



La complexité

LE COMPLIQUÉ	LE COMPLEXE
Principe de Disjonction/Réduction (Edgar MORIN)	Principe de Conjonction/Distinction (Edgar MORIN)
Le comment ? Les moyens Le pourquoi causal linéaire	Le pour quoi ? Les finalités La multicausalité circulaire
S'intéresse aux objets	S'intéresse aux processus reliant et différenciant les objets
Séparation observateur – observation	L'observateur est contenu dans l'observation (autoréférence)
Les sciences dites « dures » - visent à l'objectivité	Les « sciences » humaines - subjectives
Les connaissances objectives (d'une partie du monde)	Les croyances (en partie) subjectives (et métaphysiques)
Causalité linéaire et circularité unicausale	Causalité circulaire et multicausalité circulaire
Évaluations quantitatives	Évaluations subjectives qualitatives
Les Problèmes qui ont des solutions définitives	Les problématiques auxquelles on trouve des adaptations plus ou moins durables

[Objectifs]

- ☉ Faire la distinction entre le compliqué et le complexe pour faire des allers-retours entre les deux lectures.
- ☉ Permettre le dialogue entre points de vue issus de différents champs de la connaissance.
- ☉ Tenir compte d'éléments objectifs et de dimensions subjectives.
- ☉ Hiérarchiser les options en fonction de leur intégration dans des contextes élargis multidimensionnels.
- ☉ Sortir de l'idée que l'on détient la solution à des problématiques complexes: faire de son mieux n'est pas faire bien.
- ☉ Permettre de faire des choix avec un minimum de « dégâts collatéraux » ou d'« effets pervers ».
- ☉ Regarder les décisions « techniques » en tenant compte de leur dimension « humaine ».



Le concept

La conscience de l'interconnexion entre toutes les parties du monde est de plus en plus développée. Ce que chaque domaine des sciences étudie et approfondit doit maintenant être pensé dans le contexte élargi de toutes les autres connaissances, et même, au-delà des savoirs, en lien avec des exigences morales et éthiques propres au vivant et à l'humanité. C'est ce qui aujourd'hui relève du terme de « complexité ».

Mais, respectueux d'un principe de distinction-conjonction (Edgar Morin), il semble important de comprendre que l'opposé du complexe n'est pas le simple, mais le compliqué. Il s'agit là de développer une différenciation claire entre ces deux manières d'aborder le monde. Et cette différenciation posée permet ensuite de les articuler, chacune enrichissant ainsi l'autre.

En effet, le monde *n'est pas compliqué ou complexe*. Il se contente d'être. Il est les deux en même temps. C'est notre regard sur lui et notre manière de l'explorer et de l'habiter qui tient compte plus ou moins d'un aspect ou/et de l'autre. Il s'agit de lectures, toujours partielles, quel que soit leur niveau de finesse et de précision.

Le complexe est à distinguer du compliqué souvent abusivement réducteur de complexité; sous cet angle, on peut dire que le compliqué est souvent simpliste, et que, comparativement, le complexe est plus simple puisqu'il prend en compte les grandes lignes de forces contradictoires qui s'affrontent, même s'il en néglige les détails. Ces derniers auront par contre toute leur importance au moment de la mise en œuvre concrète des décisions prises.

Certains domaines relèvent du compliqué et d'autres du complexe. Le fait de les distinguer permet de les articuler et de ne pas attendre de chacun ce qu'il ne peut apporter. Si le compliqué impose plus ou moins des solutions à un problème précis, le complexe en pose la problématisation dans un contexte plus large, c'est-à-dire que le complexe tiendra compte du fait que cette solution locale peut avoir des inconvénients majeurs dans d'autres domaines. Ainsi, même si le droit tend à rendre le monde plus juste, il ne pourra jamais atteindre cet idéal et sera toujours perfectible à partir des contradictions que les différentes manières d'envisager la notion de justice contiennent.



Cadre

- Pour qui: tout décisionnaire a intérêt à prendre en compte un minimum la complexité, notamment en période de changement puisqu'on ne peut totalement prévoir exactement tout ce qui se produira si on modifie un élément d'un système.



Situations de mise en œuvre

À explorer autant que possible avant la mise en œuvre de tout changement, de manière à en repérer les effets « secondaires » négatifs éventuels.

Comprendre la différence entre complexe et compliqué doit permettre à chacun d'intégrer des avis divergents et des connaissances fragmentaires en les « humanisant », c'est-à-dire en les pensant en relation avec les propriétés spécifiques des êtres humains: exigences éthique et morale, conscience, besoin de sens, projet, co-responsabilité, créativité, incertitude, etc.

Si le compliqué limite les possibilités, contraint les réalisations, il devrait toujours être soumis au final aux exigences du complexe. C'est en effet à ce niveau qu'apparaîtront les « effets pervers » ou indésirables d'une décision, par ailleurs parfaitement rationnelle et logique sur un plan limité.



Méthodologie

La pensée complexe va nécessairement dans le sens d'un travail interdisciplinaire dans lequel chacun a le souci des conséquences de ce qu'il souhaite sur les autres domaines de la vie. Il s'agira donc de chercher les objections possibles à toute proposition et de favoriser la prise en compte des contradictions toujours présentes dans la dynamique des systèmes vivants.

Étape 1: distinguer clairement (et donc schématiquement) les deux concepts: compliqué et complexe.

Étape 2: voir ce que chaque conceptualisation apporte (en positif et en négatif) en fonction des buts poursuivis et prendre en compte les contradictions/tensions qui apparaissent.

Étape 3: trouver des options qui évitent au mieux les effets non désirés qui auront pu être ainsi anticipés, tout en sachant que d'autres, imprévus, peuvent apparaître en cours de réalisation et nécessiteront de reprendre le processus de dialogue.



Cas pratique

Dans un hôpital, une intervention est demandée à propos de conflits entre les personnels soignants et la direction. La direction souhaitait que les temps impartis pour les soins soient respectés alors que le personnel soignant souhaitait offrir un accompagnement bienveillant qui nécessitait une présence accrue. À l'aide d'un consultant, un groupe de travail s'est constitué, comprenant des représentants des deux parties. Le dialogue a permis de classer l'ensemble des éléments de la problématique entre compliqué et complexe, ensuite de définir les buts en faisant ressortir les tensions et distinguer les différences pour mieux appréhender la position de chacune des parties. En dernier lieu, l'équipe a travaillé sur les meilleures options possibles pouvant répondre aux contraintes et exigences de chaque groupe: comment répartir le temps pour apporter un accompagnement bienveillant en respectant au mieux les temps impartis sur des critères de rentabilité. Il a été décidé qu'il revenait au personnel soignant de décider dans certaines situations précises si une présence accrue était nécessaire et à la Direction d'en donner les moyens.



Liens avec d'autres outils ou pratiques

> Fiche 2. La systémie en 3D



Pour aller plus loin

Morin E., *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, 1990.

Morin E., *La Méthode*, Seuil, 1977-2006.

Balta F., *La complexité à la portée de tous, une nécessité citoyenne*, Érès, 2017.