



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du Séminaire du 16 avril 2005  
« *Qu'est-ce qu'être libre dans un monde complexe ?* »  
par Christian Arnsperger

Compte-rendu  
Séminaire du 16.04. 05

**« *Qu'est-ce qu'être libre  
dans un monde complexe ?* »**

*par Christian Arnsperger*



## TABLE DES MATIERES

|  |    |
|--|----|
| I. INTRODUCTION .....  | 3  |
| II. LA QUESTION DE LA PHILOSOPHIE A L'HEURE DE LA COMPLEXITE.....  | 3  |
| III. DE L'ONTOLOGIE DES ATOMES ET DU VIDE A L'ONTOLOGIE DES MONADES ET DU CHAMP DE FORCES : DE<br>DEMOCRITE A LEIBNIZ..... | 4  |
| IV. L'ONTOLOGIE DES SYSTEMES.....  | 6  |
| V. LA LIBERTE DANS LES SYSTEMES ADAPTATIFS COMPLEXES .....   | 9  |
| VI. REMARQUES CRITIQUES.....   | 14 |



## **I. Introduction**

Mon thème renvoie à la question : "Qu'est-ce être libre dans un système complexe ?" Il est vrai qu'au niveau pratique et gestionnaire des systèmes sociaux, vous êtes plus expert que moi. Ce que je dirai devra être mesuré par le dialogue. Mon exposé se centrera sur la notion de système tel qu'il a été étudié et hérité dans la philosophie ; je verrai aussi la question de la liberté et nous comprendrons qu'il existe différents types d'exercice de la liberté dans le système.

## **II. La question de la philosophie à l'heure de la complexité**

Cette question revient à se demander à quoi sert la philosophie.

Serait-elle une sorte de réaction à l'étonnement ? On s'étonne devant la variété, la complexité de l'être et l'on se demande pourquoi il y a quelque chose plutôt que rien. Dans ce cas, la philosophie donne forme à l'émerveillement cognitif. Cette manière de voir est typique de ce que l'on appelle l'idéalisme spéculatif.

La réponse pratique vient de Socrate lorsqu'il énonce l'injonction : "Connais-toi toi-même." Par là, il voulait que l'on se penche sur notre créativité, sur la détermination de ce qui dépend de nous, sur notre place dans le monde, sur nos opportunités, etc. Cette attitude philosophique implique que nous nous orientons cognitivement dans le système du monde.

On peut soit distinguer ces deux réponses philosophiques (idéalisme spéculatif et pratique) soit les voir comme les deux faces d'une même pièce. Une réunion, par exemple, cherche à structurer les manières d'être dans le monde afin de satisfaire la volonté de s'y orienter cognitivement. En conséquence, ces deux réponses font partie d'un même effort : pour se connaître soi-même, il faut connaître le monde et vice versa.

Le problème c'est que l'on s'est habitué au dualisme cartésien décrétant qu'il y a, d'un côté, le cogito (le "Je pense") et, d'un autre côté, le monde sur lequel s'exerce ma pensée. Cela suggère une liberté radicale du moi. Elle est souvent revendiquée dans la philosophie.

Aujourd'hui, cette séparation radicale entre le moi et le monde tend à disparaître. Pourquoi ? Cela est dû à ces deux courants que je vais expliciter :

- 1) La sociologie depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle
- 2) Les sciences cognitives depuis 1940 environ

- (1) Dans la sociologie, la liberté est vue comme déterminée par des éléments *supra* que sont les interactions complexes d'agents dans la société. Le contenu de ce que je pense est la résultante d'interactions macroscopiques.



- (2) L'identité personnelle est composite. Elle émerge de façon complexe d'une série d'agents qui se trouvent en nous. Le "je" pur est mis en question. Il est l'émergence ou le stade avancé d'interactions plus fines (les neurones, la conscience, etc.)

