

Dominique Genelot



Synergies Monde n° 6 - 2009 pp. 17-19

Mon nom est Dominique Genelot et je suis très heureux d'être avec vous pour cette journée. J'ai accepté avec bonheur l'amicale invitation de mes amis du bureau de MCX et de Jean-Louis Le Moigne en particulier, à présider ce grand débat.

En effet, l'une des richesses de notre association MCX est de savoir réunir des praticiens et des chercheurs pour réfléchir ensemble, croiser des expériences très diverses et essayer de construire ensemble des façons justes de penser.

Je suis moi-même un praticien, homme d'entreprise. J'ai dirigé pendant une trentaine d'années un cabinet de conseil en management et depuis les années 80, comme j'ai eu l'occasion de le rappeler à Edgar Morin, j'ai puisé mes sources de réflexion principalement dans ce réseau MCX, au sein duquel je me suis fait beaucoup d'amis. C'est donc avec énormément de gratitude et de bonheur que j'ai accepté d'animer notre journée.

Notre Grand Débat portera aujourd'hui sur la relation entre l'action et la pensée, relation tellement intime, imbriquée, interactive qu'on ne sait pas inventer les bons mots pour dire à quel point elles sont indissociables. Je vous renvoie à Edgar Morin, qui a beaucoup écrit sur cette interaction intime entre le penser et l'agir.

Tous les responsables et acteurs engagés dans la gouvernance d'organisations complexes se trouvent devant le même défi : agir et penser à la fois. On entend souvent dire que les responsables, écrasés par les urgences de l'action, «n'ont plus le temps de penser», ou pire, qu'ils «n'ont pas de temps à perdre dans de vaines élucubrations philosophiques».

Dépassant ces lieux communs, notre réflexion collective portera aujourd'hui sur la nécessaire relation entre la pensée et l'action. Relation circulaire : la pensée naît de l'action, et l'action se construit par la pensée. La conception est un phénomène complexe : cognition et action y sont à la fois distinctes et nécessairement reliées dans une intention.

Le but de cette rencontre est de nous exercer ensemble à bien penser dans l'action, avec lucidité et en pleine conscience de l'interdépendance entre les phénomènes.

Je vous invite tous, notamment dans les débats de l'après-midi, que vous soyez chercheurs ou praticiens, de quelque pratique que ce soit, à intervenir très librement. En effet, ce que nous cherchons à faire au cours de cette rencontre, c'est de tisser ensemble des points de vue et des expériences différentes, pour une plus grande richesse.

Pour illustrer le champ de notre réflexion d'aujourd'hui, j'ai envie de vous raconter trois histoires.

La première est une histoire de petits chats.

Il s'agit d'une expérience conduite en 1958 par deux chercheurs américains, Held et Hein. Ces deux chercheurs élevèrent des chatons qui venaient de naître dans l'obscurité pendant plusieurs semaines, puis se livrèrent à l'expérience suivante :

Ils exposèrent les animaux à la lumière dans des conditions contrôlées. Un premier groupe de chatons circulaient normalement, mais chacun était attelé à un petit chariot portant un panier. Chaque panier contenait un chaton du second groupe d'animaux. Les deux groupes partageaient donc la même expérience visuelle, mais le second groupe était entièrement passif.

Après quelques semaines de séances répétées, l'ensemble des petits chats furent relâchés. On constata alors que les chatons du premier groupe se comportaient normalement, mais ceux qui avaient été véhiculés se conduisaient comme s'ils n'avaient rien vu : ils se cognaient sur les objets et tombaient par dessus les bords.

Seuls les petits chats qui avaient été confrontés à l'action avaient appris et mémorisé une connaissance.

Deuxième histoire : savez-vous ce qui a coulé le Titanic ?

Ce n'est pas du tout un iceberg contrairement à ce que l'on dit, c'est la certitude qui a coulé le Titanic. Le capitaine du navire et l'architecte, qui se trouvaient à bord, étaient naturellement très fiers de leur vaisseau, et totalement certains de son insubmersibilité. Ils étaient tellement remplis de cette certitude que, lorsqu'ils reçurent plusieurs télégrammes les avertissant du danger imminent des icebergs, ils se contentèrent de les parcourir vaguement et de les mettre dans leur poche sans rien faire.

Voilà un deuxième exemple où l'on assiste à un refus de prendre en compte des faits inattendus qui nous assaillent et viennent contrarier une pensée tellement établie qu'elle se mue en certitude. Bien sûr les choses tournent à la catastrophe parce que la pensée devient figée, anesthésiée. Voilà des gens qui ont été anesthésiés par leur certitude.

Troisième histoire : c'est celle que nous vivons actuellement, c'est aussi une histoire de naufrage. C'est l'écroulement, comme un château de cartes, de notre système bancaire mondial.

Dans ce cas, ce n'est pas une pensée figée qui est en cause, mais une pensée dévoyée. En inventant la monnaie pour remplacer le troc, et en développant

progressivement le système financier mondial, les hommes se sont donnés un outil de progrès extraordinaire facilitant les échanges et le développement de l'économie. Mais voilà que par manque de gouvernance, de vigilance, et par manque de contrôle de la pensée, de contrôle de l'action par la pensée, en référence aux finalités qu'on s'est données, voilà un système qui explose tout d'un coup. Cela m'amène à vous citer la définition de la gouvernance que donne Pierre Calame dans l'un de ses ouvrages : « La gouvernance, c'est l'ensemble des régulations qui permettent à une société de vivre durablement en paix et de garantir sa pérennité à long terme ».

L'objet de notre travail aujourd'hui, avec l'aide de la pensée d'Edgar Morin, de Herbert Simon et de nos intervenants, qui vont nous livrer leurs analyses, leurs réflexions, leurs expériences aussi, est d'essayer ensemble d'apprendre à mieux penser. Plus que jamais c'est une nécessité vitale pour nos sociétés.

Avant d'entrer dans notre sujet, nous allons rendre hommage à notre amie Evelyne Andreewsky, qui nous a quittés il y presque un an maintenant.

Ensuite nous entendrons Jean-Louis Le Moigne, qui a bien voulu accepter, par une conférence introductive, de camper la problématique de notre Débat sur cette interaction entre «Pensée Complexe» et «Action Intelligente».

Jean-Louis est particulièrement bien placé pour tisser ces deux pensées, étant d'une part compagnon de route de longue date d'Edgar Morin, et par ailleurs très familier de l'œuvre d'Herbert Simon puisqu'il a été le traducteur en français de l'un de ses ouvrages majeurs : 'Les sciences de l'artificiel'.

Face à la problématique de '*l'agir et le penser à la fois*, Simon et Morin nous proposent-ils deux paradigmes ou finalement deux 'registres' d'un même paradigme, celui de la Complexité ? Jean-Louis Le Moigne dégagera de ces deux pensées entrelacées quelques principes qui seront autant de points de repère pour la conduite de notre pensée dans l'action et de notre action par la pensée, dans la gouvernance des organisations complexes.