

## Exposés de Philippe Boudon et Philippe Fleurance



## Laurie

Mon nom est Laurie, j'appartiens à l'Université de Strasbourg comme chercheur invité et peut-être émérite aussi un peu. Je voudrais revenir sur l'espace euclidien dont vous avez parlé. Peut-être que pour l'architecture, un espace à trois dimensions c'est effectivement suffisant mais est-ce que l'on ne doit pas élargir et parler d'un espace-temps, parce que le temps implique aussi la représentation à une évolution dans le temps.

Quand on fait une représentation, elle est valable à l'instant  $t$ . A l'instant  $(t + \text{delta } t)$ , c'est comme les voitures qui traversent, ce n'est plus du tout la même représentation qui est faite. Quand je parle du temps, on peut parler du temps Chronos qui est lié, d'après Prigogine, avec la culture et cela élargit aussi les représentations que l'on peut avoir, d'une entreprise par exemple, d'une association ou d'une organisation qui est analysée dans un milieu et qui pourrait éventuellement penser que les conclusions seraient valables dans un autre lieu. Donc, le temps Chronos lié à la culture mais aussi le temps Durée, au sens où le définit Braudel, qui est lié à la structure et donc à la construction.

Ce qui me manque un peu c'est justement cet espace euclidien qui « ratatine » les représentations, si vous me permettez l'expression, car elle est trop réductrice par rapport à un espace à plusieurs dimensions. On peut imaginer pour une entreprise par exemple, plusieurs dimensions comme les produits, les marchés, l'espace sur lequel elle intervient, les technologies, la recherche, etc. On peut imaginer pouvoir agir sur un certain nombre de paramètres. L'entreprise à l'instant  $t$  sera quelque part, mais l'instant d'après, la crise financière aidant, elle sera complètement ailleurs.

Il me semblait que cela pouvait être quelque chose d'assez intéressant d'inclure cet environnement extérieur, d'ailleurs Simon en parle (environnement interne), c'est pour moi, l'environnement qui est à l'intérieur de l'organisation, du

groupe ou de l'objet ou du phénomène que l'on analyse, et puis l'environnement extérieur qui joue un rôle non négligeable avec d'ailleurs interaction entre l'objet ou la représentation que l'on peut faire et l'environnement. La représentation en évoluant agit aussi sur l'environnement et le fait éventuellement évoluer.

### Philippe Boudon

Oui, je crois que vous prolongez mon propos puisque je mettais justement en doute ces trois dimensions euclidiennes dans lesquelles s'inscrit, sans l'avoir fait exprès, Simon, et la démultiplication des dimensions de l'espace, auxquelles on peut ajouter le temps ou des temps avec des temporalités multiples. D'une façon générale, il vrai que l'architecture est implicitement comprise de façon privilégiée comme un « art de l'espace », alors que c'est un art qui a affaire au temps d'une manière non négligeable ne serait-ce que du fait que l'on peut penser à la durée d'un bâtiment, Hitler y pensait à sa manière !

Mais on peut penser aussi à l'éphémère, au développement durable sur lequel les gens tentent d'asseoir des conceptions et suppose une prise en compte de temporalités au pluriel. Je suis absolument d'accord avec tout ce que vous dites. On a tendance à revenir, par habitude, à l'idée que l'architecture est un art de l'espace et que la musique est un art du temps. Or Claude Lévi-Strauss, par exemple, dit le contraire dans la belle introduction de son livre *Le cru et le cuit*, où il explique que la musique est une structure, et en tant que telle plutôt synchronique et que le fait qu'elle se développe dans le temps est peut-être contingent !... Je caricature un peu, mais c'est significatif du problème qu'il y a, soit à réduire la musique au temps, soit à réduire l'architecture à l'espace. Donc, vous avez tout à fait raison de dire que l'on sous-estime la dimension ou les dimensions du temps qui peuvent être pensées en architecture et cela ouvre un Espace-Temps, avec un « s » à temps si je puis dire, c'est-à-dire un pluriel de complexification de la conception architecturale.

### Jean-Louis Le Moigne

Merci à tous les deux et pour Philippe, une question d'enrichissement. Tu peux montrer ta dernière aide visuelle facilement. N'appelle-t-elle pas une naturalisation des phénomènes des sciences de l'artificiel ? Ma question est en fait une suggestion, que je formule depuis longtemps, qui appelle à concevoir une artificialisation des phénomènes des sciences naturelles et à ne pas séparer l'un ou l'autre. Vivons et l'un et l'autre.

### Philippe Fleurance

Oui, tu avais glissé cette remarque dans mon titre dans un document préparatoire, mais tu l'avais glissé de l'autre côté : « l'artificieuse » naturalisation des phénomènes de science de l'artificiel.

D'abord, je pense qu'il est préférable de dire, « science des phénomènes naturels » et « science des phénomènes artificiels », vous discernerez bien le sous-bassement phénoménologique qu'il y a derrière ces vocables. Alors, oui,

je pense qu'il faut questionner la science des phénomènes naturels tout comme celle des phénomènes artificiels.

