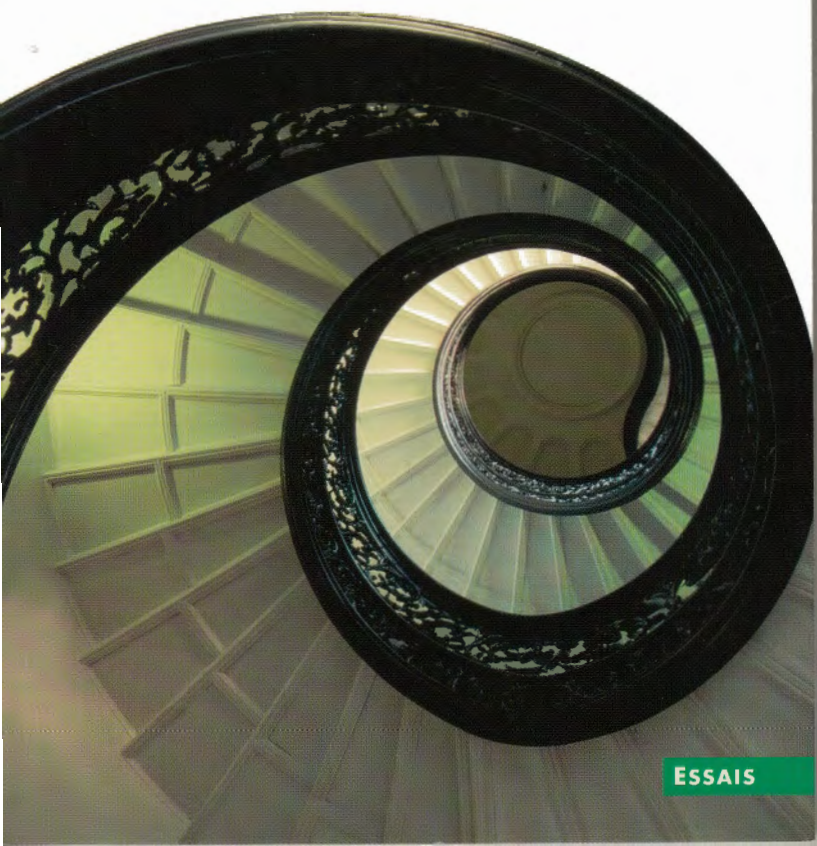


Edgar Morin
Introduction
à la pensée
complexe



*La complexité et l'action **

L'action est aussi un pari

On a parfois l'impression que l'action simplifie, car, dans une alternative, on décide, on tranche. L'exemple de l'action qui simplifie tout, c'est le glaive d'Alexandre qui tranche le nœud gordien que personne n'avait su dénouer avec les doigts. Certes, l'action est une décision, un choix, mais c'est aussi un pari.

Or dans la notion de pari il y a la conscience du risque et de l'incertitude. Tout stratège, dans quelque domaine que ce soit, a la conscience du pari et la pensée moderne a compris que nos croyances les plus fondamentales sont l'objet d'un pari. C'est ce que nous avait dit, au XVII^e siècle, Blaise Pascal de la foi religieuse. Nous aussi devons être conscients de nos paris philosophiques ou politiques.

* D'après : « La complexité est un nœud gordien », dans *Management France*, février-mars 1987, p. 4-8.

L'action est stratégie. Le mot stratégie ne désigne pas un programme prédéterminé qu'il suffit d'appliquer *ne variatur* dans le temps. La stratégie permet, à partir d'une décision initiale, d'envisager un certain nombre de scénarios pour l'action, scénarios qui pourront être modifiés selon les informations qui vont arriver en cours d'action et selon les aléas qui vont survenir et perturber l'action.

La stratégie lutte contre le hasard et cherche l'information. Une armée envoie des éclaireurs, des espions pour s'informer, c'est-à-dire pour éliminer au maximum l'incertitude. De plus, la stratégie ne se borne pas à lutter contre le hasard, elle essaie aussi de l'utiliser. Ainsi le génie de Napoléon à Austerlitz fut-il d'utiliser le hasard météorologique qui mettait une nappe de brume sur des marais par eux-mêmes réputés impraticables à l'avance des soldats. Il a construit sa stratégie en fonction de cette brume qui a permis de camoufler les mouvements de son armée et de prendre par surprise, sur son flanc le plus dégarni, l'armée des impériaux.