Comme on le voit, ceci est loin du "Je pense donc je suis". Le "je" est un système complexe qui se meut dans un système complexe. Il est comme l'essence d'éléments évanescents. D'une manière générale, nous sommes pris dans le système des agents mentaux et dans le système des agents externes.

Dans ces circonstances, quel est notre espace de liberté ? Me connaître moi-même, est-ce dire oui à mes déterminations ou accepter que mon moi n'est qu'une fine feuille par rapport aux non-moi (intérieurs et extérieurs) ? Ceci est la thèse du chercheur Jean-Pierre Changeux. Il s'agit de reconnaître que nous sommes une illusion de nous-mêmes.

L'autre possibilité consiste à repenser l'articulation entre le moi et les non-moi. Autrement dit, en quel sens un sous-système complexe appartenant à des sous-systèmes complexes peut-il être dit libre ? Remarquons que la notion de sujet est radicalement mise en question aujourd'hui.

### **III. De l'ontologie des atomes et du vide à l'ontologie des monades et du champ de forces : de Démocrite à Leibniz**

#### **III.1. Démocrite**

L'ontologie réfléchit aux entités de base qui composent l'Etre. Il y a quatre manières d'envisager la réflexion :

- Pourquoi quelque chose plutôt que rien ?
- Voir la façon d'être de ce qui est, des étants (Heidegger)
- Tenter de savoir à travers quelles entités de base se manifestent l'Etre.
- Considérer que la manière d'être du monde (du tout) est d'être une entité composite.

La réponse au troisième point a été travaillée dans l'Antiquité par ceux que l'on a appelé les atomistes, tel Démocrite. Selon lui, tout le réel est composé d'atomes se déplaçant seuls ou en groupe. Le mouvement est constant et rend possible la composition ou la dislocation. Retenons que *atome* ou *individu* signifie littéralement les insécables ou les indivis.

Dans les descriptions de Démocrite, les atomes s'agglomèrent, s'accrochent entre eux et donnent des étants. Ils tombent à vitesse constante dans un vide parfait. Cette thèse semble paradoxale. Mais les atomes sont éternels et ont une inclinaison avec des penchants



différents. C'est pour cela qu'ils peuvent se croiser. Leur intersection est fortuite : ils s'agglomèrent ou se séparent au hasard.

Il y a donc trois entités dans l'ontologie de Démocrite :

- l'atome (l'Etre)
- la trajectoire
- le vide (le non-Etre)

Le tout existe. D'une certaine manière, chez les atomistes, l'existence précède l'essence. Cette théorie ne fut pas prise très au sérieux. Imaginons cependant qu'elle a été développée par pure spéculation et sans outils d'observation.

Les atomistes ne règlent pas la réponse à la première question ("Pourquoi quelque chose plutôt que rien ?"). Ils partent du postulat que la trajectoire en biais est inscrite dans les atomes. Par ailleurs, Démocrite se refusait à postuler l'existence d'un dieu créateur. Toutefois, il néglige la question "Qu'est-ce qui fait être les choses ?"

### III.2. Leibniz

Dix-huit siècles plus tard, Leibniz achève le projet atomiste avec sa *Monadologie*. La monade est une substance simple, c'est-à-dire sans parties ; les monades sont les atomes de la nature. Chaque monade reçoit de l'entendement divin les caractéristiques nécessaires pour que l'ensemble soit rationnel et cohérent. Leibniz développe une **onto-théologie** en exposant la thèse d'une monade des monades (Dieu). Dans cette optique, Dieu parachève la structure du monde et lui donne sa cohérence.

C'est par nécessité logique que Leibniz est autorisé à parler de "meilleurs des mondes possibles" : c'est le meilleur car s'il est advenu à l'existence (parmi tous les autres mondes possibles calculés par Dieu), c'est qu'il était le plus cohérent, le plus riche (Leibniz parle de "compossibilités", c'est-à-dire un monde où le maximum d'êtres différents peuvent coexister), etc. Cela n'a pas empêché Voltaire de tourner cette formule en dérision.

