
Éditorial

Lire les souvenirs d'Edgar MORIN : tours, détours et contours d'une vie

Le confinement consécutif à la pandémie que nous subissons est propice à la lecture d'ouvrages qui ne sont pas nécessairement de gestion et de management mais qui, par leur ampleur et leur qualité littéraire, nous offrent un miroir unique sur ce que nous avons réalisé, écrit, enseigné, débattu en tant qu'enseignant-chercheur et pour certains depuis près de 50 ans !...

L'ouvrage d'Edgar Morin, *Les souvenirs viennent à ma rencontre* (2019, édition Fayard), est de ceux-là. Il constitue à la fois une secousse intellectuelle, un choc esthétique et un enseignement de vie. De la pensée complexe, reprise par certains spécialistes du management stratégique essentiellement en France (et, peut-être en Amérique latine, terre de prédilection et de rayonnement du philosophe), il est évidemment question, également des six volumes de *La Méthode* réalisés sur plus de 30 ans. Mais, s'agissant d'un sociologue, d'un philosophe, d'un anthropologue dont la vie approche le siècle, on découvre d'abord et surtout une ode à la vie.

On se demande, à cet égard, si la vision de Toscane maritime dans laquelle l'auteur nous transporte et depuis laquelle il engage l'écriture d'un des tomes de *La Méthode* ne prend pas le pas dans l'imaginaire du lecteur sur les concepts avec lesquels Edgar Morin a bâti sa réputation en cédant rarement au douloureux exercice de l'écriture durant des journées entières (les six tomes de *La Méthode* couvrent 2 500 pages). C'est toute l'originalité et la beauté de l'ouvrage d'offrir des Mémoires construites et (ou) déconstruites à l'image de l'élaboration de l'œuvre de l'auteur : une structure des souvenirs tantôt linéaires et chronologiques, le plus souvent circulaires, avec une succession de portraits contextualisés, de détails de la vie quotidienne dans des moments historiques, bref, une ronde de personnages où les idées et les concepts sont des fils qui les relient dans une belle circularité. Le contenu des 800 pages des « Souvenirs » est par ailleurs en résonance avec sa conception trinaire de l'homme : individu / en société / appartenant à une espèce, et, la définition de la complexité (de la racine latine *complexus*) ce que l'on tisse ensemble. Cette énumération qui reprend la conception de l'homme, selon Edgar Morin, et qui, si elle disjoint dans la forme les trois éléments de la destinée humaine, les conjoint dans la vie.

La question que l'on peut se poser à la lecture de l'ouvrage et qui intéresse chacun de nos lecteurs est la suivante : comment se forme sur la longue durée une œuvre aussi monumentale à la fois encastrée dans un siècle, et propre à un individu unique par définition confronté à son humaine biologie ?

Nous tenterons de nous tenir à cette question même si la richesse de l'ouvrage nous conduira sur quelques chemins de traverse.

Notre premier contact avec la vie de l'auteur remonte, voilà plus de 10 ans, à la lecture de la remarquable biographie d'Emmanuel Lemieux réalisée dans un ordre chronologique parfait. Nous avions découvert l'enfance confrontée tôt à la mort, l'étudiant déjà curieux de toutes les disciplines qu'il approche, le résistant qui s'engage au terme de rencontres les plus improbables les unes que les autres, le communiste français en débat intérieur en pleine période de l'URSS staliniste, l'entrée au CNRS en section sociologie et les rapports orageux entretenus avec les institutions académiques et, enfin, la gestation de l'œuvre scientifique et littéraire de l'auteur.

Il manquait ce que met en exergue Edgar Morin dans l'introduction de ses « Souvenirs » : « *Ils (les souvenirs) témoignent des illuminations qui m'ont révélé mes vérités, de mes émotions, de mes ferveurs, de mes douleurs, de mes bonheurs,...* Ils témoignent que je suis devenu tout ce que j'ai rencontré. » (p. 9).

