peut pas dire que les restructurations sont normales, d'une façon générale, parce que les entreprises comme les hommes sont mortelles. A ce compte-là, on peut constater qu'il y a plusieurs milliers de personnes qui meurent chaque année dans les hôpitaux à cause d'erreurs médicales ou administratives et se dire que c'est normal, qu'il faut accepter cela que cela serait un déni que de le contester.

Hamel et Prahalad, dans un livre, « La conquête du futur » il y a 20 ans, donnaient la liste des entreprises américaines qui avaient liquidé plusieurs milliers d'employés dans les dernières années de l'époque, et ils disaient : les managers de ces entreprises ne seront pas considérés comme les membres de l'Aréopage des managers virils, mais des managers qui n'ont pas su anticipé.

Dominique, vous avez parlé d'anticipation, cela me semble absolument essentiel. Les restructurations faites trop tard, obligent à couper des jambes et cela fait des handicapés de la souffrance mais on devrait anticiper, innover, c'est se modifier en permanence pour rester viable. C'est donc une autre logique, cette logique concilie le social et l'économique et je prétends, en écoutant l'exemple d'Alex Edmans, en regardant l'exemple des entreprises familiales dont 60 % au cours des dernières années ont crû au lieu de décroître, que c'est en s'appuyant sur des valeurs humaines que l'on fait des entreprises efficaces dans le long terme.

Intervenant du public :

C'est pour dire que par rapport à la métamorphose des managers, elle va se faire malgré eux grâce à un petit encadré que Monsieur Le Moigne a mis dans son petit livre rouge et sur lequel j'ai beaucoup travaillé. Il faut évacuer l'idée de métamorphose pour penser morphogénèse. Les patrons sont baignés dans un bain de modernité et ils ne peuvent pas faire autrement que d'être mobiles, c'est ce que dit Monsieur Portnoff, ils ne peuvent pas s'arrêter à une forme qui est la représentation du management à un moment donné, nécessairement ils vont évoluer, sinon, demain, ils ne seront plus patrons.

Un patron, aujourd'hui, qui n'est pas à l'écoute à la fois en interne et en externe, qui ne nourrit pas sa veille à tous points de vue, il est destiné à ne plus être patron à très court terme.

Michel Paillet :

La dernière question qui a été posée est la question de « la dialogique et de l'hologrammatique et du danger à se croire le tout que l'on contiendrait en puissance ».

Michel Adam :

Comme c'est moi qui ai posé cette question, je voudrais l'illustrer par un petit dessin.

Tu nous as démontré qu'un des moyens de supprimer la complexité, on avait le tao, le blanc et noir. Tu as supprimé le blanc, il restait le noir. Tu as montré avec une image intéressante qu'il n'y avait plus que du noir et quelques fragments blancs. Il y a une autre façon de le nier qui va nous retomber sur le nez, c'est que de toute façon, dans le noir va se reconstituer du blanc. Un bon exemple qui me vient à la tête, c'est les villes privées aux Etats-Unis. Eh bien, on a découvert qu'il y avait des voleurs dans les villes privées. On croit que l'on va éliminer le vol en faisant des villes peuplées uniquement de blancs. Pas de noirs (on est aux Etats-Unis !), on va plutôt les mettre dehors, et manque de pot, les voleurs resurgissent à l'intérieur. On ne peut pas en sortir de l'élimination, cela n'est pas possible.

9. Conclusions du Grand Débat

Conclusion de Michel Paillet :

On m'a demandé de faire la conclusion, c'est un grand honneur, j'espère être à la hauteur.

J'ai noté un certain nombre de choses au fur et à mesure de la conférence et je voudrais reprendre de la hauteur en termes de contextes, d'enjeux et de finalités de l'ensemble de cette conférence, dans quoi elle se situe.

Pour moi, elle se situe dans la question du vivant, à tous les niveaux, au niveau de la personne, on évoquait à l'instant l'individuation de l'entreprise et du pays. Le message-clé c'est qu'en fait, l'outil conceptuel aujourd'hui, existe. A la fois pour penser son action en conscience, et pour penser en conscience les conditions d'émergence quand il s'agit d'auto-organisation. Ces éléments existent.

Tout à l'heure je me suis fait taquiner car effectivement, je suis passé par cette école parfois de triste réputation pour son ouverture, sa capacité d'écoute.

J'aimerais souligner que même si ce que l'on dit, aujourd'hui, parmi nous, semble aller de soi, avec un certain bon sens, on est quand même, aujourd'hui, dans un pays avec une éducation nationale où l'on a encore une sélection pure et dure par les mathématiques. On a encore nos enfants qui vont en prépa parce que c'est comme cela que l'on accède aux postes de direction. Ni l'éducation nationale aujourd'hui, ni l'enseignement supérieur en France, ne sont aujourd'hui équipés pour faire face aux problèmes qui se posent, tels qu'on les a évoqués ici, les problèmes de la vraie vie.

Du coup, cela m'a fait penser à un deuxième élément, c'est la culture française. Là encore, on est très tiraillés parce que c'est très élitiste encore, très fondé sur la séparation des corps de la Nation : il y a les chefs qui décident, qui prennent les décisions, et il y a les gens d'en bas, qui eux aussi jouent leur partie dans le système, car ils sont bien contents de ne pas prendre de décision. Ils préfèrent râler. C'est beaucoup plus difficile de s'autonomiser, de prendre un peu son destin en main, d'être pro-actif. Cet agencement convient bien. Simplement, l'environnement, lui, a changé, et comme cela a changé, ni la première posture, ni la seconde ne conviennent.