La stratégie profite du hasard, et, quand il s'agit de la stratégie à l'égard d'un autre joueur, la bonne stratégie utilise les erreurs de l'adversaire. Dans le jeu de football, la stratégie consiste à utiliser les balles que donne involontairement l'équipe adverse. La construction du jeu se fait dans la déconstruction du jeu adverse et finalement le meilleur stratège — s'il bénéficie de quelque chance — gagne. Le hasard n'est pas seulement le facteur négatif à réduire dans le domaine de la stratégie. C'est aussi la chance à saisir.

Le problème de l'action doit aussi nous rendre conscients des dérives et des bifurcations : des situations initiales très voisines peuvent conduire à des écarts irrémédiables. Ainsi,

quand Martin Luther entreprend son mouvement, il pense être en accord avec l'Église et veut simplement réformer les abus commis par la papauté en Allemagne. Puis, à partir du moment où il doit, soit renoncer, soit continuer, il franchit un seuil et de réformateur devient contestataire. Une dérive implacable l'emporte — c'est ce qui arrive pour toute déviance — et cela aboutit à la déclaration de guerre, aux thèses de Wittemberg (1517).

Le domaine de l'action est très aléatoire, très incertain. Il nous impose une conscience très aiguë des aléas, dérives, bifurcations, et il nous impose la réflexion sur sa complexité même.

L'action échappe à nos intentions

Ici intervient la notion d'écologie de l'action. Dès qu'un individu entreprend une action, quelle qu'elle soit, celle-ci commence à échapper à ses intentions. Cette action entre dans un univers d'interactions et c'est finalement l'environnement qui s'en saisit dans un sens qui peut devenir contraire à l'intention initiale. Souvent l'action reviendra en boomerang sur notre tête. Cela nous oblige à suivre l'action, à essayer de la corriger — s'il est encore temps — et parfois de la torpiller comme les responsables de la NASA qui, si une fusée dévie de sa trajectoire, lui envoient une autre fusée pour la faire exploser.

L'action suppose la complexité, c'est-à-dire aléa, hasard, initiative, décision, conscience des dérives et des transformations. Le mot stratégie s'oppose à celui de programme.

Pour les séquences qui se situent dans un environnement stable, il convient d'utiliser des programmes. Le programme n'oblige pas à être vigilant. Il n'oblige pas à innover. Ainsi quand nous nous rendons au travail au volant de notre voiture, une partie de notre conduite est programmée. Si un embouteillage inattendu surgit, il faut alors décider s'il faut changer d'itinéraire ou non, enfreindre le code : il faut faire preuve de stratégie.

C'est pourquoi nous devons utiliser de multiples fragments d'action programmée pour pouvoir nous concentrer sur ce qui est important, la stratégie dans l'aléa.

Il n'y a pas, d'un côté, un domaine de la complexité qui serait celui de la pensée, de la réflexion, et, de l'autre, le domaine des choses simples qui serait celui de l'action. L'action est le royaume concret et parfois vital de la complexité.

L'action peut certes se contenter de stratégie immédiate qui dépend des intuitions, des dons personnels du stratège. Il lui serait utile aussi de bénéficier d'une pensée de la complexité. Or la pensée de la complexité, c'est d'abord un défi.

Une vision simplifiée linéaire a toutes les chances d'être mutilante. Par exemple, la politique du tout-pétrole tenait compte uniquement du facteur prix sans considérer l'épuisement des ressources, la tendance à l'indépendance des pays détenteurs de cette ressource, les inconvénients politiques. Les experts avaient écarté de leur analyse, l'histoire, la géographie, la sociologie, la politique, la religion, la mythologie. Elles se sont vengées.