Les monades sont dites "sans portes ni fenêtres". Elles sont auto-contenues. Là où chez les atomistes les monades sont hyper matérielles, on se demande comment elles peuvent respecter la cohérence du monde, cohérence qui doit leur échapper ? Chaque monade, de toute éternité, est dotée de dynamisme interne. Le dynamisme est spontanément ajusté à la nécessité d'une cohérence. C'est ce que Leibniz nomme "**l'harmonie préétablie**". L'harmonie est préétablie à l'occasion d'une création (Dieu crée, à chaque instant, par fulguration, de nouvelles monades). Les monades sont aussi douées d'appétitions et de perceptions. Ceci leur permet de s'ajuster au psychisme des autres monades. En allant plus loin, on dit qu'elles s'entre expriment.



Ce qui permet aux monades de se rejoindre, ce n'est pas le vide parfait. Entre les atomes, il y a de l'énergie, un champ de force. Le champ de force total est l'expression de la volonté divine. Contrairement aux atomistes, Leibniz ne reconnaît pas le fait que les atomes soient des corps contingents et hasardeux. Pour lui, il n'y a pas d'arbitraire.

Les trois entités de base sont :

- Dieu (comme entité pas absolument extérieure au monde)
- les monades
- la force d'attraction et de répulsion.

Le champ de force vient s'ajouter à chaque psychisme des monades : elle est une contrainte globale qui les force à s'inscrire dans un tissu de relations. Ce tissu est parfaitement cohérent et crée un réseau. En termes modernes, on peut dire que les monades ne sont pas *networking* mais *networked*. En ce sens, les relations des monades sont prédéterminées. Les monades ne créent pas le monde, elles y sont. Elles ne réagissent pas les unes aux autres, même si c'est l'apparence qu'elles donnent. Ce n'est pas à elles de décider avec qui elles entrent en contact. L'Etre est, d'avance, un réseau. Tout cela est réglé par Dieu. Il n'y a pas de réelle liberté en dehors du hasard et de la nécessité. Plus précisément, Leibniz suggère la notion de contingence nécessaire : il n'y a pas de mise en cohérence puisque les monades sont toujours déjà en cohérence (notion d'harmonie préétablie).

Comment résoudre le problème logique de l'existence d'une monade des monades ? Leibniz n'y a pas vraiment répondu. Des philosophes comme Schelling ou Fichte ont déclaré que la monade des monades est un concept d'auto position absolue. Pour qu'il y ait liberté, il faut qu'une liberté se pose absolument. En d'autres termes, pour clore le système, il faut un extérieur au système.

Tandis qu'Epicure définit un individualisme déterministe, Leibniz peut être compris comme ayant déployé un holisme déterministe (la partie ne contribue pas au tout). On passe de l'ontologie des atomes à l'ontologie des monades : n'existe-t-il pas une voie médiane ?

#### **IV. L'ontologie des systèmes**

##### **IV.1. Caractéristiques du système et phénomène d'émergence**

Le système est un ensemble organisé d'éléments qui ont une cohésion suffisante pour que l'on puisse l'observer, le repérer dans un environnement. Le système est toute entité ayant une clôture opérationnelle. Cependant, la clôture est relative car le système est distinct mais pas séparé de l'environnement. On peut citer l'organisme humain comme exemple.



Le réel est intégralement composé de systèmes. Il est comme un système de systèmes emboîtés. C'est là que nous tenons **l'ontologie alternative**.

Le système est aussi une conjonction d'éléments et de relations entre ces éléments. C'est pour cela qu'il possède un surplus organisationnel puisqu'il n'est pas une simple collection d'éléments. Dans cette perspective, l'entreprise est un système car elle représente un ensemble d'individus ainsi que les relations entre ces individus. Ces personnes ne sont pas des gens séparés ou un simple amas : on ne passe pas d'un individualisme à un holisme. Chaque système est composé d'éléments et chaque élément contribue à la composition du système.