C'est paradoxal, car la France, contrairement à des pays qu'on nous montre en permanence, la Chine, les Etats-Unis, est aussi un pays qui a de la transversalité (c'est aussi le cas de la fameuse école en question) et de l'intégration et non pas de la collection. Je pense qu'on a des atouts extraordinaires contrairement à ce que l'on pense pour pouvoir faire face à cette évolution de l'environnement. C'est le deuxième élément qui m'est venu à l'esprit.

Le troisième élément qui m'est venu à l'esprit vient plutôt de mon quotidien depuis un bon nombre d'années maintenant, c'est le constat d'un écart croissant entre l'aptitude à dénouer les problèmes qui se posent dans les organisations d'aujourd'hui et le mode de sélection des dirigeants, des élites. Et je choisis de le lire comme un symptôme des transformations profondes que l'on est en train de traverser. Cet écart croissant crée de la tension, de la souffrance au quotidien.

Le quatrième point qui m'est venu à l'esprit, qui rejoint la remarque de tout à l'heure sur Jung (je suis un grand lecteur de Jung). J'attire l'attention sur quelque chose qui a été évoqué, qui est la question de la dissolution de l'égo. L'individuation passe par la dissolution de l'égo. Il faut déjà en avoir un, et cela c'est plutôt Piaget : il faut avoir un égo pour pouvoir construire. Après, on dissout l'égo et c'est un long chemin. Ce n'est pas un chemin qui est uniquement occidental. Jung propose cela, mais on l'a dans de nombreuses traditions notamment orientales. J'appelle l'attention sur l'un des grands, qui est Varela, qui a beaucoup travaillé sur cette question. On peut faire rejoindre Jung et les sciences cognitives à cet endroit-là.

Pour moi, penser dans la complexité, c'est d'abord, intérieurement, une acceptation de la non-maîtrise. C'est fondamentalement une question de dissolution progressive de l'égo. Mais c'est le faire sans renoncer à la raison, sans renoncer à l'intelligibilité. Au final, j'appelle cela une école de la probité que j'oppose à l'école de la rigueur.

Dominique Genelot :

Nous vous remercions. Jean-Louis, deux mots peut-être pour saluer nos invités.

Conclusion de Jean-Louis Le Moigne :

Avec la séance que nous venons d'avoir, nous avons fait, nous collectivement, une innovation émergente. On n'avait pas jusqu'ici pratiqué les débats sur ce thème, on est parti d'une intuition. La façon dont les organisations se perçoivent comme les systèmes d'actions collectives est tout de même un moteur assez renouvelant pour repenser l'image quasi militarisante de la structuration des organisations et des entreprises. La complexité inhérente à toute forme d'action collective quelle qu'elle soit nous a paru être l'argument mobilisateur de l'affaire. On a eu la chance de rencontrer quelques éminentes personnalités d'abord dans notre équipe, ou à proximité, puis vous êtes venus en nous témoignant de l'intérêt pour ce type de questionnement. On va tâcher de profiter collectivement de vos conseils, des interactions ainsi générées, pour essayer de continuer à explorer toutes ces veines. Vos questionnements n'ont pas été assez nombreux à mon gré mais je suis le premier coupable puisque j'ai trop parlé.

Il me reste à exprimer à chacun notre volonté d'enthousiasme pour tâcher de continuer. On sait que le chemin ne sera jamais terminé, mais l'argument que vient de nous donner Michel en terminant, plutôt que de nous réfugier derrière une présumée rigueur et méthode scientifique, appelons-en à la probité intellectuelle du citoyen. C'est là l'argument le plus fort pour nous légitimer, la probité entendue dans toute sa richesse. Et ne nous protégeons pas de nos arguments dits de connaissance, surtout que la plupart d'entre nous, hélas, ne se sont jamais trouvés, moi comme vous, en situation d'avoir à réfléchir sur la question de base : on enseigne des connaissances, qu'est-ce que l'on sait de la connaissance ? Je nous mets au défi de définir la connaissance de façon intelligible et accessible. Là, il y a un exercice de probité. On a exploré du terrain, on va continuer à le faire, vous nous ferez des suggestions.

On va continuer à explorer. Avec nos deux amis Jean-Yves Rossignol ici et Georges Garcia, nous tentons une expérience pour voir comment on peut former des formateurs déjà un peu motivés par la question de savoir ce que cela peut être pour un intervenant dans les séminaires

de formation, que d'introduire le concept banal mais ignoré de « l'agir et penser en complexité ». Est-ce qu'il n'y a pas là-dedans un corpus qui peut s'enseigner ?

C'est cela qu'il faut faire, intervenir sur la culture de base des acteurs, capables de réfléchir par eux-mêmes, plutôt que d'essayer de faire descendre la connaissance de nos académies ou de nos universités, ou même nos patronats de top niveau.

Il me reste à vous redire ma gratitude et ma reconnaissance surtout pour les encouragements que vous avez donnés à la petite équipe militante - Il n'y a pas d'autre mot - qui fait survivre ou vivre depuis 15 à 20 ans maintenant ce type d'initiative. Ne nous endormons pas sur nos lauriers académiques ou sur nos lauriers de praticiens, managers ou pas, continuons à questionner.