La machine non triviale

Les êtres humains, la société, l'entreprise, sont des machines non triviales : est triviale une machine dont, si vous connaissez tous les *inputs*, vous connaissez tous les *outputs* ; vous pouvez en prédire le comportement dès que vous savez tout ce qui entre dans la machine. D'une certaine manière, nous sommes *aussi* des machines triviales dont on peut très largement prédire les comportements.

En effet, la vie sociale exige que nous nous comportions comme des machines triviales. Bien entendu, nous n'agissons pas comme des purs automates, nous recherchons des moyens non triviaux dès que nous constatons que nous ne pouvons pas arriver à nos fins. L'important, c'est qu'il arrive des moments de crise, des moments de décision, où la machine devient non triviale : elle agit d'une façon que l'on ne peut pas prédire. Tout ce qui concerne le surgissement du nouveau est non trivial et ne peut pas être prédit à l'avance. Ainsi, lorsque les étudiants chinois sont dans la rue par milliers, la Chine devient une machine non triviale... En 1987-89, en Union soviétique, Gorbatchev se conduit comme une machine non triviale ! Tout ce qui s'est passé dans l'histoire, notamment à l'occasion de crises, sont des événements non triviaux qui ne peuvent être prédits à l'avance. Jeanne d'Arc, qui entend des voix et décide d'aller chercher le roi de France, a un comportement non trivial. Tout ce qui va arriver d'important dans la politique française ou mondiale relèvera de l'inattendu.

Nos sociétés sont des machines non triviales dans le sens, aussi, où elles connaissent sans cesse des crises politiques,

économiques et sociales. Toute crise est un accroissement d'incertitudes. La prédictivité diminue. Les désordres deviennent menaçants. Les antagonismes inhibent les complémentarités, les conflictualités virtuelles s'actualisent. Les régulations défontent ou se brisent. Il faut abandonner les programmes, il faut inventer des stratégies pour sortir de la crise. Il faut souvent abandonner les solutions qui remédiaient aux anciennes crises et élaborer des solutions nouvelles.

Se préparer à l'inattendu

La complexité n'est pas une recette pour connaître l'inattendu. Mais elle nous rend prudents, attentifs, elle ne nous laisse pas nous endormir dans l'apparente mécanique et l'apparente trivialité des déterminismes. Elle nous montre qu'on ne doit pas s'enfermer dans le contemporanéisme, c'est-à-dire dans la croyance que ce qui se passe maintenant va continuer indéfiniment. On a beau savoir que tout ce qui s'est passé d'important dans l'histoire mondiale ou dans notre vie était totalement inattendu, on continue à agir comme si rien d'inattendu ne devrait désormais arriver. Secouer cette paresse d'esprit, c'est une leçon que donne la pensée complexe.

La pensée complexe ne refuse pas du tout la clarté, l'ordre, le déterminisme. Elle les sait insuffisants, elle sait qu'on ne peut pas programmer la découverte, la connaissance, ni l'action.

La complexité nécessite une stratégie. Certes, des segments programmés pour des séquences où n'intervient pas l'aléatoire

sont utiles ou nécessaires. En situation normale le pilotage automatique est possible, mais la stratégie s'impose dès que survient l'inattendu ou l'incertain, c'est-à-dire dès qu'apparaît un problème important.

La pensée simple résout les problèmes simples sans problèmes de pensée. La pensée complexe ne résout pas d'elle-même les problèmes, mais elle constitue une aide à la stratégie qui peut les résoudre. Elle nous dit : « Aide-toi, la pensée complexe t'aidera. »

Ce que la pensée complexe peut faire, c'est donner à chacun un memento, un pense-bête, qui rappelle : « n'oublie pas que la réalité est changeante, n'oublie pas que du nouveau peut surgir et de toute façon, va surgir ».

La complexité se situe à un point de départ pour une action plus riche, moins mutilante. Je crois profondément que moins une pensée sera mutilante, moins elle mutilera les humains. Il faut se rappeler les ravages que les visions simplifiantes ont fait, pas seulement dans le monde intellectuel, mais dans la vie. Bien des souffrances que subissent des millions d'êtres résultent des effets de la pensée parcellaire et unidimensionnelle.