Intervention1 : *Quel est le sens du concept de système ?*

Arnsperger : *Le mystère des systèmes, c'est la notion d'**émergence**. Quelque chose apparaît qui n'est pas présent dans les éléments, à la base. On peut faire référence à l'émergence de la conscience, au bouchon dans un trafic autoroutier, etc.*

Intervention 2: *Comment expliquer la croissance dans le système de Leibniz ?*

Arnsperger : *Par le ré-assemblage des monades. Il n'y a pas de volonté supérieure dans le système que j'explique ici. Il y a un surplus d'émergence. A ce propos, vous pouvez consulter les ouvrages d'Edgar Morin et de Jean-Pierre Dupuis.*

Intervention 3: *On a deux systèmes équivalents chez Leibniz et Epicure : l'un avec Dieu et l'autre sans Dieu. Peut-on dire que Dieu est un phénomène émergent ?*

Arnsperger : *L'idée de Feuerbach est que Dieu est l'émergence de l'intériorité angoissée des agents. Ils créent un dieu qui, créé, devient une contrainte. Chez Leibniz, Dieu est la condition de l'Etre et pas une émergence.*

Pour résumer, nous avons :

- Les éléments qui composent le système.
- L'environnement du système avec lequel il est en connexion mais auquel il n'appartient pas.
- La structure du système au niveau de l'endo-structure.
- Le mécanisme du système avec ses processus internes déterminant son comportement.



L'ontologie du système n'a rien à voir avec une ontologie individualiste. Chaque élément est repérable du fait qu'il est un élément du système. Il n'y a que des éléments en relation avec d'autres systèmes. Quand j'appartiens à un système, je ne suis jamais un atome c'est-à-dire atomisé (seul).

L'ontologie du système n'est pas non plus holiste. Quand on compare le comportement d'un système au mien, on doit le traduire sans sacraliser le sujet. On doit traduire le sujet comme un élément d'un environnement. Par exemple, l'économie est un système comme un autre. Certaines théories vont jusqu'à dire que l'économie est l'émergence de l'interaction des gènes.

Intervention 4: *Comment définissez-vous le mot gène ?*

Arnsperger : *Je me base sur la définition de Dawkins.*

Intervention 5: *Aujourd'hui, dans le management, on isole des sous-systèmes de clients.*

Arnsperger : *Ce facteur de segmentation sociale fait plutôt retomber dans un certain individualisme. Dans cet exemple, la monade des monades serait le secteur de l'entreprise. L'entreprise se dit qu'elle organise le monde social et fait de chacun une monade.*

Intervention 6: *Aujourd'hui, le client sait beaucoup de choses (Internet). Il serait plutôt une finalité.*

Certains systèmes sont additifs : un tableau bleu est comme la somme des coups de pinceaux du peintre. Ce sont des systèmes triviaux ne permettant pas de comprendre le phénomène de la liberté et ne possédant pas de phénomène émergent. Dans ce système, chaque individu fait la même chose.

Dans le système complexe, les relations sont fortes. Mais les propriétés des individus formant un agrégat sont des qualités différentes des propriétés de chaque élément. La **propriété émergente** n'est observable que si le système est vu dans son ensemble. Elle désigne le fait qu'un ensemble de choses interagisse et, de cette interaction, va émerger quelque chose. Apparue, la propriété émergente devient une contrainte. Par exemple, le bouchon force à s'arrêter. L'émergence peut avoir des effets qualifiés de boucles systémiques. On les appelle *positive feedback* lorsqu'il y a une libération de la contrainte et *negative feedback* dans le cas contraire.

Le fonctionnement des monades est différent. On ne peut programmer les éléments pour que la propriété émergente soit l'exact effet du créateur (du programmeur). La littérature sur la simulation par ordinateur expose un avis à ce sujet. Même dans une programmation simple (si A fait quelque chose alors B fait C qui fait D, etc.) les agents de l'interaction



peuvent engendrer des phénomènes non prévus. Seul un système linéaire (c'est-à-dire non complexe) peut être dit déterministe.

