

Edgar Morin et la pensée complexe au chevet de l'homme au travail

« Plus nous avançons dans les connaissances, plus nous pénétrons dans l'inconnu »

« Plus nous avançons dans les connaissances, plus nous pénétrons dans l'inconnu ». Cette phrase d'Edgar Morin résume bien le paradoxe auquel notre monde est désormais confronté. L'homme du 21^e siècle est le témoin des avancées scientifiques et technologiques les plus ingénieuses et les plus prometteuses que l'humanité a connues au travers des temps. Et pourtant, force est de constater que plus l'homme moderne acquiert de savoirs plus l'ignorance, l'erreur, l'aveuglement augmentent. La science et sa fille la technique, loin d'emmener l'humanité vers le seul progrès, l'emmènent tout autant vers de graves menaces : catastrophes nucléaires, écologiques, génétiques, humanitaires, économiques... La crise financière actuelle en est l'illustration aiguë : l'homme n'a jamais autant été aussi inventif pour élaborer des produits financiers de toute sorte, et pourtant il retombe dans les mêmes travers qui le mènent à sa perte, pertes financières et perte de son emploi pour commencer. Tout comme la météo que l'on est incapable de prévoir au delà de 3 jours sans se tromper - bien que l'on sache envoyer des satellites météorologiques dans l'espace, personne n'est à ce jour capable de prédire sérieusement l'avenir et l'évolution du cours des actions. Passons du niveau macroéconomique des marchés financiers au niveau microéconomique des entreprises ; les choses ne sont guère plus glorieuses : l'homme n'a jamais été autant avancé dans le développement technique et technologique. Les machines et les nouvelles formes d'organisation du travail devaient faciliter la vie de l'homme au travail. De nos jours, les conditions de travail sont bien loin de ressembler à celles que décrivait Zola dans son oeuvre « l'Assommoir », certes. Pourtant, l'homme souffre toujours au travail - quand il en a un, sinon plus quand il n'en a pas. Bien sûr, depuis les observations et les travaux d'Elton Mayo à la Western Electric dans les années 1930, on sait qu'il convient de susciter un climat psychologique favorable pour améliorer la productivité des salariés. L'amélioration des conditions et de l'environnement de travail, l'aménagement des horaires et des postes ou la diversification et l'augmentation des rémunérations ne suffisent toutefois pas à garantir de façon durable la motivation individuelle ni l'engagement collectif au sein des organisations. Les recettes toutes faites tout comme les approches longuement élaborées se cassent les dents sur de nombreux écueils ou paradoxes dès qu'il s'agit de comprendre l'homme au travail. Prenons un exemple : comment comprendre que 9 salariés français sur 10 se disent impliqués par leur travail et qu'en même temps la moitié des salariés se disent désengagés par leur entreprise ? Il semblerait qu'on puisse être motivé par son job mais désengagé par son entreprise... Le management des hommes dans les entreprises demeure à bien des égards un mystère profond qui reste encore à éclaircir : plus nous croyons connaître les ressorts de l'homme au travail, plus nous nous rendons compte de leur complexité et de notre méconnaissance dans ce domaine ; et ce n'est pas en tentant de simplifier leur réalité, de les ignorer voire de les nier qu'on les comprend mieux. Qui n'a pas managé des hommes n'a pas connu ce frisson de l'inconnu qu'Edgar Morin pointe du doigt...

Comment tirer son épingle du jeu face à la complexité des ressorts qui animent l'homme au travail ? Edgar Morin justement peut aider le manager soucieux de comprendre cette complexité. Comment ? Par le recours à la pensée complexe qu'Edgar Morin a conceptualisée tout au long de son oeuvre. La pensée complexe peut aider les managers et décideurs à remettre à plat nombre de dysfonctionnements dont nous faisons le constat, qu'ils soient macroéconomiques mais surtout microéconomiques (car les managers ont beaucoup plus directement prise sur eux). La pensée complexe peut aider les managers à penser leur action entrepreneuriale, ce que nous appelons ici pensée managériale.

Management des hommes : de la nécessité de la pensée complexe

Présentons rapidement Edgar Morin et son œuvre. Son parcours académique, transverse, et ses écrits, pluridisciplinaires, le rendent difficilement classable. Le plus souvent, on dit de lui qu'il est sociologue et philosophe. L'œuvre d'Edgar Morin se caractérise par le fait qu'elle interroge la complexité du monde et celle de l'homme. Mieux, Edgar Morin propose une méthode pour concevoir et approcher la complexité du réel plutôt que de l'éviter ou pire de la nier.