Pour prendre un exemple tout simple, si l'on prend 'une maladie comme le cancer, il y a un certain temps, on pensait que c'était une maladie qui était liée à un dysfonctionnement de la reproduction des cellules. Je pense qu'il serait maintenant relativement malaisé de tenir cette position parce que l'on voit bien qu'il y a des phénomènes environnementaux qui conduisent à un « naturel » qui n'est plus « naturel ».

Je ne vais pas reprendre H. Simon, je n'en ai pas la prétention, mais je pense qu'il faudrait maintenant, non pas dans une visée dialectique, mais vraiment concevoir ces boucles rétroactives qui font que quand on est engagé dans le monde, on est engagé dans un monde qui est sûrement un monde de l'artificiel parce qu'il est construit et reconstruit du fait de nos actions quotidiennes.

### **Jean-Louis Le Moigne**

A Philippe Fleurance surtout. Pour illustrer cela, une aide visuelle précédente utilise un très bel argument pour te dire ce que je voulais ce matin sur la congruence, la tension permanente du sportif. On parle de l'équilibre entre la règle à respecter, en permanence en train de faire des arbitrages entre les règles à appliquer et la façon de les interpréter selon la contingence du siècle.

Oui, ce qu'il y a de merveilleux dans ton récit pour nous, c'est que, ce que tu as conceptualisé à partir de l'expérience de l'entraînement du sportif, c'est ce que nous conceptualiserions très aisément lorsqu'on parlerait de la formation d'un magistrat, en permanence coïncé par les règles à appliquer et la façon de les interpréter dans un contexte, les enfants, etc... Ce qu'il y a de très frappant, c'est que l'on est conduit dans les deux cas, alors dans ton cas, tu privilégieras la naturalisation, dans l'autre cas, je privilégie l'artificialisation. Je crois que l'on est sur un continuum et c'est pour cela que le concept de cohérence brute, qui fait dire qu'il n'y a pas à arbitrer, c'est bien ou mal, me semblait devoir être récusé pour illustrer mon propos.

Merci encore à vous deux.

### **François Pissochet, psychothérapeute**

Philippe Fleurance, j'ai bien aimé, ce que vous avez dit autour de la logique de l'action et en conséquence ce qui amène à ne pas être dans des rationalisations, enfin l'opposition qu'il y a entre l'action et la rationalisation.

Tout cela résonne par rapport à des observations que je fais sur des pratiques psychothérapeutiques où très longtemps on a essayé de chercher le pourquoi du comment et où je m'aperçois de plus en plus, notamment pour des gens cassés par la vie et en très grande difficulté, que les questions de rationalisation

leur échappent beaucoup et d'élaboration aussi. C'est plutôt dans la relation et l'action, dans l'engagement dans la relation, que les choses se passent et où on est dans une espèce de co-construction d'action et de capacité à trouver des solutions.

J'ai beaucoup apprécié votre apport car c'est vraiment une logique que justement on est en train de découvrir, qui révolutionne complètement l'approche que l'on peut avoir, y compris en psychothérapie. Par exemple actuellement, sur les questions d'addictologie, bien sûr on ne va pas boire ou consommer des produits avec les personnes, mais on va être dans des pratiques d'accompagnement des risques qui vont permettre justement que des choses se passent que l'on ne maîtrise pas et là on est dans des relations complexes qui vont faire que des solutions vont pouvoir émerger.

Mon propos n'était pas tellement une question mais un témoignage qui vient en appui de ce que vous proposez.

### **Philippe Fleurance**

C'est ce que j'allais vous dire, je ne peux qu'abonder dans votre sens. J'argumenterai vraiment ce niveau d'accompagnement des pratiques. Sur la question du risque, regardez par exemple les skieurs. On leur dit qu'il ne faut pas aller sur les pistes non balisées, et puis l'on met des panneaux. De même pour les phénomènes d'addictologie, pour la conduite routière, ... les messages (mais cela commence à changer) qu'on vous a donnés pendant pas mal d'années dans les campagnes de sensibilisation à la sécurité étaient des messages cognitifs : il faut faire ou il faut ne pas faire. Vous voyez bien le résultat que donne ce type de messages !

Cela a eu peu d'impact pas au niveau de l'action en situation. Si vous demandez aux skieurs qui sont en hors piste ou si vous demandez aux conducteurs qui font des excès de vitesse, ils vont vous dire, oui, il ne faut pas le faire. Conceptuellement et symboliquement ils ont bien conscience que ce qu'ils font est en dehors des règles à appliquer, sauf que contextuellement, pour x raisons, ils le font.

De mon point de vue, c'est bien cela qu'il faut expliquer, en supposant que les gens ne sont pas bêtes, ne sont pas irrationnels mais que localement, ils ont trouvé une conduite qui satisfait localement et momentanément leurs intentions.

### **Marc Riedel**

Dans le débat que j'ai entendu avec Jean-Louis Le Moigne et Philippe Fleurance, je suis particulièrement sensible à cette notion de corporalité et de schéma corporel, les neurosciences en parlent bien.