## **IV.2. Liberté et nécessité dans les sous-systèmes**

On doit postuler que certains éléments du système sont des agents qui peuvent réagir aux actions et interactions des autres agents. Du moins, devons-nous poser que certains sont capables de s'adapter. De ce fait, un sous-système adaptatif se crée à l'endroit où ont lieu des actions et des réactions. Un exemple de système biologique adaptatif est celui des animaux : il s'adapte sans réflexion de la part de l'animal en question.

On peut émettre l'idée que chacun est un sous-système adaptatif complexe faisant partie d'un système adaptatif complexe et devant s'adapter à d'autres sous-systèmes adaptatifs complexes. La maxime "Connais-toi toi-même" perd, dans ce cadre, de sa simplicité. Je ne connaîtrais de moi-même que ce qui est visible dans mon environnement. Cette connaissance dépend aussi des actes posés par les autres acteurs dans leur recherche d'eux-mêmes. Il n'y a pas d'auto positionnement de soi sans interaction. Remarquons que si l'on souffre de problèmes neuronaux encore moins nous est ouvert le système.

La seule entité pouvant se connaître elle-même est le système émergent. Il serait une sorte de moi total se voyant lui-même. Cette vision des choses est théorisée par Hegel. Il a fait aboutir le fantasme du savoir absolu et a montré l'échec du savoir du moi individuel.

## ***V. La liberté dans les systèmes adaptatifs complexes***

### **V.1. Manipulation et restructuration**

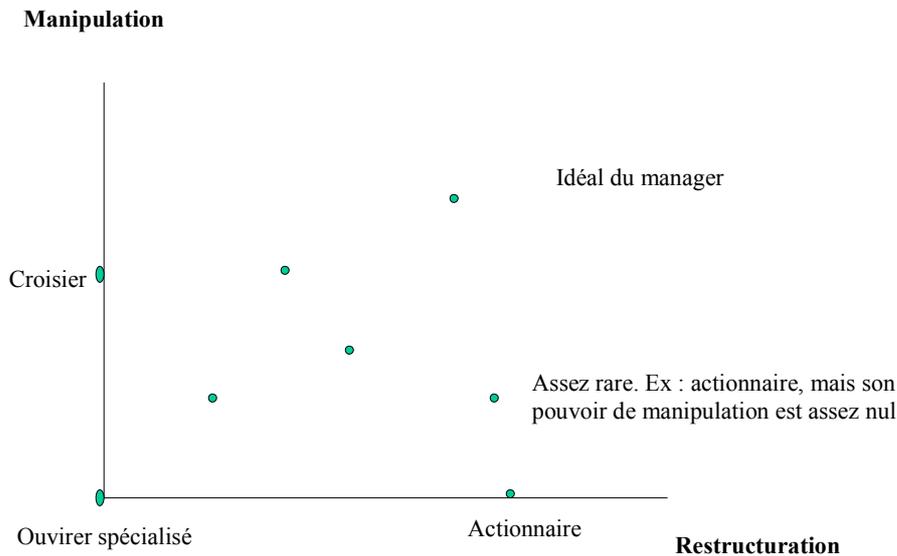
En quel sens peut-on dire qu'un sous-système complexe inséré dans un sous-système complexe est libre ?

Le degré de liberté d'un agent peut se mesurer d'après deux variables :

- Selon la marge de **manipulation** que peut avoir le système (endo et exo structure). Ici, on joue au sein même de la structure. Dans ce contexte, s'adapter signifie réviser les stratégies en fonctions des succès / échecs propres et ceux des autres.
- Selon la marge de **restructuration** par rapport à la structure. Ici, on agit sur cette dernière.



Voyez le schéma suivant :



La manière dont les agents se déplacent peut faire partie de la stratégie.

