



**HAL**  
open science

# Si Edgar Morin m'était conté : désordre, dialogique et complexité

Christophe Schmitt

► **To cite this version:**

Christophe Schmitt. Si Edgar Morin m'était conté : désordre, dialogique et complexité. Projectics / Proyéctica / Projectique, 2021, n°30 (3), pp.71-85. 10.3917/proj.030.0071 . hal-03493971

**HAL Id: hal-03493971**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03493971v1>**

Submitted on 18 Dec 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## SI EDGAR MORIN M'ÉTAIT CONTÉ : DÉSORDRE, DIALOGIQUE ET COMPLEXITÉ

[Christophe Schmitt](#)

De Boeck Supérieur | « [Projectics](#) / [Proyética](#) / [Projectique](#) »

2021/3 n°30 | pages 71 à 85

ISSN 2031-9703

ISBN 9782807394759

DOI 10.3917/proj.030.0071

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-projectique-2021-3-page-71.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# SI EDGAR MORIN M'ÉTAIT CONTÉ : DÉSORDRE, DIALOGIQUE ET COMPLEXITÉ

Christophe Schmitt

*IAE Metz / CEREFIGE  
Université de Lorraine*

## RÉSUMÉ

L'article s'intéresse à l'approche de la complexité développée par Edgar Morin dans un cadre particulier qui est celui des entreprises de petite taille. Plus particulièrement, il s'agit de voir comment aborder la notion dans ce type d'entreprise. L'auteur suggère l'importance de considérer le désordre avant tout comme un construit humain. Partant de ce postulat, il mobilise l'approche dialogique de la complexité pour considérer la relation entre ordre et désordre et permettre de développer des actions pour les entreprises.

**Mots-clés :** complexité, PME, entrepreneuriat, dialogique, désordre

---

## ABSTRACT

The paper examines the complexity's concept developed by Edgar Morin in a particular context which is the small enterprise's one. More specifically, it aims to shed light on the way to apprehend the concept in this type of company. Edgar Morin suggests the importance of viewing disorder as a human construct. Based on this postulate, he mobilizes the dialogical approach to complexity as a mean to consider the relationship between order and disorder and to help develop actions for enterprises.

**Keywords:** complexity, SMEs, entrepreneurship, dialogic, disorder

---

La vie d'un chercheur se caractérise par une multitude de rencontres. Ces rencontres sont physiques et/ou intellectuelles. Si les rencontres sont nombreuses, il faut bien se l'avouer, rares sont celles qui marquent de façon indélébile un parcours scientifique. La rencontre avec les travaux d'Edgar Morin fait partie de celles qui ont influencé durablement, non seulement ma façon d'aborder mes thématiques de recherche mais aussi ma conception même de la recherche.

Cette rencontre-là s'est faite lors de mes travaux de thèse que je menais sur la création de valeur à partir du désordre des petites et moyennes entreprises (PME). L'objectif en était de développer une démarche qui permettrait aux entreprises d'approcher le désordre non comme une menace mais comme une opportunité créatrice de valeur (Schmitt, 1999). À travers la notion de désordre, j'ai pu appréhender tout l'intérêt d'une approche de la complexité. Cette pensée complexe est devenue au fil du temps une pierre angulaire de la réflexion proposée en entrepreneuriat. Dans cette même veine, je propose systématiquement aux doctorants qui souhaitent travailler avec moi de commencer par la lecture d'un ouvrage d'Edgar Morin. Assez régulièrement, il est possible de lire l'étonnement dans le regard des doctorants. En effet, ils ne s'attendent pas à ce type de proposition. Et leur étonnement est souvent dû au fait qu'ils ne voient pas d'entrée de jeu le lien entre l'œuvre d'Edgar Morin et le sujet de recherche sur lequel ils projettent de travailler.

L'étonnement des doctorants ne doit, cependant, pas nous faire oublier que si la paire de lunettes que nous propose Edgar Morin pour regarder notre monde différemment est très puissante, tant et si bien qu'il est impossible de regarder dès lors les choses autrement que par le biais de la complexité, il n'en demeure pas moins que ce changement de regard nécessite un investissement important. Ce n'est pas tant la quantité d'heures passées sur les travaux d'Edgar Morin qui est importante mais bien notre capacité, en nous imprégnant de ces travaux-là, de nous épurer de l'univers cartésien dans lequel nous avons plus ou moins été immergés durant une longue part de notre vie. Il faudrait bien, par ailleurs, accepter de changer de perspective et, conséquemment, trouver le moyen d'exprimer ce changement-là. Ce qui, en l'occurrence, aura été mon cas. À travers le point de départ du désordre, il s'agissait non seulement de montrer que celui-ci est source de création de valeur et, donc, d'organisation mais aussi qu'il est lié aux représentations de chacun par rapport à une situation donnée. Les travaux d'Edgar Morin ont été pour moi d'un grand intérêt car l'auteur abordait, à la différence de beaucoup d'autres, le désordre sous un jour nouveau, comme nous allons le voir dans le premier point de cet article. Le deuxième point aborde la complexité à travers la notion de paradoxe. En effet, les approches classiques cherchant à rétablir l'ordre à partir du désordre ne sont pas adaptées pour aborder la complexité des situations engendrant des paradoxes selon lesquels ce seraient les solutions qui génèrent les problèmes ! Ces paradoxes nous amènent à envisager, dans un troisième et dernier point, une autre façon d'aborder le désordre, cela à travers la dialogique proposée par Edgar Morin. Quoi qu'il en soit, cette nouvelle perspective permet d'envisager toute entreprise comme étant issue d'un désordre organisé par des individus.