Je voulais juste poser une question : un auteur me vient en tête lorsque j'entends votre débat, c'est Gilbert Simondon, que je vous recommande de lire. Dans son cours sur la philosophie de la perception, il évoque deux modalités de perception qui se bouffent le nez depuis une éternité : une perception de

contact et une perception à distance. On a une corporalité et une modélisation. Cette perception à distance, pour Simondon, il me semble bien qu'elle permet de réaffûter les sens et les perceptions physiques au profit d'un objet qui est à distance, qui n'est pas visible, qui n'est pas sensible.

J'aimerais bien savoir si au lieu de parler d'artificialité et de naturalisation, de proche ou de loin, on n'est pas sur quelque chose qui a pour base finalement le corps humain, pour parler d'architecture, une échelle qui était celle de Vitruve, qui a été dessiné par Léonard de Vinci.

### **Philippe Fleurance**

Il y a un grand nombre d'auteurs qu'il faudrait lire et relire. Gilbert Simondon, c'est vrai qu'il faut le lire parce qu'il introduit à une réflexion sur l'usage des outils, d'orientation plutôt phénoménologique. Ce qui est aussi intéressant à relever dans votre propos, c'est cette idée que lorsque l'on est en relation avec le monde, on l'appréhende avec l'ensemble des modalités sensorielles.

Alors que l'on a la plupart du temps l'idée que l'on est en relation par une vision de nature contemplative, on voit le monde et en le voyant, on le décode. Les orientations énaïctives, c'est-à-dire perceptuellement guidées, disent que l'on décode le monde en agissant dans ce monde qui devient alors notre « monde propre ». La connaissance n'est pas uniquement basée sur une connaissance de type conceptuel mais est basée aussi sur notre expérience vécue qui implique alors la corporalité et les interactions avec le monde des humains et des outils.

### **Patrick Lens, Université de Montréal**

Monsieur Fleurance, je suis très heureux d'entendre parler de la corporalité, je pense que c'est une dimension fondamentale dans les principes de gouvernance. Malheureusement, elle est dramatiquement absente et je constate que chez les dirigeants, les gens adoptent une position tellement idéaliste qu'ils en viennent à rompre complètement les informations même essentielles, avec leur fatigue, leur ressenti. Ils fusionnent complètement avec une conception de ce qu'ils devraient être et ceux qui ne le font pas n'ont pas les promotions. Ce qui fait que dans les entreprises, du moins en Amérique, on arrive à des gestionnaires qui deviennent carrément tyranniques, si ce n'est presque psychopathes.

Par rapport à votre réflexion, je me pose une question sur la compartimentation. Les gens qui sont dans le sport, sont obligés, tous les jours, d'être confrontés à différentes situations, d'improviser énormément. Mais dans le monde de la gestion, il semble qu'il y a une compartimentation, c'est-à-dire que ces mêmes gens qui agissent de façon presque désincarnée, aliénante dans leur mode de gestion arrivent chez eux avec leurs enfants et leur famille et souvent vont adopter une tout autre attitude.

Cette compartimentation, je pense, est assez importante et je me demande s'il n'y aurait pas lieu de ne pas simplement en rester au niveau d'une transposition immédiate au niveau du sport. La raison étant la suivante aussi, c'est que déjà

on est en performance et la performance mobilise les mécanismes de survie. La survie nous oblige à devenir insensés pour optimiser le rendement du corps.

Je ne faisais que mentionner le risque de ces transpositions et peut-être apporter, réintroduire une notion très importante dans ce contexte de crise, c'est-à-dire réhabiliter la limite. Une limite que l'on considère sans complaisance et en même temps sans nécessairement se résigner, mais une limite constructive qui nous permettrait de créer et d'inventer à partir d'un contexte qui se refuse à vouloir maintenir sa course à l'avant.

### **Alain-Charles Martinet**

Je suis évidemment d'accord à 100% avec vous mais vous vous souvenez que Staline adorait faire sauter les enfants sur ses genoux. Malheureusement, on connaît aussi la suite.

### **Philippe Boudon**

J'ai été très intéressé et je partage complètement l'exposé de Philippe Fleurance. En même temps, celui que j'ai fait et qui concerne l'architecture est très éloigné, bien que l'architecture ait un rapport au corps permanent ou devrait l'avoir.

Je me demande s'il ne faudrait pas éviter d'exagérer le « corporéité versus non corporéité ». Je pense ici au philosophe Nelson Goodman, qui distingue les arts « autographiques » et les arts « allographiques ». Arts autographiques : c'est par exemple le cas du peintre qui n'a pas de médiation entre son pinceau et son corps. D'ailleurs Merleau-Ponty, que tu as cité, commence l'œil invisible par cette phrase : « Pour peindre, le peintre apporte son corps » Donc, le corps du peintre est directement présent dans le tableau. Alors que le musicien ou l'architecte passent par une médiation. Les partitions du musicien, les dessins de l'architecte, ce sont des arts allographiques. Après tout Beethoven fut sourd très tôt et a poursuivi la composition musicale dans cet état. Il y a beaucoup de musiques qu'il n'a pas entendues, et que pourtant il a produites. Il avait peut-être un souvenir de sa corporalité sonore mais malgré tout, il n'a pas fait une très mauvaise musique quand il est devenu sourd.