Edgar Morin cherche à montrer combien la pensée humaine est actuellement sous l'emprise de la pensée de Descartes. Il dénonce les modes de pensée simplifiants et simplistes qui découlent des principes de la pensée de Descartes. En pointant les conséquences fastes et néfastes des modes de pensées cartésiens, Edgar Morin nous invite à remettre en cause notre propre façon de penser pour mieux agir sur le réel. Par cette remise en cause de la pensée cartésienne, Edgar Morin nous invite à revisiter l'ensemble des connaissances humaines, trop cloisonnées et rendues éparées par la nécessaire mais dangereuse spécialisation.

Pourquoi Edgar Morin nous propose-t-il d'avancer vers la pensée complexe ? Il s'agit pour lui de nous inviter à réformer notre mode de pensée actuelle, issue de la pensée classique telle que particulièrement mise en forme par Descartes. Cette pensée classique est selon lui, réductrice et mutilante. **Il est urgent de prendre conscience qu'une pensée mutilante conduit nécessairement à des actions mutilantes.** C'est pourquoi, particulièrement en matière de gestion des ressources humaines, il convient d'entrer dans le paradigme de complexité plutôt que de s'en méfier ou de chercher à l'éviter. Entrer dans la pensée complexe n'est pas entrer dans une pensée compliquée, loin s'en faut : c'est se doter d'outils solides de compréhension de l'homme au travail.

Edgar Morin part d'un constat. Pour comprendre la réalité du monde qui l'entoure, l'homme, sujet pensant, s'est trouvé dans la nécessité de l'appréhender comme objet de pensée. Le rôle de la pensée consiste ainsi à dissiper l'obscurité de l'ignorance pour mettre de l'ordre et de la clarté dans le réel, en révélant les lois qui le gouverne. C'est la raison pour laquelle la science a émergé dans la pensée occidentale en tant que domaine à part entière, en se distinguant progressivement des pensées théologique et philosophique. L'émergence de la science a permis de révéler un ordre physique, indépendamment de l'ordre métaphysique, domaine réservé de la religion et de la philosophie. De cette première grande distinction, en a découlé de nombreuses autres qui ont débouchées sur le découpage des sciences entre elles : sciences de la nature vs. sciences de l'homme, chacun des domaines scientifiques se spécialisant de plus en plus en entité toujours plus spécialisées et plus nombreuses.

Toutefois, alors qu'elle cherchait à mettre en lumière les lois du réel, l'intelligence humaine est devenue bien aveugle, comme nous l'avons pointé en introduction. Comment la pensée humaine a-t-elle pu en arriver à ce point d'aveuglement ? Selon Edgar Morin, la cause des erreurs de la pensée humaine n'est pas l'erreur de fait (l'erreur de perception) ni l'erreur logique (l'incohérence) : la racine de l'aveuglement de la pensée humaine est à chercher dans le **mode d'organisation du savoir humain en systèmes d'idées**, ce que l'on appelle théories ou idéologies. En effet, le mode d'organisation de la pensée humaine est mutilant, dans le sens où pour appréhender la complexité du réel de l'homme au travail ce mode d'organisation se coupe du réel en le découpant à l'aide d'une forme de pensée réductrice, la pensée simplifiante. La pensée simplifiante est une forme de pensée binaire qui fonctionne par opposition réductrice, comme nous allons maintenant le voir.

Comment la pensée simplifiante en vient à mutiler l'homme au travail

Pour observer un phénomène issu de la réalité, la pensée simplifiante effectue une première opération de réduction : elle opère une sélection des données qu'elle juge significative et elle rejette les données non significatives : elle *sépare* (en distinguant/en disjoignant ce qui est un) ou elle *unit* (en associant/en identifiant ce qui est multiple) ; elle *hiérarchise* (le principal du secondaire) et elle *centralise* les données (en fonction d'un noyau théorique préétabli de notions maîtresses). Ces opérations qui utilisent la logique sont commandées par des principes supra-logiques d'organisation de la pensée, comme par exemple le langage mathématique ou des noyaux de connaissances antérieures reconnues comme vraies et acceptées pour telles par une communauté (théologique, scientifique ou sociologique) : on les appelle « paradigmes ». Le paradigme de simplification de la pensée simplifiante est ainsi l'empire de la disjonction, de la réduction et de l'abstraction, et selon Edgar Morin c'est ce paradigme, posé par Descartes, qui rend désormais l'intelligence aveugle et la connaissance malade.