Au-delà de ce point de départ, la pensée d'Edgar Morin ne m'a jamais lâché depuis cette époque-là. Ces premiers pas que je viens d'évoquer m'ont incité à aller plus loin et, notamment, vers la complexité et son application à l'entrepreneuriat (Schmitt et Julien, 2020, Schmitt, 2021). Cela s'est traduit par la volonté d'élargir et d'approfondir ma connaissance des travaux sur le sujet, en l'occurrence ceux développés par Edgar Morin lui-même. Dans cette perspective, j'ai eu la chance d'assister à plusieurs conférences parmi les siennes. Elles étaient très intéressantes, notamment pour comprendre la mobilisation de la complexité sur des questions d'actualité. Le colloque de Cerisy de 2005 autour de Jean-Louis Le Moigne et Edgar Morin, intitulé *Intelligence de la complexité, Épistémologie et pragmatique*, a été un autre moment important m'ayant permis de rencontrer la communauté intéressée par la notion de complexité.

## 1. LE DÉSORDRE : NÉCESSITÉ DE CHANGER LA PERSPECTIVE

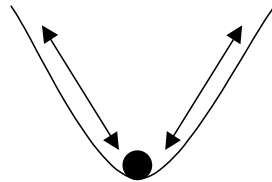
Dans cette perspective, je me suis intéressé à la notion de désordre dans la littérature. Cela m'a amené à identifier un certain nombre de travaux sur le sujet dans différents domaines comme la physique (Forti, 1996), le management (Bériot, 1992 ; Corriveau, 1996 ; Génélot, 1992 ; Gratacap, 1997 ; Lazlo et al., 1993), la sociologie (Boudon, 1984 ; Forsé, 1989 ; Alter, 1990 ; Neuville, 1995) ou encore des approches générales (Foerster, 1960 ; Guillaume, 1978 ; Dupuy, 1982 ; de Rosnay, 1995), plus particulièrement l'approche d'Edgar Morin à travers *La méthode* (Tome 1) et *Introduction à la complexité*.

La notion de désordre dans le domaine du management a été longtemps absente des débats théoriques. Seule l'étude de l'ordre avait un sens. D'ailleurs, le management a pour finalité l'organisation des entreprises. La discipline en question s'évertue donc à réfléchir à l'ordre inhérent à toute organisation. Le désordre n'est que l'inverse de l'ordre et lorsqu'il apparaît, il convient de trouver les moyens pour le faire disparaître *illico* au profit du sacro-saint ordre. Cette posture, cette conviction traversent essentiellement les travaux portant sur les capacités d'adaptation des entreprises. Elles sont encore d'actualité, comme on le voit à travers la notion d'agilité (Barzi, 2011 ; Charbonnier-Voirin, 2011 ; Lemieux et al., 2018). Le désordre est vu avant tout de façon rationnelle, c'est-à-dire comme un obstacle à l'optimisation des ressources de l'entreprise. Trop longtemps, la notion de désordre est restée prisonnière du sens commun. Il s'agit d'une de ces notions « pré-scientifiques » dont Bachelard (1934) a bien montré que la prégnance pouvait être un obstacle à l'analyse scientifique.

L'ordre et le désordre apparaissent trop souvent sous les traits de la disjonction, c'est-à-dire de « *la nécessité pour la connaissance de mettre de l'ordre dans les phénomènes en refoulant le désordre, d'écarter l'incertain, en sélectionnant les éléments d'ordre et de certitude* » (Morin, 1990). La finalité

est de retrouver l'équilibre après l'apparition du « phénomène ». Cette représentation amène les acteurs de l'entreprise à envisager le désordre comme une perturbation, c'est-à-dire de façon négative. Cela engendre un comportement spécifique, désigné par la « logique de menaces ». « *Les lois de l'équilibre deviennent les lois de l'optimalité* » (Forsé, 1989). Cette conception de l'équilibre à partir de la relation entre ordre et désordre peut se représenter par l'intermédiaire d'une bille dans une cuvette. Tout mouvement de la bille aura pour seule issue le retour à la position initiale.

Figure 1.-Equilibre stable



Source : M. Forsé (1989)

Dans cette perspective, toute idée de désordre, comme l'illustre la Figure 1, doit être rejetée afin de permettre le bon fonctionnement des mécanismes d'ajustement entre ordre et désordre. L'entreprise serait, conséquemment, issue d'un ordre spontané entre l'offre et la demande. La valeur, le marché, la concurrence pure et parfaite apparaissent comme des symboles de l'équilibre et de l'ordre. Selon cette hypothèse déterministe, les perturbations, les chocs qui viennent frapper les entreprises n'apparaissent en quelque sorte que comme des « bruits », au sens de von Fœrster (1960), qui ne modifient que très provisoirement le processus de création de valeur. Cette conception de la valeur s'inscrit dans l'hypothèse de réversibilité. Selon Juma (1996), les métaphores newtoniennes utilisées « *se fondent sur une notion d'équilibre sans tenir compte de son caractère irréversible* ». Dans cette perspective, cela sous-entend qu'il serait toujours possible de revenir à la situation initiale, celle d'avant le désordre. Cette façon disjonctive d'aborder l'ordre et le désordre serait certes convenable pour des problèmes considérés comme compliqués ou simples, mais ne le serait pas du tout lorsqu'il s'agit d'aborder la complexité et, notamment, la complexité humaine en bonne et due forme.