Le choix d'une sociologie du présent, le goût des voyages et des rencontres sont souvent des déclencheurs des changements de trajectoire intellectuelle. D'ailleurs, le rôle du débat intellectuel et de la combibentialité, néologisme proposé par Edgar Morin¹, constituent un fil rouge dans l'enrichissement de la pensée de l'homme, ce qui n'exclut nullement que cette pensée s'est formée précocement et lentement, presque « rationnellement », durant les lectures à caractère littéraire ou politique, dans la période étudiante, lors de rencontres où la camaraderie tient une part fondamentale. Ainsi, si la rédaction du *corpus* de *La Méthode* se situe entre 1977 et 2004, soit sur près de 30 ans, la construction de l'« Encyclopédie » en six volumes prend ses racines beaucoup plus précocement dans la vie d'Edgar Morin, dès la jeunesse. C'est lors de ses études d'histoire à Toulouse en 1939-40 qu'en suivant les cours de Georges Lefebvre, professeur d'histoire de la Révolution, il tire deux enseignements déclencheurs. D'abord, les conséquences des décisions peuvent être contraires à leurs intentions dans le sens où le sort d'une action dépend des réactions, interactions, et encore rétroactions qui peuvent se retourner contre ceux qui l'ont initiée (ex : la décision d'Hitler d'anéantir l'URSS ou encore la guerre d'Irak de George Bush). Ensuite, le fait que l'historien projette sur le passé ses préoccupations présentes. L'auteur en tirera l'axiome (p. 72) que tout observateur doit s'auto-observer en même temps qu'il pratique une observation.

1 À la fin des années 50, Edgar Morin forge le néologisme combibentialité qui résume l'esprit avec lequel le directeur de la Revue *Arguments* souhaite conduire le débat intellectuel. À la commensalité, il ajoute le néologisme qui signifie la camaraderie du boire ensemble qui génère l'ivresse d'amitiés et d'idées.

Au cours de l'année 1943, date d'entrée dans la résistance, Georges Szekeres, réfugié hongrois, le pousse à lire Hegel, et il découvre que la contradiction est nécessaire à la pensée en dépit du fait qu'elle complexifie celle-ci. Déjà la complexité !...

On le voit, l'œuvre germe progressivement mais sûrement et elle est amplifiée par les rencontres intellectuelles, littéraires, mais aussi, et par-dessus tout, affectives et passionnelles : sa rencontre avec Johanne en 1964 « modifie son destin », selon les mots de l'auteur. C'est en 1965, au retour de Californie, qu'il prend la décision d'entreprendre *La Méthode* (p. 415).

Enfin, preuve que les germes de son œuvre émergent tôt dans la vie de l'auteur : c'est en 1951 que, à l'occasion de son premier ouvrage *L'Homme et la mort*, il prend conscience par l'étude documentaire approfondie de la transdisciplinarité : cela fait 70 ans !

Alors que pendant son séjour à la Bibliothèque nationale seuls quatre ouvrages sont recensés sur ce thème, tous religieux, il découvre, en mobilisant toutes les sciences humaines (histoire, étude des civilisations,...), la littérature et aussi la biologie qu'un très vaste état de l'art est prêt à sortir.

Il en déduit que tout grand problème est invisible depuis une discipline close et nécessite une approche transdisciplinaire². De la même façon, en étudiant dix ans plus tard la modernisation d'une commune de Bretagne, Plezëvet, l'auteur souligne rétrospectivement que les méthodes qu'il emploie vont à l'encontre du cloisonnement disciplinaire qui préside à son initiation et que c'est sa posture méthodologique ouverte (observation participante, ethnométhodologie)³ et transdisciplinaire qui lui fait découvrir en particulier des phénomènes essentiels et invisibles au découpage disciplinaire de la DGRST⁴. En dépit de ce qu'il considèrerait comme une bonne et innovante façon de montrer la mutation d'une petite commune rurale, il évite de peu le blâme scientifique (p. 490-491).

L'auteur se décrit dès les années 60 « possédé » par le projet de *La Méthode*, sans doute profondément déçu des retours académiques de la sociologie du présent⁵ qu'il tente sur plusieurs chantiers d'expérimenter.

Dernière étape clé dans la formation de *La Méthode* : la rencontre en 1964, au cours d'un séjour au Salk Institute for Biological Studies près de San Diego, avec le biologiste Gregory Bateson. C'est au contact des théories de Bateson qu'Edgar Morin forgera le concept de « dialogique » qui signifie la fusion en

2 Le journal du CNRS – interview de l'auteur – 04/09/2018.

3 Se méfiant des questionnaires, Edgar Morin travaille *in situ*, *in vivo*. Il pratique l'observation participante en se confondant d'ailleurs dans le paysage au point d'y habiter deux ans. Il pratique l'ethnométhodologie, courant sociologique américain minoritaire, inconnu en France à l'époque.

