

**EDITORIAL DE L'INTERLETRE CHEMIN FAISANT**  
**du RESEAU INTELLIGENCE DE LA COMPLEXITE – MCX-APC**  
**N°87 novembre 2018 – janvier2019**

---

**SUR LA BONNE INTELLIGENCE DE NOTRE RELATION AU MONDE**  
**PERÇUE DANS SA COMPLEXITE**

*« De la peur à l'enthousiasme pour l'ouverture, la création et les possibles »:*

par Brefs Extraits du '[MANIFESTO](#)' de l'Association<sup>1</sup> « Welcome Complexity » (2017)



*« Nous construisons des chemins qui nous construisent »,  
ou La praxis du sujet adaptée aux chemins nouveaux*

« ... La construction des chemins nouveaux s'appuie sur une praxis nouvelle. C'est un enjeu pour chacun de l'acquérir. Dans les situations vécues, nous sommes des sujets en enquête, qui cherchent, éprouvent, tâtonnent, dialoguent et co-construisent avec les autres. Dans ces situations vécues :

- L'expérience n'est pas une source claire et non-équivoque de la connaissance,
- L'adaptation du geste peut être efficace sans procéder a priori d'une conceptualisation et d'une connaissance claire,
- La connaissance n'est pas l'accumulation exhaustive des données ou informations mais l'organisation d'informations incomplètes selon une intention.

La praxis émergente consiste à employer pleinement les qualités du sujet engagé dans l'existence, en déployant pleinement l'éventail de la raison.

**Restaurer l'aptitude à la créativité et à l'erreur**

Le paradigme classique insuffle la tentation de la commande et du contrôle, qui limite l'autonomie et la créativité, la tentation de la certitude qui nie la faille, la tentation de la disjonction qui nie les contraires. Le mode de pensée classique, déterministe, tend à réduire les aléas et les erreurs à de simples écarts à une référence qui reste, au fond, absolue. Ce mode conduit à chercher à les éliminer comme des anomalies.

L'observation de l'histoire met en exergue que les « erreurs » ont eu des rôles majeurs. La destinée des organisations de toutes tailles dépend également des « erreurs » dans l'intelligence de la situation. A cette aune, faire une erreur n'est pas grave en soi pour une organisation. Ce qui est grave, c'est de rester aveugle ou passif face à des événements de l'environnement jugés hâtivement non-significatifs, alors qu'ils peuvent s'avérer très critiques. C'est ce qui se passe lorsque des décideurs ne perçoivent la nature et le sens de

---

<sup>1</sup> Le réseau en auto-éco-réorganisation permanente sous le label « Welcome Complexity », initiative chaleureusement encouragée par les membres du Conseil du Réseau Intelligence de la Complexité, associe « des citoyens praticiens-réflexifs engagés ». Ils tissent une trame multi-dimensionnelle dont les fils entrecroisés caractérisent les enjeux du faire et du vivre ensemble : écologie, éducation, économie, psychologie, socio-anthropologie, cognition, aussi bien que grands projets complexes, ingénierie organisationnelle, intelligence et gouvernance des systèmes d'action collectives santé éducation, sports, activités culturelles, accompagnement, etc. Le réseau constitue en puissance pour ceux qui le rejoignent un lieu d'ouverture à d'autres points de vue, un lieu d'oxygénation et de régénération personnelle. Ce lieu s'élabore comme un 'creuset de l'humain' qui vise à l'édification mutuelle par la praxis d'une relation authentique, d'un dialogue bienveillant et confrontant et d'une délibération collective critique.

certaines évènements que sous l'angle exclusif de leur propre point de vue, ce qui les conduit à des décisions considérées comme inadaptées, voire inacceptables, par une majorité de la communauté concernée.

A tous les niveaux d'échelle, l'absence de conscience, d'esprit critique, d'engagement, d'adaptabilité, d'autolimitation est synonyme d'appauvrissement et de dégénérescence, qui peut aller jusqu'à la mort symbolique ou réelle. Le projet consiste à réhabiliter l'aptitude à la créativité et à l'erreur dans une logique adaptative d'essais et d'erreurs, de développer la vigilance aux évolutions de l'environnement et la capacité à juger du caractère significatif d'un évènement. ; ; ;

... L'enjeu est majeur dans une période de transition turbulente où les dirigeants, comme l'ensemble de la communauté, doivent renouveler leurs clés de lecture et ouvrir leurs rationalités pour distinguer l'essentiel de l'accessoire, et où l'immobilisme prudent l'emporte sur les essais courageux. Le risque de fourvoyer le collectif est alors grand.