Je pense donc qu'il faut accepter qu'il y ait deux régimes possibles, des régimes corporels : parfois. Mais je ne crois pas qu'il faudrait être dans un système qui exclut vis-à-vis de la corporalité.

### **Alain-Charles Martinet**

Je crois que c'est le problème de la limite qui a été évoqué, c'est-à-dire qu'il y a des seuils pathologiques, qui sont franchis ou pas.

### **Philippe Fleurance**

Oui, je crois que la remarque de Philippe Boudon est très importante car dans les revisitations des modèles cognitifs, si on postule que les niveaux de

connaissance ne sont pas simplement symboliques, il ne faut surtout pas évacuer ce niveau-là. Il ne faut pas jeter le bébé et l'eau du bain en même temps parce sinon on devient des spécialistes de la controverse, ce qui n'a aucun sens dans le domaine scientifique.

Jean-Louis a évoqué rapidement ce qu'on a fait l'année passée dans le grand débat, et c'est vrai que dans ce que je vous ai présenté on est essentiellement dans des niveaux pragmatiques. Mais peut-être que les managers, pour une part de leur activité, sont aussi très fortement impliqués dans ces niveaux pragmatiques et puis derrière, il y a le niveau, sur lequel on se confronte aussi en sport et qui est plus un travail d'intelligibilité à un niveau épistémique pour de construire de la connaissance au regard de ce niveau pragmatique.

Tu as tout à fait raison, de nous inciter à nous méfier des oppositions terme à terme visant d'un côté l'esprit et d'un côté le corps..

### **Michel Adam**

J'ai une question à partir de l'échelle de Philippe Boudon, qui s'adresse à tout le monde évidemment, et notamment à Alain-Charles Martinet et à Marie-José Avenier. Elle aussi touche à la corporalité.

Une question m'a beaucoup intéressé quand j'ai créé et dirigé des entreprises, toutes petites, c'est la question de l'échelle. On n'a pas eu le temps de le voir, car tu es passé très vite sur les échelles architecturologiques, mais j'imagine qu'il y a l'échelle de la taille des organisations. Est-ce qu'il y a des échelles sur cette dimension là ?

Pourquoi je pose cette question : parce que pour côtoyer un certains nombre de chefs d'entreprise, j'ai toujours entendu ce genre de chose, qui ne repose sur aucune étude valable, à savoir qu'il y aurait des seuils dans le niveau des entreprises. Il y aurait la boîte de 10 à 12 personnes, qui se gère d'une certaine façon. Il y aurait celle de 20 jusqu'à 50, ensuite on changerait de régime, etc. A tel point même, qu'un certain Jean-Louis Le Moigne, dans une vie antérieure, a fait des propositions, c'était juste après 68, où il fallait limiter la taille des entreprises à 1000 personnes.

Ma question de profane, c'est : y a-t-il des travaux un peu approfondis sur cette question de l'échelle et de la taille des organisations comme jouant sur la complexité de leur management ?

### **Marie-José Avenier**

Déjà en termes de recherche, il y a tout un courant qui travaille sur la PME. Et effectivement, c'est un courant qui se développe et qui parle des spécificités, il y a donc des travaux. L'échelle de 50, c'est la limite où il y a comité d'entreprise ou pas, cela fait partie de la société cela aussi.

## Alain-Charles Martinet

Des travaux il n'en manque pas sur ce sujet-là comme sur d'autres parce que des centaines de milliers de pages sont écrites et constituent le corpus de la recherche en management, sur ce sujet comme sur d'autres. Malheureusement, la grande majorité des travaux que je connais, et je ne prétends pas tous les connaître, reposent sur une épistémologie et des méthodologies tellement standard qu'elles n'aboutissent qu'à des résultats triviaux puisque les grandes questions que se posent beaucoup de chercheurs, c'est justement «est-ce qu'il y a une relation simple entre la performance et la taille ?»

De mon point de vue les travaux les plus intéressants, il en existe mais ils ne sont pas très nombreux et pour cause, ce sont des travaux configurationnels, c'est-à-dire qu'ils essaient de cerner des formes et des figures vis-à-vis desquelles la taille, dans un certain cas, peut apparaître petite et dans l'autre élevée.

Par exemple, une des grandes questions qui a préoccupé ces derniers temps, c'est la taille des sièges sociaux. C'est une question très intéressante mais posée comme cela de façon frontale, elle aboutit à des résultats qui sont désolants. En revanche, la taille des sièges sociaux prend un intérêt si on la replace dans des configurations de groupe, alors il n'y en a pas 25000, il n'y en a pas 2. Avec 7-8 ou 10 configurations, on commence à avoir des heuristiques intéressantes, des heuristiques et non pas des classifications.