## 2. LE PARADOXE COMME SIGNAL D'UNE GESTION INAPPROPRIÉE DE LA COMPLEXITÉ DANS LES ENTREPRISES

Bien souvent, les solutions retenues en entreprise face au désordre sont inappropriées. Ces solutions relèvent de ce qu'il est convenu d'appeler « le

*modèle de la poubelle* » (Cohen et al., 1991)<sup>1</sup>. Les solutions apportées à un problème ne découlent pas toujours de décisions mûrement réfléchies, voire rationnelles. Elles peuvent survenir de manière fortuite.

Ces solutions ont pour objectif de répondre aux problèmes rencontrés en entreprise. Les problèmes, eux, sont de toutes sortes (humains, techniques, financiers, etc.). Les solutions mises en place engendrent régulièrement des conséquences sur les objectifs de l'entreprise, comme une qualité moindre des produits et des services, un allongement des délais de fabrication, une augmentation des coûts de production... De ce constat émerge un paradoxe : l'ordre crée du désordre ou, plus exactement, la création de valeur engendre du désordre. Les efforts consentis par les entreprises, non seulement ne sont pas efficaces par rapport aux problèmes de désordre, mais en plus, ils engendrent des dysfonctionnements. En d'autres termes, la recherche d'ordre à partir du désordre dans une approche disjonctive de l'ordre et du désordre a un impact sur le processus de création de valeur, réfutant ainsi les métaphores de l'équilibre newtonien. La présence de ce paradoxe au sein des entreprises vient témoigner de la complexité des situations rencontrées par celles-ci et des démarches, outils et solutions mis en place de manière inappropriée en regard de la complexité des situations rencontrées.

Cette façon disjonctive d'aborder l'ordre et le désordre est convenable pour des problèmes considérés comme compliqués ou simples. Le paradoxe de l'ordre et du désordre ne peut être résolu à l'aide de solutions qui apparaissent à la lumière des problèmes posés. Bien au contraire, la répétition de solutions ne modifiant pas le système, mais qui seraient issues de l'intérieur de celui-ci ne fait que renforcer ce paradoxe. Ainsi, comme l'ont montré Watlawick et al. (1975) « *la solution devient le problème* ». Face à ces difficultés répétées, le désordre apparaît comme une fatalité. La présence de ce paradoxe, comme le souligne Lavallée (1996), est l'une des conditions de la complexité. Comme tout paradoxe, pour être levé, il est nécessaire de sortir du cadre de référence fixé.

Ainsi, « *la construction de la réalité probablement la plus universellement acceptée repose sur la supposition que le monde ne peut pas être chaotique – non pas que nous ayons les moindres preuves pour cela, mais l'idée d'un monde chaotique nous serait tout simplement insupportable* » (Watzlawick, 1988).

Parler de complexité n'est pas neutre pour comprendre l'entreprise. En effet, il s'agit de proposer une grille de lecture nouvelle et originale afin de permettre des actions et des décisions qui soient plus en cohérence avec ce que vivent les acteurs de l'entreprise au quotidien. Dans cette perspective, il convient de préciser que considérer l'entrepreneuriat comme un phénomène complexe revient à définir une nature différente du phénomène. Principalement, il convient d'envisager le fait que l'entrepreneuriat est mu par les représentations des différentes personnes en lien avec la situation encourue. Cela permet de comprendre pourquoi, par rapport à une même

1. Pour ces auteurs, les processus de décision s'apparentent à des poubelles dans lesquelles sont déversés problèmes et solutions au fur et à mesure de leur découverte. Résultat : la rencontre entre un problème et une solution est souvent fortuite. On mesure bien l'importance des croyances dans les procédures de gestion.

### Exemple de situations paradoxales en entreprise : le cas de l'entreprise Stor

Un site de production d'une grande entreprise française dans le secteur de l'automobile se plaint de nombreux événements qui viennent affecter l'organisation de sa production de l'une des gammes de ses produits. Les événements rencontrés sont de natures différentes, mais globalement, ils se répartissent autour de trois grands thèmes : la demande, les fournisseurs et la main-d'œuvre. La demande varie considérablement, générant des difficultés dans la planification de l'organisation du travail. Les fournisseurs s'organisent dans un système de juste-à-temps provoquant parfois des ruptures d'approvisionnement. Enfin, la main-d'œuvre est d'une grande volatilité, avec un taux de *turn-over* plus important que les autres sites de production. Cela se concrétise au sein de l'entreprise, notamment par une certaine démotivation, un absentéisme grandissant, une baisse de qualité à certains endroits de la chaîne de production, la non diminution du nombre de retouches, ... Pour faire face à ces manifestations évidentes de désordre, l'entreprise a décidé de s'attaquer aux causes des problèmes. Les propositions faites par l'entreprise se traduisent principalement par :

- des mesures visant à déceler une certaine périodicité dans la demande afin d'ajuster au mieux les stocks ;
- la rédaction d'un nouveau cahier des charges unissant l'entreprise aux fournisseurs, la volonté de responsabiliser davantage les fournisseurs ;
- la volonté de mettre en place un intéressement des employés par rapport à leur travail, la mise en place de nouvelles procédures de contrôle.