Intervention 7 : *Où se trouve le côté cognitif dans ce schéma ? Je veux dire : l'idée que l'agent se fait du système détermine ce système.*

Arnsperger : *Il n'est peut-être pas nécessaire d'avoir une connaissance du système. Quant aux "restructurateurs", ils ont une connaissance structurelle du système.*

Intervention 8 : *L'attitude cognitive n'est-elle pas une condition nécessaire à la liberté ?*

Arnsperger : *On peut faire un axe avec une échelle maximum pour l'agent.*

Intervention 9 : *N'y a-t-il pas une opposition entre la recherche d'une cognition maximum et la maîtrise opérationnelle du système ?*

Arnsperger : *Un système adaptatif complexe engendre un phénomène émergent non prévisible et non existant dans les éléments constituants. Ce qui va engendrer les résultats du système n'est pas une finalité divine mais une alchimie non linéaire. Exploiter les marges de manipulation et de restructuration n'équivaut pas au fait d'accéder au savoir du Dieu leibnizien (on serait pas le délit d'initié). Manipuler et / ou restructurer n'a de sens que si le système n'est pas, d'ores et déjà, le meilleur possible. En d'autres termes, ce n'est valable*



*que si nous ne sommes pas dans le monde leibnizien. Il n'y a aucun point de vue à partir duquel on peut voir si notre système est le meilleur possible (sauf à partir du point de vue du système sur lui-même, comme s'auto-observant).*

*L'évaluation est, elle-même, une variable systémique et émergente. Prenons la simulation suivante : chaque agent introduit dans un ordinateur super puissant son évaluation personnelle du système. On constatera que l'évaluation totale ne sera jamais univoque. Cette évaluation totale réduirait, d'ailleurs, la complexité du système. Afin d'avoir une évaluation stabilisée, il faudrait qu'une chose soit interdite : le fait que les agents s'adaptent au résultat de l'évaluation.*

Intervention 10 : *Mais, dans une entreprise, chaque agent, après le processus, s'adapte au résultat.*

Arnsperger : *Il ne s'agit donc pas d'une véritable évaluation, mais d'un stimulant. En ce sens, ce type d'évaluation ne dit pas quelque chose de totalement indépendant ou objectif (objectif signifiant au sens fort : prendre l'objet tel qu'il est, sans y ajouter quoi que ce soit) sur le système. La seule évaluation du système qui serait univoque est définie, en termes mathématiques, comme le point fixe. Mais qui détiendrait le savoir de ce système si ce n'est un agent complètement extérieur à l'entreprise. Celui-ci redonnerait l'évaluation aux agents soit sans qu'ils ne changent, soit sans publier les résultats. Une entreprise peut avoir recourt à des experts extérieurs, mais selon quel critère choisir ces experts ? De toute façon, c'est l'entreprise qui le choisit (ce n'est donc déjà pas extérieur au système). Ce ne sont que certains agents du système qui peuvent choisir la restructuration.*

Intervention 11: *Souvent, on nomme un consultant qui fait office d'expert.*

Arnsperger : *L'expert doit donc hésiter entre un critère de succès selon son point de vue ou un critère de succès selon le point de vue des personnes de l'entreprise. Cependant, c'est parce que le système est complexe que l'on peut exploiter les marges de manipulation et de restructuration. Habituellement, ces deux attitudes sont concomitantes : on peut manipuler pour dégager une marge de restructuration.*

## 4.2. Les attitudes critiques

[Veuillez vous référer à la feuille explicative de monsieur Arnsperger afin de suivre la logique de cette partie]

On distingue trois modalités de la liberté :

1. Agir sur la structure d'interaction du système
2. Agir sur les critères de succès du système
3. Agir en critiquant le critère de la structure



(2) Le critère qualifié de "non réfléchi" signifie que l'agent se dit que le critère utilisé par le système (l'entreprise) est le critère de succès. Ce critère pris par l'agent est donc non réfléchi.

(3) Prendre un critère auquel l'agent a réfléchi signifie qu'il reste dans le système tout en changeant son comportement afin d'obtenir un succès. Exemple : une personne de l'entreprise se dit que, dorénavant, elle va privilégier les relations amicales dans son travail. Elle sera compétitive sans être arrogante ou féroce. Elle veut modifier son critère et celui des autres de manière qualitative.