Comment Descartes a-t-il formulé ce paradigme de simplification ? En disjoignant le sujet pensant (l'*ego cogitans*) et la chose étendue (*res extensa*) puis en avançant comme principe de vérité les « idées claires et distinctes », c'est-à-dire en posant les fondements de la pensée disjonctive elle-même. Il ne faut pas se méprendre en tombant dans le piège consistant à critiquer Descartes : il convient de resituer Descartes et sa pensée dans son époque et dans l'histoire des Idées. Descartes cherchait à lutter lui-même contre les pathologies de la pensée ancienne et antique qui donnait une vie indépendante aux mythes et aux dieux qu'elle créait. En permettant de lutter contre les pathologies de la pensée ancienne, le paradigme de simplification cartésien a engendré certaines des pathologies de la pensée moderne comme l'hypersimplification qui rend aveugle à la complexité du réel ou encore comme l'idéalisme qui fait prendre ses idées pour unique réalité même quand le réel contredit ces idées, jusqu'à en devenir dogmatique et pire, doctrinaire. Il en fut ainsi à la fin des années 40 lorsque certains membres du parti communiste soviétique affirmaient que le réel se trompait parce celui-ci ne corroborait pas les théories de l'agronome Lyssenko, dans la droite ligne du parti, mais qui remettaient en cause sans vergogne chromosomes et gènes...

Le paradigme cartésien n'a toutefois pas été sans conséquences fastes. Il a permis le progrès de la connaissance scientifique et de la réflexion philosophique, nous l'avons vu. Il a permis au siècle des lumières d'émerger et de s'épanouir. Mais par le même coup, il a privé la science de la possibilité de se connaître, de se réfléchir et de se concevoir elle-même, puisque en coupant la science de la philosophie, le paradigme cartésien a fait en sorte que cette réflexion soit le travail de la seule philosophie... Le paradigme cartésien a engendré des conséquences néfastes en contribuant à isoler les 3 grands champs de connaissance scientifique : la physique, la biologie, les sciences humaines. Pour remédier à cette disjonction par trop simplificatrice, la science a dû opérer à d'autres simplifications permettant de réduire le complexe au simple : le complexe du biologique est ramené au simple de la physique, le complexe de l'humain au biologique. Et ce procédé simplifiant passe du domaine scientifique au domaine de la vie courante. Prenons un exemple : plutôt que d'aborder l'esprit de l'homme dans sa complexité (le système nerveux central, les émotions, l'intellect, le psychisme, le spirituel, etc.) on le réduit le plus souvent à son cerveau. C'est ainsi qu'on a pu entendre un dirigeant de chaîne télévisée pouvoir affirmer qu'il vendait « du temps de cerveau disponible » à ses clients-annonceurs... Même les plus grands savants aussi sont tombés dans ce réductionnisme, citons Auguste Comte, père du positivisme : « j'ai n'ai pas trouvé l'âme sous le scalpel ». Enfin, l'hyperspécialisation des sciences a abouti au morcellement du réel, elles donnent à croire que ce découpage du réel est le réel lui-même.

La pensée complexe au service de la performance sociale

Selon Edgar Morin, la pensée simplifiante est incapable de concevoir la conjonction de l'Un et du Multiple, ce qu'il appelle « *l'unitas multiplex* ». Soit elle unifie abstraitement en annulant la diversité, soit elle juxtapose la diversité sans concevoir l'unité. La pensée simplifiante est mutilante et unidimensionnelle. Pour Edgar Morin, l'incapacité pour la pensée simplifiante de concevoir la réalité anthropo-sociale simultanément dans sa micro-dimension (l'individu/ le singulier, soit le salarié au travail) et dans sa macro-dimension (le collectif/l'universel, soit l'organisation qui prescrit le travail) nous conduit à la tragédie suprême : la fin de l'aventure humaine par l'homme lui-même. Après avoir mis le travail en miettes, le taylorisme en viendra-t-il à mettre le travailleur en miettes ? L'épidémie de TMS, depuis l'émergence des 35 heures, en est un des signaux forts. Il est désormais plus que nécessaire, plus qu'urgent de recourir à la pensée complexe.