## Jean-Louis Le Moigne

Comme Philippe Boudon n'a pas pu beaucoup répondre sur l'échelle et qu'il n'aura sans doute pas le temps de le faire, je voudrais indiquer à tous ceux qui sont ici, qu'il a publié en 2002, un bouquin que je tiens pour très important pour nous, qu'il a appelé *Echelle(s)*, et qui incorpore 10 ou 20 ans de réflexion sur la complexité de ce concept simple et même simplificateur. Il le densifie de façon très exemplaire. Je pense que tu n'auras pas le temps de nous en parler maintenant, mais si nos amis dans les temps qui viennent veulent méditer un peu, reprenez le bouquin *Echelle(s)*, et commencez par lire, pour bien entendre, l'extraordinaire préface qu'a rédigée notre ami Gérard Engrand.

## Philippe Boudon

J'aimerais juste rajouter un mot, c'est que, tout en ayant travaillé pendant de longues années sur l'échelle, j'ai écrit quelque part dans un livre dont tu es, Jean-Louis, co-auteur, que « l'échelle n'existe pas ». C'est-à-dire que ce qui nous trompe, c'est de penser qu'il y a *une* échelle. Lorsque je mets, le « s » entre parenthèse, c'est pour dire que si l'on veut penser Echelle, il faut penser multiplicité de pertinences de la mesure.

L'exemple dont je me sers avec mes étudiants, en général, c'est d'évoquer Swift qui dit que « les éléphants sont généralement dessinés plus petits que nature et les puces toujours plus grandes ». « Plus grand », « plus petit » : on aurait là ce qu'on appelle communément une échelle. Mais on ne comprend rien si on ne fait pas intervenir la distinction de deux pertinences. Si les éléphants



sont dessinés plus petits, c'est parce que l'on n'a pas la place ou pas assez de papier, si les puces sont toujours plus grandes, c'est une question d'optique, car sinon, on n'y verrait rien. Optique d'une part, fonctionnelle de l'autre : on a là deux pertinences et ce que j'appelle une Echelle architecturologique, c'est une pertinence de la mesure : en l'occurrence une échelle optique et une échelle fonctionnelle.

Or on pense généralement les choses à l'envers, on fait précéder le numérique sur la pertinence tandis qu'il faudrait penser d'abord la pertinence puis le numérique qui peut s'y associer. A commencer par le cas de l'échelle cartographique du géographe. Cela dit, Platon s'était déjà posé la question de savoir quelle était la « bonne taille » d'une cité. L'avenir a montré, je crois que c'était quelque peu arbitraire, et guère pertinent.

### **Jean-Luc Vinger, consultant**

Je me posais des questions sur l'acceptation de la pensée complexe. Il y a une structuration assez forte faite par Edgar Morin, c'est le moins qu'on puisse dire. En France justement, pays très cartésien. Est-ce que cela a un rapport, je ne le sais pas, cela fait partie de ma question. Je me dis qu'il y a aussi Herbert Simon aux Etats-Unis, Piaget en Suisse, on en a un peu moins parlé. Le fait que le contexte soit très cartésien et que la pensée complexe soit une réaction à cela n'est donc peut-être pas si pertinent que cela.

Je constate aussi qu'il y a des contextes plus locaux, notamment le sport ou les sapeurs pompiers, dans lequel il y des impératifs de performance, dans lequel le corps est impliqué, dans lequel visiblement il y aurait en tous cas une réflexion. Je ne sais pas si c'est vraiment une acceptation, mais une réflexion un peu plus importante s'y développe.

Ma remarque tourne autour de la question générale de l'acceptation de la pensée complexe. Dans quel pays, l'Asie par exemple, c'est mieux accepté ? Vu que vous avez l'air de dire que globalement ce n'est pas trop accepté, est-ce qu'il y a des contextes plus spécifiques dans lequel cela passe mieux ?

### **Esther Dubois**

Dans la continuité avec la remarque précédente, je me pose la même question. Quelqu'un tout à l'heure disait : «on est dans un état de survie, de performance». Pour moi, ce n'est pas le sport, c'est sur les territoires où ce que je remarque aujourd'hui, c'est effectivement, la capacité d'appréhender cette complexité en réel.

Vous disiez tout à l'heure, il faut tendre vers des modèles, je cite : « des systèmes d'activité dynamiques et complexes dont la gouvernance s'effectue par l'action et pas par la réflexion ». Or j'observe autre chose, c'est que d'une manière générale, on va sortir de là et on est encore dans la réflexion. Ce qui m'intéresserait, cela serait, vous qui partez de la pratique et certains d'entre nous qui partons de la pratique et qui sommes là, cela veut donc dire qu'il y a

des potentialités. Comment pouvons-nous faire passer ce message ? Certes nous avons peut-être une vision, photosynthèse, flash, enfin on peut tout imaginer ce qui nous a poussés à passer de la pratique à la réflexion mais ce n'est pas le cas de tout le monde. On est bien dans la boucle dans laquelle on ne sait pas où aller, cognitive, de comment on fait passer cette complexité réelle, plutôt que de rester dans une complexité presque mutilée, presque peut-être la motilité de la complexité aujourd'hui. Comment on peut agir, de manière cognitive, avec des mots clairs.