B. D. : *Le développement durable est-il une manipulation critique ou une restructuration critique ?*

Réponse collective : *Cela peut être les deux.*

Intervention 12 : *Et la grève du zèle ?*

Arnsperger : *C'est jouer sur la norme.*

Intervention 13 : *Je crois que pour ce qui est du développement durable, la critique qu'il élabore peut être considérée en tant que restructuration critique tandis que son action s'apparente à une manipulation critique.*

Arnsperger : *Un cas particulier du point (2) est l'**attitude subversive**. C'est un comportement paraissant contraire au succès, mais c'est, en fait, une adaptation. Exemple : l'absentéisme ou la grève. Ici, l'agent espère un changement. Etre un bon subversif n'est pas donné à tout le monde. Il faut pouvoir choisir le bon moment et faire en sorte que son acte ait un pouvoir de déstabilisation suffisant.*

Intervention 14 : *C'est le cas du médecin pratiquant l'euthanasie.*

Arnsperger : *Oui. Le médecin qui pratique l'euthanasie sait qu'il va à l'encontre du serment d'Hippocrate. C'est par les médias que les médecins pratiquant l'euthanasie hors du cadre légal sont sauvés. Ils déplacent le point de vue hors du système (ordre des médecins). Les subversifs jouent avec les normes ambiantes pour déstabiliser : ils vont jusqu'au bout de la logique du système pour le casser. Jésus fait partie des subversifs.*

Intervention 15 : *Ce qui caractérise la catégorie des subversifs c'est qu'il suffit d'un iota pour qu'ils soient pris pour des Don Quichotte.*



Arnsperger : *En effet. Cet agent doit avoir une bonne compréhension du système qu'il veut casser. Le subversif peut vite être taxé de romantique. Mais puisque nous sommes des êtres rationnels, il faut jouer avec les forces adverses et les utiliser. On ne met pas assez en avant le talent du subversif. Aujourd'hui, il me semble que l'on glorifie plus l'**opportuniste** que le subversif. Or, je pense que l'histoire avance grâce aux seconds : il existe une véritable rationalité subversive.*

Dans la **restructuration critique**, nous avons une visée de subversion modérée. Dans cette visée, l'agent montre que l'on peut vivre autrement dans le monde tel qu'il se présente. L'agent construit une autre critique du système et de ses normes.

Dans la visée de subversion radicale, l'agent veut changer le système, la structure ou les critères de succès.

Pour en revenir à l'**ontologie de la liberté**, être libre dans le système veut dire posséder des marges de restructuration et de manipulation qui permettent de tirer des succès de façon critique ou opportuniste. Je peux toujours exiger d'avoir des marges, des prérogatives. La liberté, dans ce cadre, n'est plus atomisée et se sert de l'organisation collective. Puisque que le sujet n'est pas libre en soi, il en ressort que l'autonomie passe par l'interdépendance.

Intervention 16: *La liberté dépend d'une stratégie d'alliances.*

### **V.3. Analyse du tableau**

Le tableau que je vous présente a une valeur heuristique [référence à la feuille distribuée]. Ce sont quatre catégories d'agents potentiellement libres. Dans la première case, nous avons le "**Filou stratège**" : il se sert des règles.