Le terme de complexité est pris par Edgar Morin au sens de son étymologie ; « *complexus* » signifie « ce qui est tissé ensemble » dans un enchevêtrement d'entrelacements (plexus). La complexité est donc un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associés (de la trame des fibres au dessin global du tissu). La complexité pose bien le paradoxe du Un et du Multiple tel qu'il se vit au quotidien dans les entreprises. La complexité du réel est un fouillis d'événements, d'aléas, d'interactions inextricables donnant l'impression du désordre, de l'ambiguïté de l'incertitude. C'est la raison pour laquelle le manager qui cherche à mettre de l'ordre dans le réel doit affronter le désordre du réel, non pas comme une dimension à refouler mais à intégrer pour mieux le comprendre. Le cosmos, par exemple, n'est pas une machine parfaite dans laquelle règnerait la loi du déterminisme absolu ; le cosmos est à la fois un processus en voie d'organisation (issu du big bang) et de désintégration (qui tend vers le big crunch). Il en est de même pour toute organisation du travail.

L'unitas multiplex permet d'échapper à l'Unité abstraite du haut ou à l'Unité abstraite du bas, unités prises isolément qui peuvent menacer toute entreprise. L'Unité abstraite du haut est ce Edgar Morin appelle le holisme ; le holisme laisse prisonnier du Tout, sans permettre la différenciation. L'Unité abstraite du bas est ce Edgar Morin appelle le réductionnisme, qui fait s'arrêter aux Parties sans parvenir à les dépasser. Dans le monde des entreprises et plus particulièrement en gestion des ressources humaines, il convient de trouver un juste équilibre entre 'holisme' et 'réductionnisme' : les valeurs organisationnelles ne doivent pas supplanter les valeurs individuelles et vice versa ; le 'Tout organisationnel' doit prendre en compte les valeurs des 'Parties salariés' sans sombrer dans l'uniformisation (holisme) ; les 'Parties salariés' doivent prendre en compte les valeurs du 'Tout organisationnel' sans sombrer dans le corporatisme ou l'individualisme (réductionnisme). Il ne s'agit pas pour le 'Tout organisationnel' et les 'Parties salariés' de coexister en s'ignorant : le jeu oppositionnel du '1+1' donne le plus souvent un résultat égal à 1, voire à zéro, c'est-à-dire un jeu à somme nulle... Pour que le résultat fasse 3, c'est-à-dire pour que le jeu crée une valeur supérieure à l'addition simple des parties en présence, il s'agit pour chaque partie prenante (Direction, syndicats, managers, salariés) de découvrir ses propres valeurs, celles d'autrui, d'identifier les valeurs communes et les valeurs différenciantes, puis de les intégrer dans sa vision du monde, en acceptant qu'elle puisse coexister et interagir avec d'autres visions et non pas de les imposer aux autres comme valeurs dominantes. La découverte d'autre façon de penser et d'exister permet de créer de la valeur par la prise en compte des valeurs d'autrui. Il est primordial de conduire ce travail sur le partage des valeurs sociales qui favorise la performance optimale de l'organisation, et donc la création de valeur économique, parce qu'il favorise la mobilisation de toutes les énergies humaines.

Pour conclure, loin de s'opposer, pensée complexe et pensée managériale s'articulent dans la quête de compréhension des phénomènes sociaux du manager soucieux de les décrypter. Par delà, il ne faut pour autant pas nier la valeur heuristique des modes de pensée simplifiants et donc nier ce qu'ils apportent en termes de compréhension du réel. On peut cheminer vers la pensée complexe en admettant que la simplification peut faire avancer le manager sur le chemin de la compréhension des phénomènes sociaux dans l'organisation mais en n'oubliant jamais qu'elle ne peut pas être une fin en soi.

Enfin, après avoir médité et persévéré sur le chemin de la pensée complexe, le manager ne devra jamais oublier qu'il lui faut relier la pensée à l'action afin de « penser en homme d'action et agir en homme de pensée », comme le disait fort justement Bergson...

Pierre-Eric SUTTER