4 Direction générale de la recherche scientifique et technique.

5 Voir sur ce point la biographie, chapitre 36.

une unité complexe, à la fois complémentaire, concurrente, et antagoniste de plusieurs logiques. Gregory Bateson a également proposé un concept qui fera les beaux jours des spécialistes du management dans les années 80, le « double-bind » – ou double contrainte, à titre d'exemple : « Sois optimiste, c'est un ordre ». C'est à cette époque qu'il assimile selon les termes d'Emmanuel Lemieux la théorie générale des systèmes de L. Von Bertalanffy et encore les textes du psychiatre ingénieur Ross Ashby.

Sa relation de travail et amicale avec Jacques Monod, Prix Nobel de biologie moléculaire, homme multidimensionnel, date de cette époque et s'étend sur plusieurs décennies.

À la suite de ses séjours californiens, Edgar Morin considère d'ailleurs qu'il faut briser la barrière entre l'homme biologique et l'homme culturel, ce qui lui suggère la création avortée, à son grand désespoir, avec François Jacob et d'autres savants et amis, d'un centre d'études bio-anthropologiques.

Par un effet de circularité étrange, presque à la fin de l'ouvrage (p. 683), Edgar Morin, revenant sur les lectures de son adolescence⁶, montre que, jeune, il était déjà poussé par le sentiment aigu de la vérité des idées contraires et avoue que la lecture de *Jean Barois* de Roger Martin du Gard l'avait « gardé dans ce sentiment existentiel premier » (p. 629).

Concernant la méthode de travail et le rôle inspirant des lieux, comme la Californie, la Toscane, ou encore le Brésil..., il tire des enseignements simples mais utiles à tous les chercheurs en sciences humaines et sociales, à propos de la formation puis l'écriture d'une œuvre intellectuelle : « *J'ai pleinement utilisé une méthode pour écrire « La Méthode » qui est de procéder à des lectures aléatoires, de couvrir un vaste champ en prenant de courtes notes, puis en reliant, selon leurs affinités, ces notes entre elles, d'arrêter les recherches sur tel sujet dès qu'un grand nombre de textes consultés devient redondant, puis d'ébaucher des têtes de chapitre, élaborer un plan, commencer à rédiger, laisser au processus de rédaction son inventivité et sa possibilité d'introduire une nouvelle idée, modifier le plan, arriver à un premier jet, puis tout relire et parfois tout modifier..., se frayer un chemin jusqu'à une place centrale..., continuer les échafaudages jusqu'à ce que j'ai le sentiment de pouvoir architecturer solidement* » (p. 403).

Peut-être serait-il pertinent de se demander si cette méthode à la fois simple en apparence, mais appliquée avec intensité trouverait sa place aujourd'hui dans nos manuels de méthodologie des sciences de gestion inutilement compliqués et sophistiqués pour des résultats qui laissent interrogatifs ceux qui sont censés les utiliser dans les organisations.

On notera enfin sur ce thème que l'œuvre prend forme et naissance dans des lieux inspirants, dans la nature physique et vivante, de la Toscane maritime

6 Le chapitre sur l'adolescence de l'auteur (n°46) est un des derniers de l'ouvrage, juste avant le chapitre intitulé « Finale ». Sans doute un effet de rétroaction ?...

à la montagne Sainte-Victoire, à New-York, à Stanford University ou encore au Brésil et sur la côte catalane. L'œuvre d'Edgar Morin est indissociable des rencontres et des amitiés qui se forgent comme des pays, des villes auxquels sont attachés les lieux. Les chapitres des quelques 800 pages des « Souvenirs » portent, pour l'essentiel des intitulés de personnalités et de lieux géographiques. D'ailleurs, on peut dire que les ouvrages se forment en cheminant dans le monde. Ainsi, son ouvrage *Le paradigme perdu : la nature humaine* (1973, Le Seuil), premier livre d'anthropologie complexe, est écrit avec une fluidité de la plume, au fil de ses voyages sur 3 lieux : en Corse, puis au Brésil et enfin chez Jean Daniel en Italie.