Il y avait tout à l'heure ici un chef d'entreprise qui m'a dit qu'il n'avait pas envie de venir car déjà les mots sur le site, cela ne lui parlait pas. Il est quand même venu, et m'a dit : «c'est dommage parce que je ne comprends rien et votre vocabulaire est absolument inaudible». Et pourtant, c'est quand même un chef d'entreprise d'un certain niveau. Je me dis quel boulot nous avons à faire.

Je pense que ce qui serait intéressant, c'est juste une proposition et non une critique, c'est que dans les prochains débats on ait sur le podium des personnes de terrain, qui ne soient pas que chercheurs. Je ne dis pas que ceux qui sont là ne sont pas sur le terrain mais qu'on en ait un petit peu plus qui permettent de montrer comment ils l'ont appliqué dans toutes les difficultés, les échecs, pour que l'on puisse essayer de comprendre les uns et les autres, partager et voir comment on peut avancer pour cette cognitivité de la complexité au plan du terrain, au plan local.

Et je rejoins ce qui a été dit sur les échelles. Les échelles au niveau du territoire, elles sont dans la tête, elles ne sont pas ailleurs. Moi je travaille sur mon territoire, un territoire qui est multi échelles, multi temps.

### Marie-José Avenier

Ce que je retiens de vos derniers propos, c'est une proposition de thème d'un prochain grand débat, pourquoi pas ?

Pour votre collègue qui est dirigeant d'entreprise, vous pouvez lui conseiller de lire, un excellent ouvrage qui a été écrit par Dominique Genelot, qui est consultant, qui a dirigé une entreprise, une société de conseil, qui a commis un ouvrage en 1992 qui s'appelle « Manager dans la Complexité ». Les 100 premières pages de cet ouvrage, je les donne, quand j'interviens dans un cours de 3h ou 6h pour présenter la complexité, c'est une lecture préliminaire obligatoire. Voilà quelqu'un qui est arrivé avec des mots, de façon extrêmement didactique. Cela peut être un premier accès par quelqu'un qui a l'habitude de communiquer avec des dirigeants.

Après pour les expériences, pourquoi pas ? Pour la culture, ce que l'on peut peut-être déjà dire, c'est que la pensée complexe d'Edgar Morin, est très diffusée en Amérique du Sud, où elle a vraiment un écho très fort. Ce qui est très dommage pour nous chercheurs, là je parle en tant que chercheur, c'est que Edgar Morin est peu traduit en anglais alors que *La Méthode* est traduite en 13 langues mais il n'y a que le tome 1 et 2 qui ont été traduits. Quand on veut

expliquer sa pensée en anglais et en donnant des références, on est vraiment très embêté.

### **Philippe Fleurance**

Vous voyez bien que dans un monde sportif où l'on est sur l'optimisation du paramètre humain de la performance et donc essentiellement de l'énergétique et de la coordination technique, j'aurais pu vous présenter un travail scientifique la physiologie de l'effort... Nous avons choisi de mettre en avant les pratiques et de traiter de la mise en usage des éléments clés de la complexité. Je crois que cette orientation d'étude est très bien comprise par les praticiens expérimentés. Cela fait longtemps qu'on a laissé tomber les chercheurs qui pensent qu'ils savent quelque chose dans leur laboratoire, pour investir en assumant vraiment cette posture, ce niveau particulier, qui est celui des pratiques contextuelles. Et vous construisez petit à petit un monde et si vous ne vous y prenez pas trop mal, les praticiens sont extrêmement sensibles à cela parce que vous parlez le langage de la complexité « mise en acte », en fait, qui est le langage de leur action quotidienne dans lequel ils voient bien que celui qui dit « je sais, je vais te dire » est un escroc a priori. Et quand vous leur dites attendez, on ne sait pas mais on va regarder, on va construire ensemble de manière dialogique, on va essayer ensemble de construire des solutions qui visent l'optimalité, ces gens-là nous écoutent et petit à petit, on arrive à se faire reconnaître par les professionnels. Jean-Louis est venu plusieurs fois nous aider dans cette entreprise, on arrive à avancer quelques idées mais il faut se tenir à cette modestie ambitieuse.

### **Michel Adam**

Ce n'est pas au niveau des pratiques mais au niveau du questionnement et de l'explicitation des pratiques.

### **Philippe Fleurance**

Je ne pense pas, si tu ne mets pas les pratiques en premier. Quand tu dis niveau de questionnement et d'explicitation, tu as déjà fait un pas trop vite, car il faut déjà que les pratiques émergent, que les praticiens fassent émerger les pratiques dans toutes leurs difficultés, leur complexité, leur aspect chaotique, c'est à partir de là que tu pourras être compris. Il faut se méfier de nos catégorisations trop rapides. Si tu dis à un praticien, « quel est ton problème ? » tu l'as déjà induit dans une voie qui est pour moi particulière, parce que si tu dis « quel est ton problème ? », tu l'envoies sur un problème. Le praticien, lui, va être gentil et dire, oui, il me demande si j'ai un problème, je vais lui en donner un ; mais est-ce que c'est son problème pratique qu'il rencontre dans son contexte ? Je pense donc qu'il ne faut pas aller trop vite, c'est déjà bien de travailler sur les pratiques, il y a un tas de méthodologies qui existent à ce niveau et c'est ensuite, une fois que l'on a bien construit le niveau des pratiques - et non pas le problème - mais l'espace des problèmes qui se posent que l'on peut commencer à construire.