Or, la désarticulation de ces propositions et la volonté d'imposer un ordre plus important risquent de faire empirer les situations existantes, renforçant le désordre de l'entreprise. Les solutions proposées s'inscrivent, en fait, dans une approche disjonctive de l'ordre et du désordre. La mise en place partielle de la troisième tranche de solutions n'a pas amené d'améliorations notables, voire elle a aggravé certaines situations. L'ensemble de ce projet s'inscrit dans « *une idéalité de l'ordre* » (Neuveille, 1996), risquant de scléroser l'organisation par la mise en place de procédures supplémentaires portant ainsi atteinte à la viabilité du système. Les actions menées par cette entreprise correspondent bien au paradoxe soulevé précédemment. À partir de cet échec, a été mis en place un groupe de réflexion, auquel il nous a été donné de participer, ayant pour mission de départ de réfléchir à la notion de désordre afin d'orienter les actions de l'entreprise vers des approches différentes du désordre.



situation, ces personnes y voient des choses différentes, tel le célèbre exemple de la bouteille qui peut être vue à moitié pleine ou à moitié vide.

Bien souvent, nous sommes démunis face à la complexité des situations rencontrées. Nous agissons face à ce type de situation avec des outils, des démarches que nous maîtrisons le mieux, c'est-à-dire des approches permettant d'isoler le problème. Si ces approches sont appropriées pour aborder un problème compliqué (comme par exemple une panne d'ordinateur, de voiture, de réfrigérateur), elles ne le sont pas pour aborder une situation dite complexe. Pour aborder des problèmes compliqués, le raisonnement analytique issu de la démarche cartésienne est le plus approprié. Ce raisonnement incite, dans un premier temps, à isoler le problème, pour identifier ensuite LA cause de la situation afin de définir LA solution à mettre en place. On parlera de simplification. Dans ce sillage, on sera passé d'une situation compliquée à une situation simple. Ainsi, si le problème de la panne de voiture est l'alternateur, il suffira de la changer, il en va de même, si c'est la batterie, etc. La manière de fonctionner s'apparente à la loi de Pareto où 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes. L'expertise acquise permet de trouver assez rapidement la solution. Dans le cas de problèmes dit techniques, l'expertise de la personne qui intervient va donc être primordiale. Elle permettra d'aller dans un premier temps à partir du problème rencontré vers un type de solution. Si cela ne fonctionne pas, l'expert pourra revoir son jugement pour trouver une solution qui fonctionne. Le schéma de mise en place de solutions est très algorithmique. Cette façon de fonctionner se retrouve, par exemple, dans les centres d'appel où les personnes au bout de la ligne téléphonique sont formées aux problèmes les plus récurrents à travers la règle selon laquelle 80 % des problèmes peuvent être résolus par 20 % des solutions. Quand le problème relève des 20 % des problèmes restants, il nécessite souvent une expertise plus approfondie. En somme, il est toujours possible de trouver la connaissance ou la compétence nécessaires pour résoudre le problème rencontré.

Les problèmes complexes, quant à eux, correspondent à des situations qui doivent être abordées sous l'angle de la représentation humaine. Ce qui peut prendre deux formes, soit celle des situations relevant uniquement de l'aspect humain, comme par exemple des difficultés naissantes de relations au sein d'un service d'une entreprise, l'incompréhension entre un responsable et un acteur de son écosystème, soit celle de situations mélangeant l'aspect humain et l'aspect technique, comme par exemple la perception du produit proposé par le client. Dans les deux cas, on a affaire à ce qu'il convient d'appeler une situation complexe. La complexité humaine amène une nature de situation différente que nous allons évoquer ci-après.

En effet, la complexité renvoie à la pensée complexe développée notamment par Morin (1990), selon laquelle la situation est envisagée sous un double angle. Tout d'abord, l'angle de l'interaction des éléments d'un système et, ensuite, sous l'angle de la représentation que les acteurs du système ont de celui-ci, de ses interactions et de ses évolutions. À la différence du raisonnement analytique où il s'agit avant tout de séparer pour comprendre, la pensée complexe propose de relier les éléments pour les comprendre. Dans une situation complexe, il devient illusoire de vouloir