Ce nomadisme géographique et disciplinaire comme on l'a vu précédemment s'accommode fort bien de l'absence de chronologie et au contraire de la circularité qui permet de jeter des passerelles entre les personnages, les lieux, les débats, sans cependant qu'il ne manque une colonne vertébrale à l'ensemble de l'ouvrage : l'intensité de l'action l'emporte sur la qualité des intentions.

Le chapitre sur l'adolescence de l'auteur (n°46) est un des derniers de l'ouvrage, juste avant le chapitre intitulé « Finale ». Sans doute un effet de rétroaction ?... C'est l'intensité de la vie d'Edgar Morin qui produit *La Méthode*. Sans cela, certains retiendront sans doute trop vite des propos abstraits sans atterrissage dans la réalité. D'un point de vue épistémologique, cette analyse trop rapide nous renvoie à l'excellent texte de notre collègue Alain-Charles Martinet⁷, stratège « déviant », comme certains d'entre nous, et qui, traitant du problème de la granularité de la recherche en stratégie, fait largement écho à l'œuvre de Morin, voire l'accompagne dans son exégèse. Il soutient en particulier que la granularité des « savoirs d'action » et des « heuristiques » à même d'aider les décideurs à rendre intelligibles les situations stratégiques, ne peut être que large et donc s'éloigner des « micro-lois », des « lois généralisables extraites du temps et de l'espace » dont fourmille pourtant la littérature managériale en stratégie.

La granularité des travaux sur la pensée complexe semble être celle que devraient retenir les stratégestes. A.C. Martinet rappelle judicieusement ce qu'Edgar Morin considère comme une pensée, découverte sur le tard, d'une grande fulgurance, extraites des *Pensées* de Pascal⁸ : « *Je tiens pour impossible de connaître le tout sans connaître les parties, pas plus que de connaître les parties sans connaître le tout* » (*Pensées*, p. 51).

Alain-Charles Martinet conclut et pose que, faute d'une théorie générale propre à la stratégie des organisations, « *la dialectique généralisée – ou une dialo-*

7 A.C. Martinet (2016), « Recherche en stratégie : un problème de granularité », *Revue française de gestion*, n°256.

8 La phrase de Pascal est plus longue : « *Toutes choses étant causées et causantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties* ».

gique incluant les trois principes de la pensée complexe de Morin – dialogique, récursivité, hologramme – fournit un paradigme, une matrice d'élaboration de connaissances rigoureuses et pertinentes, parfaitement congru avec l'objet et le projet de la stratégie » (p. 15).

Alors, Edgar Morin, peu reconnu en France pour le caractère « non actionnable » de sa pensée qui ne proposerait pas d'atterrissage aux acteurs et décideurs ? Nous ne le croyons pas ; les travaux de Jean-François Lemoigne, Marie-José Avenier et d'autres témoignent de l'influence centrale de son œuvre dans les sciences de l'action. Les jeunes générations de chercheurs en gestion doivent persévérer dans cette voie !

Interrogé en 2018 sur une version plus accessible de *La Méthode* pour le grand public, Edgar Morin affirme qu'il avait l'intention d'écrire un ouvrage pédagogique qui se serait appelé « Manuel » destiné à l'écolier comme à l'étudiant. Il est vrai que 10 ans avant, il avait rédigé à la demande de l'UNESCO *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur* et que, soucieux du versant pédagogique de la Pensée complexe, il avait produit en 1999 un livre intitulé *La tête bien faite* (1999, Seuil). Il y affirmait, concernant la science, qu'« elle n'a pas seulement à organiser la connaissance, mais à initier à vivre, affronter l'incertitude, apprendre à devenir citoyen »⁹.

La crise que nous traversons et les questions soulevées par celle-ci donnent encore plus de relief à ce philosophe et prospectiviste unique en son siècle.

Co-rédacteur en Chef
Patrick JOFFRE

9 Cité par Abdelmalek, Ali Aït. « Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : des cultures nationales à la civilisation européenne », *Sociétés*, vol. no 86, no. 4, 2004, pp. 99-117.