## Dominique Genelot

J'ai deux réactions et une question.

Une première réaction sur ce que tu viens de dire sur les pratiques. Je peux confirmer qu'actuellement ce que l'on peut faire de plus pointu, de plus efficient pour aider des gens d'entreprise, cadres, non cadres, managers de terrain, managers dirigeants, etc., c'est d'organiser de façon très pratique, mais avec une bonne méthode, des échanges de pratiques entre eux, en dehors de notre jargon. C'est très facile et l'efficacité est vraiment extrêmement importante. J'observe que le plus efficient actuellement, de loin, c'est cela.

Une deuxième remarque, pour relativiser la difficulté de l'échange avec d'autres cultures. Vous parliez du Brésil où effectivement Edgar Morin est très connu. Il se trouve qu'un ami brésilien m'a demandé à deux reprises de venir faire au Brésil un exposé sur le management dans la complexité, dans un colloque sur la logistique et la supplied chain, un grand colloque qui réunissait 800 personnes à Curitiba. Il m'avait entendu une fois présenter cela en France. Je lui ai dit «tu es complètement fou, je ne connais rien du Brésil, je ne veux pas aller au Brésil parler d'un sujet difficile comme le management dans la complexité à des gens qui viennent parler de logistique et de supplied chain, de plus je devrai travailler avec un traducteur». Il m'a répondu : «je te le demande, fais-moi confiance, viens et fais exactement le même exposé qu'en France».

J'y suis allé et là, j'ai eu la chance d'avoir la même interprète qu'habituellement Edgar Morin, cela aide beaucoup parce que le sens ne lui échappait pas. Eh bien, j'ai eu la très bonne surprise de trouver un auditoire extrêmement attentif. Les participants ont posé énormément de questions. Ils étaient intéressés comme en France quand cela se passe très bien, mais là-bas en plus, il y avait toute la chaleur du Brésil et l'orchestre de l'Etat qui a joué La Marseillaise. Mon ami m'a demandé de venir une deuxième fois, et j'ai reçu le même accueil, intéressé, enthousiaste, chaleureux. J'ai été stupéfait de voir cet accueil extrêmement facile, simple.

L'explication que je donne à cet accueil inattendu, c'est qu'à défaut de proximité culturelle, c'est la proximité professionnelle qui a joué. Le fait que je sois un manager ayant vécu les mêmes préoccupations que les managers auxquels je parlais a créé la proximité. Comme cela a été dit à plusieurs reprises aujourd'hui sous différentes formes, on a besoin de partager au moins une parcelle de contexte pour pouvoir élaborer une réflexion commune, pour construire du sens en commun.

J'ai enfin une question pour Philippe Fleurance. Je suis vraiment en accord avec tout ce que tu as dit, je voudrais prolonger un peu. Tu as parlé de perception, de sensations, tu n'es pas allé jusqu'au terme émotion. Les sensations se transforment en émotions. Et tu n'as pas franchi un autre cap dans les niveaux de logique qui serait la prise de conscience des émotions et l'analyse du pourquoi de ces émotions. Je me réfère là à des travaux sur les méta-systèmes de notre ami John Van Gigch, un chercheur d'origine hollandaise qui travaille en Californie, qui a fréquenté aussi notre réseau MCX.

J'aimerais avoir ta réponse là-dessus. C'est une question extrêmement intéressée parce que dans le conseil en management, notamment dans des situations de changement, de rupture, par exemple des fusions, le problème n°1 que l'on a à résoudre, ce n'est pas de l'organisation ou de la structuration, c'est le problème de l'émotion ressentie par les gens devant le changement. C'est 80% du problème.

### Philippe Fleurance

C'est une question importante mais si vous voulez, on repart pour une heure ou deux heures de conférence. Je vais donner quelques pistes, je suis en train d'écrire un bouquin sur ce genre d'affaires.

Les émotions, je ne me suis pas appesanti dessus, mais la première idée qu'il faudrait examiner c'est la façon de les aborder, c'est-à-dire les émotions en acte. C'est une vraie transformation, c'est comme les valeurs, comme les sentiments. Vous pouvez déclarer les sentiments, déclarer les valeurs, c'est bien, c'est mal, etc., et puis derrière, dans les pratiques, il peut se passer tout l'inverse de ce que vous avez dit. C'est un premier ancrage, l'idée de regarder les émotions en acte, en fonctionnement, en action.

La deuxième idée quand vous êtes à ce niveau là est de se demander la catégorisation « émotion » à du sens : les émotions complètement intégrées dans les actions. Par exemple, le gardien de but du hand-ball : il a devant lui une zone qui est à 6 mètres, il a une petite cage, puis il y a des grands costaux d'environ 2 mètres qui arrivent sur lui avec des ballons et qui lui tirent dessus. Si vous imaginez cela, vous pensez que cela doit être a priori un peu angoissant.