Intervention 17 : *Pour moi, c'est plutôt un tacticien qu'un stratège.*

Intervention 18 : *Le filou ne croit pas aux critères de succès du système mais les exploite pour lui.*

Arnsperger : *Il veut utiliser et maximiser les règles **quels que soient** les succès.*

Intervention 19: *La question revient à se demander ce que je veux maximaliser : le "je" ou le "nous" ?*

Arnsperger : *C'est **moi** qui veux maximaliser des règles qui ne viennent pas de moi.*



Intervention 20 : *Dans le langage militaire, le stratège est celui qui modifie les conditions de la bataille.*

Intervention 21: *Je pense que ce qui est une restructuration dans un système apparaît comme une manipulation dans un système plus global.*

Intervention 22: *Oui, mais on peut sortir du système.*

Arnsperger : *La sortie du système est un cas limite de la restructuration.*

Dans la seconde cas, j'ai pris "**Bernard Tapie**" en tant que figure. La catégorie de la **restructuration opportuniste** désigne un escroc qui restructure pour lui et pas pour l'entreprise. Il ne fait pas une restructuration utile. Ce n'est pas comme Bill Gates qui va dire : "Le changement est bon pour nous selon moi."

Intervention 23: *Plusieurs comportements sont possibles :*

- Tirer les ficelles en respectant les règles
- Respecter les règles
- Changer les règles
- Sortir du système

Arnsperger : *Dans la **manipulation critique**, le réformateur optimise la manipulation dans l'utilisation des règles. Il essaie de changer la vision des personnes afin qu'elles changent leur manière d'utiliser les règles.*

Intervention 24: *Il le fait pour nous ou pour lui ?*

Arnsperger : *Pour lui. Celui qui le fait pour "nous" tend vers une restructuration critique où il prend en compte une partie des règles seulement.*

Intervention 25: *Voir ce qui relève du "je" et ce qui relève du "nous" n'est pas simple.*

## **VI. Remarques critiques**

Pour conclure, je ferai trois remarques.

- 1) Vu la complexité du système, l'agent ne peut pas prévoir les résultats. Il ne maîtrise pas les points d'aboutissement. D'une manière générale, il faut éviter d'agir comme si



le système n'était pas complexe. Etant donné que nous sommes dans un champ d'interactions, il faut essayer de trouver les zones (et non les points) de succès en fonction de la complexité du système.

2) Le succès peut se remporter selon le point de vue pris par les acteurs :

- Le dirigeant aura tendance à se ménager une marge de restructuration.
- L'employé aura tendance à manipuler les structures en place. Chez lui, la subversion radicale est rare.

3) Dans les anciennes méthodes tayloristes, on transformait les exécutants en automates. De la sorte, en décomposant les entités, on réduit la complexité du système. Le système est rendu gouvernable.

Il ne faut pas s'y tromper. La "flexibilisation" du travail aujourd'hui vise aussi une maîtrise des employés. On espère que l'employé sera plus manipulable en introduisant la possibilité de le placer dans d'autres tâches. Logiquement, si l'on veut une vraie flexibilité où l'employé se gouverne lui-même cela signifie que l'on veut un système qui soit réellement complexe, c'est-à-dire ingouvernable. Or, à notre époque, on n'abandonne pas la "bottom line" de l'actionnaire. En conséquence, la flexibilité est instrumentalisée. La richesse du système n'est pas compatible avec une évaluation objective finale. C'est comme si l'on disait à l'agent qui a un organisme complexe que ce qu'il doit se contenter de faire c'est de lever le mieux possible son bras. La "bottom line" est tout sauf complexe. Il faudrait accepter la complexité ainsi que la pluralité croissante des modes d'interaction et des critères de succès. En tant que gestionnaire, on doit "re-linéariser" des mouvements complexes.

Les structures hiérarchique et flexible d'aujourd'hui sont présentées comme complexes dans les discours : en pratique, la gestion est toujours linéaire. Ceux qui parlent de création de réseaux sont ceux dont le pouvoir de manipulation et de restructuration est le plus grand au sein de la structure actuelle du système. La plupart des agents sont sans marge de manipulation et de restructuration.

Du coup, on a un **atomisme monadologique**. Dans la pratique, nous sommes dans un système non complexe où certains atomes ont pu se hisser à la place réservée au Dieu leibnizien. La majorité des atomes ne peuvent accepter ce mode de gouvernement sauf à transformer ces atomes en dieux. Cette transformation se fait grâce aux discours sur la complexité : l'entreprise s'est muée en monadologie.