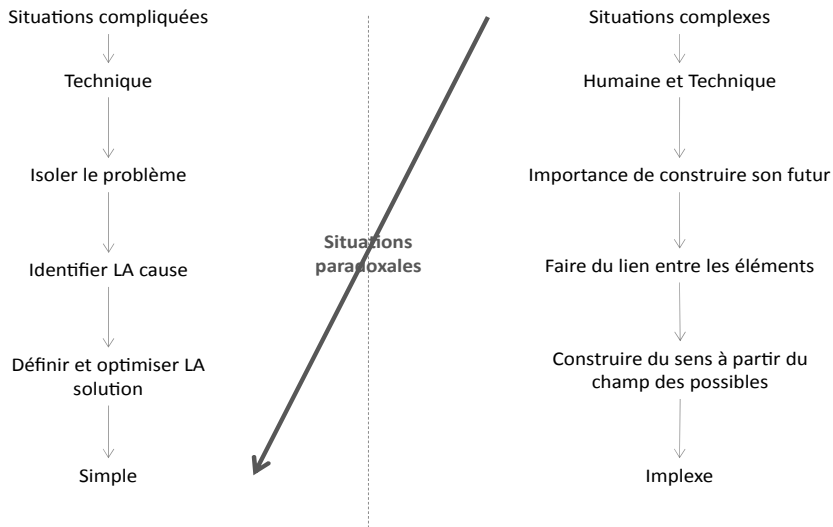
identifier LA cause de la situation. Pourquoi ce produit marche-t-il bien ? On voit clairement qu'il n'est pas facile de se limiter à une cause pour expliquer un succès. En plus de cela, si on est d'accord pour dire qu'il y en a plusieurs, il sera donc impossible d'être exhaustif sur ces causes. Aussi vouloir connaître exhaustivement les causes de la réussite reviendrait-il à nier la complexité de la situation, c'est-à-dire les interactions entre les éléments et la représentation que se font les acteurs de l'écosystème considéré et, par conséquent, à vouloir poser un raisonnement analytique comme si la situation était caractérisée par sa nature compliquée alors qu'elle est en fait complexe. Le fait de se tromper de nature de situation par rapport à la méthode pour aborder celle-ci, en l'occurrence le fait d'aborder de façon analytique un problème complexe mène bien souvent, comme nous avons pu le montrer, à des situations paradoxales (Schmitt, 2010). Dans ce cas de figure, la solution est le problème.

Donnons l'exemple de Damien qui lance une activité de réparation à domicile d'appareils dans le domaine du numérique (ordinateur, téléphonie, tablette, ...). Après un an de fonctionnement, il fait une enquête de satisfaction auprès de ses clients. De cette enquête, il ressort que les personnes qui y ont répondu estiment que la prestation était chère. À la lumière de cette information, Damien décide de baisser ses tarifs. Au lieu d'avoir une augmentation de son chiffre d'affaires, le voilà qui en constate la baisse. En discutant avec certains de ces clients, il comprend que le fait de baisser les prix a engendré une perte de confiance auprès des clients par rapport aux prestations qu'il proposait auparavant. Cela est bien un exemple où l'identification de la cause unique est problématique et où la solution est le problème engendrant une situation paradoxale. Qu'a fait Damien ? Il a essayé d'isoler le problème et de limiter sa compréhension de la situation à la notion de prix sans prendre en considération l'image que les clients ont de son service, de ses concurrents. En d'autres termes, il a cherché à séparer les éléments de la situation.

Source : Schmitt, 2018.

Pour ce qui nous intéresse, la question qui émerge à ce moment de la réflexion est la suivante : « Comment aborder des situations complexes en entrepreneuriat ? ». Comme évoqué précédemment, il ne s'agit pas de séparer les éléments de l'écosystème mais bien de pouvoir les aborder dans leur interaction. Il s'agit donc clairement de développer une conception holistique de l'entrepreneuriat. Dans cette optique, il faudrait construire une situation à partir de la représentation que l'entrepreneur se fait de son écosystème. Car, cette représentation permet d'identifier les conséquences possibles et d'aller sur le terrain pour la tester, voire la confronter aux représentations diversifiées des autres acteurs de l'écosystème. On voit que l'action à travers l'interaction joue un rôle important par rapport aux acteurs concernés par un même écosystème. En somme, il est possible de résumer ce que nous venons d'aborder de la façon suivante :

Figure 2. Problème compliqué, problème complexe : des problèmes de nature différente (Schmitt, 2018)



### 3. VERS UNE APPROCHE DIALOGIQUE DE L'ORDRE ET DU DÉSORDRE DANS LES ENTREPRISES

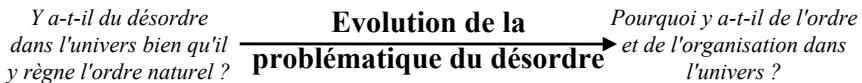
Aux antipodes de l'approche traditionnelle, il est possible de postuler que le désordre peut avoir un autre statut, notamment le statut d'opportunité, de création de valeur, c'est-à-dire qu'il est bien possible d'avoir une représentation positive du désordre au niveau des entreprises. Dans cette optique, il serait bon de considérer le désordre et l'ordre comme l'avant et le revers d'une même pièce. Cela nécessite de poser l'hypothèse de non séparabilité de l'ordre et du désordre, autrement dit, de réfuter l'hypothèse classique de séparabilité ontologique entre les deux. L'hypothèse de séparation entre les deux relève des théories évolutionnistes selon lesquelles le désordre serait contingent (Lawrence et al., 1985), ce qui revient à le penser comme étant de nature exogène. Mais cela n'est que « *pur sophisme car l'exogène d'un système étroit est forcément l'endogène d'un système plus large* » (Forsé, 1989). C'est pourquoi il est nécessaire d'envisager une relation différente entre ordre et désordre étayée par une dimension dynamique (Lorino, 1991).