Nos méthodes de travail c'est d'aller voir les gens et de discuter avec eux sur ce genre de phénomènes - avec des méthodes quand même - les athlètes ne nous répondent pas directement avec des labels d'émotion, dans les fameux registres que l'on connaît bien. Ils vous répondent : « tu vois celui là, tout à l'heure, il m'a fait mal et donc maintenant, j'essaye d'anticiper, je me place comme cela ». Les émotions que l'on retrouve, on ne les retrouve pas déclarées comme événements cognitifs, on les retrouve en actes et on les retrouve intégrées à l'action et c'est à ce niveau-là que l'on veut les comprendre. Cela est un deuxième niveau de réponse.

Un troisième niveau de réponse : si vous regardez bien, les travaux sur les émotions sont des travaux que j'appelle rapidement causalistes c'est-à-dire, pour le stress c'est typique, vous avez un élément déclencheur de stress et ensuite vous avez une réaction cognitive, causale, sociale, tout ce que vous voulez et puis une réaction de stress. Et la plupart des gens, et je reviens à ta boucle Marie-José, ignorent ou évacuent la dynamique. C'est-à-dire que dès que vous êtes engagés dans le monde, il y a des émotions qui sont intégrées à l'action, plaisir, pas plaisir, bien être etc. Mais en même temps, ces émotions ne restent pas causalement installées comme un état émotionnel, c'est un état dynamique et ce qui est à comprendre et c'est vraiment l'enjeu que l'on a, nous, actuellement, c'est de comprendre la dynamique des émotions au sens mathématique de la dynamique et non pas comme des successions d'états causaux. Je ne développe pas car il faudrait vraiment refaire une conférence là-dessus mais les enjeux c'est le niveau de l'action et si c'est en actes, ce n'est pas un système stable, c'est un système dynamique qui évolue en fonction des interactions.

## François Pissochet

Là-dessus, je suis tout à fait en accord avec ce qui vient d'être dit. Je crois que le travail qu'il y a à faire autour des émotions, de la charge émotionnelle qu'il peut y avoir à un moment donné, c'est sur la croyance que les gens se font de cette émotion là. Je crois que c'est cela qui paralyse. Ce n'est pas l'émotion, ce n'est pas la charge, ce n'est pas l'affect qui est actif, c'est ce qui va s'installer à un moment donné comme croyance et qui va devenir paralysant.

Le boulot que je fais autour de ces questions là, c'est de travailler sur cette croyance-là pour tout simplement la mettre en doute et voir par rapport à d'autres types de croyance, pourquoi on s'attache plus à cela qu'à tel autre moment et c'est cette dérivation qui va pouvoir permettre à une personne, justement dans un travail d'élaboration de se soulager et de trouver un moyen. Je pense que dans l'action, c'est ce qui se passe, il y a un repérage qui se fait d'une manière non consciente où la dérivation se fait dans un repositionnement par rapport à ce gardien de but. C'est le même boulot qu'il faut faire dans le cadre d'une psychothérapie.

## Cédric Caplain, consultant en management

La question que vous posiez tout à l'heure m'interpellait, c'est pour cela que sur le plan pratique, j'aurais souhaité vous apporter quelques éléments de réponse et auquel cas, je pense que Dominique Genelot et Alain-Charles Martinet, dans les sciences de gestion, peut être se rejoindront à ma thèse. Ce que vous posez, c'est la problématique du changement organisationnel. Je suis un peu surpris que les chefs d'entreprise trouvent que la sémantique est un peu absconse. Effectivement c'est un peu déphasé, décorréllé de la pratique. Malgré tout, si une entreprise souhaite changer, le retour d'expérience que j'ai, c'est que sans engagement de la direction, sans leadership affirmé, vous n'aurez pas de changement organisationnel. C'est le premier point.

Le deuxième point où je souscris à ce que disait Dominique Genelot, c'est l'échange de bonnes pratiques. Aujourd'hui, dans le métier du conseil, on ne fait qu'être le promoteur de ce genre de dispositif.

Troisième élément de réponse, c'est, si on souhaite changer, il faut aussi changer les systèmes de représentations. Au niveau de l'entreprise, cela passe par les changements de systèmes d'information. Et aujourd'hui, il y a tout un courant qui a été productif en matière d'apprentissage organisationnel, de progrès continu, dans la lignée des travaux de Philippe Lorino sur la sémiotique des systèmes d'information et de Jean-Louis Le Moigne.

Enfin, et là aussi je rejoins aussi le livre de Dominique Genelot, il y a tout un courant à la fois théorique et pratique qui s'appelle la conduite du changement. Si vous voulez participer à un changement organisationnel, vous avez la possibilité de planifier, mettre en œuvre des actions de communication, des actions de formation, des actions de sensibilisation. Mon métier de consultant, c'est d'accompagner chaque jour, la transformation des entreprises et de leur culture.