

EDITORIAL DE L'INTERLETTRE CHEMIN FAISANT

RESEAU INTELLIGENCE DE LA COMPLEXITE - MCX-APC

N° 73 - Janvier-Février 2015

Prétendre «manager la complexité» n'est-il pas un non-sens ?

ou

*« Mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde »**

par JL Le Moigne

*« Au lieu de 'Formel', mettre
généralement « Fonctionnel' »*

P VALERY¹

C'est en découvrant qu'une école française prestigieuse venait d'afficher à son programme 2015, pour la première fois, un nouveau cours exceptionnel sous le titre '*Managing Complexity*' (cours présenté en mobilisant les contributions de 17 de ses meilleurs enseignants tous experts en des sous disciplines différentes), que je me suis souvenu de cet 'appel' d'Albert CAMUS : Que prétend-t-on nommer lorsqu'on postule qu'il est légitime – voire nécessaire - d'enseigner à '**Manager la Complexité**', alors que l'on définit la complexité comme la qualité reconnue à un phénomène de n'être pas certainement ni complètement maîtrisable ? Incertitude, irréversibilité, imprévisibilité, morphogénèse, émergences, bifurcations, interactions ordre–desordre, interaction synchronique-diachronique, rupture de stabilité, seuils critiques, ... autant de concepts associés en général à nos représentations de la complexité qui chacun justifie a posteriori les défaillances observées de nos systèmes de management ou de gouvernance organisationnelle.

Si '*gouverner, c'est prévoir*', l'important n'est-il de prévoir que l'on ne peut certainement pas prévoir tous les comportements possibles d'un système ouvert, actif dans des environnements eux mêmes évoluant ?

En outre est-il légitime de parler du '*management d'un concept*', concept qui qualifie en les agrégeant l'ensemble de ces caractéristiques que les observateurs attribuent à une organisation humaine ou un système d'action collective ? Le mot management (et ses synonymes usuels, tels que gestion, gouvernance, conduite, guidage) s'entend pour qualifier une 'Fonction' (ou un système de fonctions) à exercer au sein d'une organisation sociale active : On manage une organisation (entreprise ou autre), on ne manage pas un concept formel, que ce soit celui de complexité ou de liberté ou tout autre.

En revanche si l'on reconnaît dans les comportements d'une organisation les qualités fonctionnelles dites de complexité, on conviendra qu'elle n'est plus

* Albert CAMUS 1944, *Sur une philosophie de l'expression*, paru dans "Poésie 44". (Voir *Œuvres complètes*, tome 1, La Pléiade, p.908)

‘manageable’ au sens initial de ‘la maîtrise’ ; il nous faut développer une conception moins formelle, plus pragmatique, plus heuristique du management de l’organisation. Le ‘Control’ - la Commande - par ‘application d’algorithmes d’optimisation monocritère’, au sens initial du ‘*Management Control*’, n’est plus praticable : Le management est condamné en quelque sorte à développer des exercices d’intelligence (*inquiring*) et de délibération, à fin de renouveler ses représentations pour tenter de comprendre les activités actuelles et potentielles de l’organisation afin de concevoir ses adaptations et ses équilibrations. Trivialement on dira alors que le management ‘*fait avec*’ (*Dealing with*) la complexité de l’organisation ; Il ne prétend pas ‘*la maîtriser*’.

Je présume que la plupart des lecteurs sont plus que convaincus de la légitimité de cette interprétation ‘intelligente’ du management des organisations humaines. Ils me feront remarquer que depuis 25 ans, ils se réfèrent à quelques ouvrages tels que celui de Dominique Genlot intitulé précisément ‘*Manager dans la Complexité*’, périodiquement ré édité depuis. (Il ajoutera volontiers par la suite ‘dans et avec la complexité’). Comment se fait-il alors que, malgré la prise de conscience de l’importance du choix du mot qui convient pour nous aider ‘à travailler à bien penser ‘en situations perçues complexes’, les capacités de réflexions critiques de nos systèmes d’enseignement supérieure ne semblent plus en alerte ? Ceci alors que les ‘*Reflective Practitioners*’ sont plus spontanément attentifs aux effets pervers invisibles de ce que l’on peut appeler le laxisme sémantique ?

Dans les situations perçues complexes, ne faut-il pas assumer la responsabilité, à la fois éthique et épistémique d’un entraînement mutuel à délibérer sur la construction de nos représentations afin que nos organisations manifestent des comportements ‘intelligents’ plutôt qu’optimisateurs et monocritères ?

Nous sommes tous sensibles à l’appauvrissement de la pensée générant l’action dès que l’esprit réflexif ne s’exerce plus : *Le choix du mot qui convient* n’appartient-il pas à nos responsabilités quel que soient les systèmes d’action collective dans lesquels nous intervenons, que l’on soit praticiens ou enseignant chercheur ? Que pourrait-il advenir par exemple si nous convenions désormais de « *designer l’économie de marché par le terme beaucoup plus adéquat d’économie organisationnelle* » interrogeait H Simon (1991²) : « *Le choix du nom peut avoir une grande importance. Le nom affecte la façon dont nous décrivons l’institution et la façon dont cette description affecte la théorie. En particulier il affecte notre choix des facteurs que l’on tient pour les plus importants, à considérer en priorité dans la formulation d’une théorie du phénomène* ».

¹ P VALERY in CAHIER XIX , p 591,

² H SIMON, « ‘*Organizations and Markets* », *Journal of Economics Perspectives*, 5, 1991, p 25-44. Repris dans ‘« *Models of Bounded rationality, vol III* », The MIT Press, 1997, p 220