L'affranchissement de l'opposition manichéenne de l'ordre et du désordre trouve ses racines au milieu du dix-neuvième siècle<sup>2</sup>. En introduisant la

2. Les recherches qui sont à la base de l'hypothèse de réconciliation entre l'ordre et le désordre sont issues notamment des travaux de Fourier (études sur la propagation de la chaleur), Carnot et Clausius

notion d'entropie, la thermodynamique ouvre une brèche dans la relation ordre / désordre. En effet, le désordre n'est plus l'élément à supprimer au profit de l'ordre, mais l'élément de base de l'évolution des systèmes, dans la mesure où tout système tend vers ce qu'il est convenu d'appeler l'entropie, c'est-à-dire l'équilibre absolu amenant le désordre maximum. Ainsi l'évidence ontologique de l'ordre et du désordre se trouve-t-elle renversée. Ce renversement, comme l'évoque la Figure 3, a pour conséquence directe de faire évoluer la problématique de l'ordre et du désordre qui ne correspondrait plus dès lors à la question : « *pourquoi y a-t-il du désordre dans l'univers bien qu'il y règne l'ordre naturel ?* » mais bien à la celle-ci : « *pourquoi y a-t-il de l'ordre et de l'organisation dans l'univers ?* » (Morin, 1990). Dans les approches traditionnelles de l'ordre, le désordre est perçu comme un intrus. Selon les théories de la complexité, il est déterminant.

**Figure 3.-Evolution de la problématique du désordre**



Source : adaptée de E. Morin

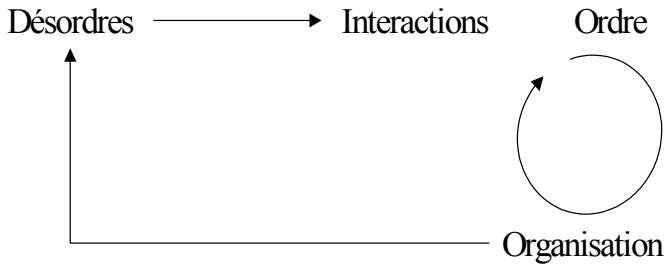
Il s'agit donc d'un changement de paradigme, dans la mesure où la relation dialogique de l'ordre et du désordre ne correspond plus à la vision qui servait de cadre fédérateur<sup>3</sup>. L'équilibre d'un système ne s'observant pas concrètement, « *il s'agit avant tout d'hypothèses qui ont une valeur heuristique. Elles servent à définir un modèle nominal à partir duquel la réalité peut être analysée* » (Forsé, 1989). À partir du moment où les hypothèses ne répondent plus aux constructions des acteurs, il est nécessaire d'introduire de nouvelles hypothèses où l'ordre n'est plus une réalité de plein droit (Prigogine, 1987).

Le désordre n'est plus l'exception mais la règle, renversant les liens qui existaient entre ordre et équilibre. Comme le souligne Thom (1983), « *seul le concept d'ordre avait valeur positive en sciences [...] du désordre, on ne pouvait rien en tirer* ». Comme dit en *supra*, la notion d'entropie renvoie à la notion de désordre et d'équilibre. L'équilibre doit être considéré comme stable, correspondant à la mort du système, de l'organisation. Ce processus est irrémédiable dans un système fermé. En revanche, dans un système ouvert, comme les entreprises, l'organisation nécessite beaucoup d'énergie. Sans cette énergie, le système se ferme et se prépare à sa propre destruction. L'ordre reste donc plus improbable que le désordre. Ce principe se nomme néguentropie et correspond aux processus d'organisation.

(second principe de la thermodynamique) ou encore des travaux de Boltzman (principe d'ordre).

3. Le concept de paradigme, développé par T. Kuhn dans son ouvrage intitulé *The Structure of Scientific Revolution*, se rapporte aux visions auxquelles les personnes font référence pour interpréter leur environnement. « *Un paradigme est une certaine vision du monde qui sert de cadre de référence, de modèle fédérateur à toutes les pensées 'normales' de l'époque* ».

Figure 4.-La relation entre désordre, ordre et organisation



Source : E. Morin (1990)

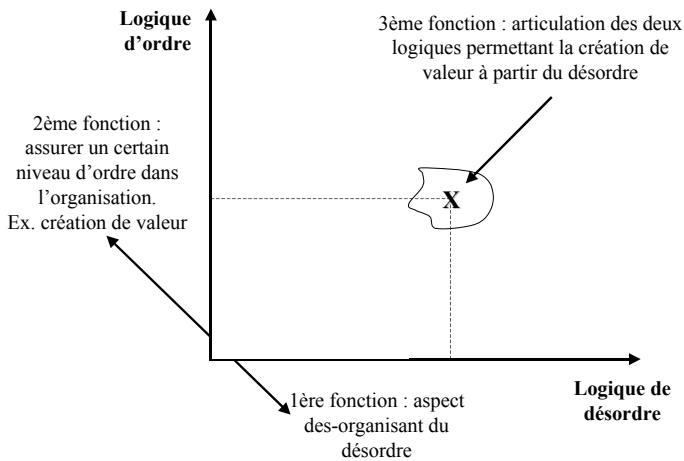
Ainsi le processus de création de valeur en entreprise ou encore en entrepreneuriat peut-il être considéré comme un processus négentropique. Ce compromis entre ordre et désordre maintient l'organisation dans un équilibre dynamique et s'inscrit dans une approche qualifiée de conjonctive. Les entreprises peuvent être envisagées comme des structures dissipatives<sup>4</sup>, dans la mesure où l'organisation est constituée d'ordre émanant de désordre.

Bien que ces éléments soient bien éclairants, l'objectif n'est pas de centrer notre réflexion sur le désordre, ce qui correspondrait exclusivement à prendre le contre-pied des approches classiques, mais comme le montre Edgar Morin, d'organiser notre réflexion autour des approches disjonctives et conjonctives de l'ordre et du désordre (Figure 5). Il s'agit alors de dialogique<sup>5</sup> de l'ordre et du désordre, « démarche s'oppose totalement à celle qui consiste à ôter un élément de son contexte, à l'exclure du tout dans lequel il prend son sens » (Génélot, 1992).

4. Terme introduit par I. Prigogine pour indiquer qu'un système conserve son organisation au cours du temps et cela malgré la tendance naturelle au désordre. Un cours d'eau garde son organisation pourtant l'eau n'est jamais la même.

5. Terme utilisé par E. Morin (1977) pour désigner une « unité symbiotique de deux logiques, qui à la fois se nourrissent l'une l'autre, se concurrencent, se parasitent mutuellement, s'opposent et se combattent à mort ».

**Figure 5.-Processus de disjonction-conjonction  
ou dialogique de l'ordre et du désordre**



Source : adaptée de D. Génelot (1992)

Concrètement, ce processus de conjonction-disjonction se traduit dans les faits par la présence de trois fonctions :

- une fonction de désordre qui correspond à différentes manifestations dans l'organisation. Les exemples sont multiples et nombreux, mais ont invariablement un impact *dés-organisant* sur l'entreprise. Cette fonction correspond au processus normal d'évolution des systèmes. Sa présence, inévitable, correspond aux manifestations de la complexité liées aux organisations. Dans une perspective de création de valeur, le désordre vient déstabiliser l'organisation du processus de création de valeur ;
- une fonction d'ordre qui correspond à l'appréciation des résultats par rapport aux objectifs fixés. Dans cette fonction, tout le potentiel de l'entreprise lié au processus de création de valeur trouve son sens. La valeur en tant que processus d'organisation permet le développement d'un certain ordre dans l'entreprise. Des développements méthodologiques tels que la démarche qualité, le juste-à-temps, ou encore la gestion de projet ont un impact structurant dans le processus de création de valeur ;
- « *une fonction d'articulation de ces deux logiques à la fois complémentaires et antagonistes, pour prendre des orientations pour l'avenir, fixer des objectifs* » (Génélot, 1992), qui consiste à identifier des opportunités futures, des zones d'innovation et de création de valeur. La conjonction entre ordre et désordre correspond au principe

d'émergence, c'est-à-dire que la réunion de ces deux notions fait émerger des caractéristiques nouvelles qui ne sont pas présentes au niveau de chaque logique. Cette troisième fonction correspond à la création de valeur à partir du désordre.

Nous avons bien dans ces trois fonctions d'ordre et de désordre le principe de conjonction-disjonction : chacune des deux logiques s'affirme en fonction de sa spécificité par rapport à ses objectifs et ses contraintes propres. Ces deux logiques s'articulent dans un espace de compromis faisant émerger des propriétés nouvelles au niveau de l'entreprise (1990).

## CONCLUSION

Aujourd'hui, il est possible d'avancer que le désordre est à l'origine de toute organisation. C'est même un point d'entrée important pour comprendre l'entrepreneuriat (Schmitt, 2021). Le désordre est le point de départ de l'organisation. Il permet la création d'artefacts, comme le projet entrepreneurial, le modèle d'affaires, ... Le passage du désordre à la création d'entreprise est souvent même plus important que le point d'arrivée. Ce passage correspond à ce qu'il convient d'appeler l'état gazeux de l'entrepreneuriat (Schmitt, 2018). Cet état gazeux favorise la création de sens à partir du désordre ou, dit autrement, il permet de réunir ce qui est éparé en vue de créer du sens. Dans cette perspective, l'entrepreneur est la personne même qui relie ces éléments éparés pour y donner du sens, à partir de sa représentation personnelle nourrie de celles des autres et à travers ce qu'il convient d'appeler l'« agir entrepreneurial » (2015 et 2020). La question du désordre est une bien une question de représentation humaine avant tout comme nous l'enseigne Edgar Morin (1990).

Face à la place toujours plus grandissante d'une orthodoxie positiviste qui dit rarement son nom, Edgar Morin nous aura aidés à y résister en nous proposant une pensée permettant de sortir du cadre dominant. À travers ce témoignage, il nous a été permis de revenir sur un parcours de recherche, plus particulièrement sur l'influence des travaux d'Edgar Morin sur ce parcours de recherche. La pensée d'Edgar Morin trouve des échos dans tous les aspects du quotidien. Les travaux que je mène depuis une vingtaine d'années viennent témoigner de cet apport dans le domaine du management, en général, et de l'entrepreneuriat, en particulier. Les travaux d'Edgar Morin nous amènent à questionner inlassablement les situations que nous rencontrons, à ne pas prendre pour un acquis définitif ce que nous connaissons. Ils contribuent à notre compréhension de la complexité. Celle-ci est avant tout une manière d'aborder le monde nécessitant de changer de paire de lunettes pour s'y inscrire. L'homme est donc le seul responsable des situations paradoxales qu'il engendre et il n'appartient qu'à lui d'envisager les choses différemment. Le discours d'Edgar Morin est résolument humaniste sans toutefois être anthropocentré. Dans ces conditions, le désordre s'inscrit dans une

approche axiologique<sup>6</sup>, c'est-à-dire qui engage les valeurs des personnes concernées. Aujourd'hui, Edgar Morin a 100 ans. Et sa pensée demeure plus que jamais d'actualité : *relier* en faisant dialoguer les contraires plus que de disjoindre, voilà un mot d'ordre issu des travaux d'Edgar Morin qu'il convient bien de nous appliquer pour les prochaines années.

## RÉFÉRENCES

- Alter, N. (1990). *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*, P.U.F., Paris.
- Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. *Innovations*, 35, p. 29-45.
- Beriot, D. (1934). *Du microscope au macroscopie, l'approche systémique du changement dans l'entreprise*, E.S.F. Editeur, Paris.
- Boudon, R. (1984). *La place du désordre : critique des théories du changement social*, P.U.F., Paris.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, 14, p. 119-156.
- Cohen, M.D., March, J.-G., & Olsen, J.-P. (1984). *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Corriveau, G. (1996). *Conceptualisation d'une logique du désordre constructif en gestion de projet : Fondements, modélisation et hypothèses*, Thèse de Doctorat, Aix-Marseille, Université de Droit, d'Economie et des Sciences de Marseille, juillet.
- Dupuy, J.-P. (1982). *Ordre et désordre, enquête sur un nouveau paradigme*, Editions du Seuil, Paris.
- Førster, H. von, (1960). On self organizing systems and their environments, dans *Self organizing systems*, Yovitz & Cameron, Pergamon, Press, Londres.
- Forse, M. (1989). *L'ordre improbable, entropie et processus sociaux*, P.U.F., Paris.
- Forti, A. (1996). La mort de Newton, dans *La mort de Newton*, Maisonneuve et Larose, Paris, p. 13-20.
- Genelot, D. (1992). *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants*, Insep Editions, Paris.
- Gratacap, A. (1997). Systèmes dynamiques non linéaires et processus de décision", *Direction et Gestion*, n° 166, p. 38-46.
- Guillaume, M. (1978). *Eloge du désordre*, Gallimard, Paris.
- Laszlo, E., & Laszlo, C. (1993). *Le management évolutionniste, naviguer dans la turbulence*, Economica, Paris.
- Lavallée, A. (1996). Stratégie de gestion et complexité : une approche épistémologique et cognitive, *Revue Internationale de Systémique*, vol. 10, n°1-2, p. 57-77.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1985). *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- Lemieux, N., & Beaugard, M. (2015). Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile. *Question(s) de management*, 10, p. 65-76.
- Lorino, P. (1991). *L'économiste et le manager*, Editions la Découverte, Paris.
- Mark, K. (1979). *Le capital*, livre I, Garnier-Flammarion, Paris.

---

6. Qui est relative aux valeurs, opposée à « ontologique ».



- Morin, E. (1977). *La méthode*, Tome I : "La nature de la nature", Le Seuil, Paris.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F., Paris.
- Neuville, J.-P. (1996). La qualité en question, *Revue Française de Gestion*, n° 108, mars-avril-mai, p. 37-48.
- Prigogine, I., & Stengers, I. (1987). *La nouvelle alliance : métamorphose des sciences*, Gallimard, Paris.
- Rosnay, J. de, (1975). *Le macroscopie, vers une vision globale*, Editions du Seuil, Paris.
- Schmitt, C. (2010). *La valeur des produits et des services en PME*, Editions Growth Publisher (2ème édition 2012).
- Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial*, Presses de l'Université du Québec.
- Schmitt, C. (2018). *La fabrique de l'entrepreneuriat*, Dunod.
- Schmitt, C. (2020). *Nouvelles perspectives en entrepreneuriat*, Vuibert.
- Schmitt, C. (2021). The implicit in Sarasvathy's work: Highlighting a communication theory in entrepreneurship. *Projectics / Proyética / Projectique*, 28, p. 95-111.
- Schmitt, C. (2021). *Sept clés pour (s')entreprendre*, Presses de l'Université du Québec.
- Schmitt, C., & Julien, P. (2020). Causation, effectuation, improvisation et agir entrepreneurial. Pour une approche renouvelée et intégrative de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, 25, p.131-153.
- Thom, R. (1983). La boîte de Pandore des concepts flous, dans *Ordre et désordre*, XXIXe Rencontres Internationales de Genève, Editions de la Baconnière, Neuchâtel, p. 220-233.
- Watzlawick, P. (1988). "Effet ou cause ?" dans Watzlawick P. (coordination), *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Seuil, Paris, p. 73-78.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1974). *Change. Principles of problem formation and problem resolution*, New-York, 1974, traduction française *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Editions du Seuil, Paris, 1975.

**Christophe Schmitt** est Vice-Président de l'Université de Lorraine. Il est Professeur des Universités à l'IAE de Metz (France). Il y est Titulaire de la Chaire « Entreprendre » et responsable du Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (Peel). Il est également Professeur associé à la Louvain School of Management (Belgique) et à la Haute Ecole de Gestion de Fribourg (Suisse). Ses articles et ouvrages portent sur le développement d'une théorie de l'action entrepreneuriale. Son dernier ouvrage s'intitule « Nouvelles perspectives en entrepreneuriat. Du modèle du télégraphe au modèle de l'orchestre ».