### **Développer l'éventail de la raison ouverte**

Le paradigme émergent développe chez celui qui le pratique l'éventail de la *raison ouverte*. Ce que nous appelons raison ouverte, c'est la rationalité sans rationalisation, c'est une rationalité régénérée qui exerce une pensée critique vis-à-vis des principes de la rationalité formelle. Nous pouvons tenter de la caractériser comme suit :

- Une vigilance alerte à la signification consciente des évènements,
- Une conscience des limites de son modèle de compréhension des phénomènes,
- Une conscience des limites de la raison elle-même,
- Une conscience de l'alliance complexe du désir et des émotions avec la raison
- Une sensibilité à l'aléa et au désordre,
- Une sensibilité aux traits singuliers, originaux et historiques des phénomènes, dont les lois générales ne rendent pas compte,
- Une intégration de la relation du sujet à l'objet dans la connaissance de l'objet par le sujet,
- Une intégration de la question de l'existence, de l'être, de la relation du psychique et du physique,
- Un engagement dans la délibération critique. ...

... La praxis émergente, en comparaison à la praxis classique, examine plutôt qu'elle n'analyse, conjoint avant de séparer, cherche le possible plutôt que le nécessaire, le proscriptif<sup>1</sup> plutôt que le prescriptif, les régularités et les contraintes plutôt que les lois, l'organisation « organisante » plutôt que la structure, la question à poser plutôt que la solution à trouver, l'opportunité plutôt que la difficulté, un vouloir savoir plutôt qu'un vouloir manipuler.

Dans la praxis émergente, la fin n'est jamais donnée, ce qui sonne le glas du primat de la méthode sur le retour critique. Les démarches associées à cette praxis restaurent le sujet dans ses deux polarités : il y est autant disposé à recevoir et à se transformer, qu'à émettre et à transformer.

L'éventail de la raison ouverte se développe à chaque occasion d'écouter, à condition d'entendre, des personnes différentes de soi, y compris, voire surtout, lorsque ces personnes ne sont pas pourvues d'une autorité légitimant a priori leur propos. ....

### **Développer la pratique de la délibération critique à partir d'arguments plausibles**

Pour s'efforcer de « travailler à bien penser », une première étape souvent utile est de dés-intégrer les fausses certitudes et les pseudo-réponses, afin d'ouvrir le champ des possibles. La praxis nouvelle est indissociable d'une aptitude à se décentrer par rapport à ses propres certitudes et à comprendre le point de vue de l'autre, à s'enrichir sans forcément perdre son propre point de vue, mais en acceptant l'éventualité de changer de point de vue.

Cette praxis conduit notamment à une pratique d'écoute des parties prenantes affranchie des hiérarchisations entre les interlocuteurs dont nous sommes, consciemment ou non, porteurs (statut social, compétences, origines,...), et valorisante pour chaque expérience humaine.

Ce mouvement comporte une composante existentielle : celui qui prend ce chemin est susceptible d'être contraint à abandonner ses certitudes. Il s'agit d'un cheminement intérieur.

Pour s'efforcer de travailler à bien penser, il n'est pas nécessaire de borner l'usage de la raison aux syllogismes d'Aristote. L'ensemble des modes de raisonnement est admissible. La seule contrainte est la plausibilité des arguments et l'accueil des contre-arguments également plausibles, dans le cadre d'une délibération critique. L'art de cette délibération à partir d'arguments plausibles est une nouvelle rhétorique.

Le projet de « Welcome Complexity » est de développer l'usage de la raison ouverte et de cette nouvelle rhétorique qui s'appuie sur la plausibilité des arguments fournis dans le cadre de la délibération critique.

### **Développer la pratique de la « méta-méthode »**

Nous voyons la réflexion comme la caractéristique la plus riche de la pensée qui est de pouvoir travailler à un niveau méta ('se méta-systèmer') et de se transcender: c'est ce qui dans la pensée est capable de surmonter les alternatives qui restent fermées dans un paradigme donné, pour les placer dans un contexte plus riche, qui fait émerger des alternatives jusque-là inconcevables. Dans cette perspective, la réflexion ne saurait être compartimentée comme elle tend à l'être aujourd'hui : cette caractéristique n'est pas une propriété de la philosophie.

La méta-méthode est la pratique de cette caractéristique riche de la pensée. Elle comprend deux aspects :

La 'binocularité' mentale, qui consiste à regarder un système à la fois comme agencement de composants et comme agencement de relations entre composants. Les deux angles de vue mentaux forment une dualité : ils sont irréductibles l'un à l'autre, complémentaires et en relation,

Le passage à un niveau méta, qui consiste à adopter un point de vue nouveau qui permet d'articuler de façon intelligible des angles de vue jusque-là disjoints.

Il s'agit de développer une praxis qui ne se laisse pas dissocier dans la contradiction et dans les antagonismes, mais qui au contraire les conjoigne dans un ensemble où ces antagonismes, sans perdre leurs facultés destructives, acquièrent aussi une possibilité constructive. ...

### **Développer la pratique des émergences collectives conscientes**

.. La pratique de la méta-méthode a une importance cruciale dans le cadre des besoins identifiés des organisations.

Une manière de concevoir un collectif humain consiste à le modéliser en considérant chaque sujet du collectif comme un composant de type 'système complexe'. Dans cette lecture, le passage à un niveau 'méta' est celui où les antagonismes apparemment irréductibles de chaque sujet sont intégrés et dépassés : il devient possible de les appréhender

ensemble de façon conjointe à partir d'un nouveau point de vue (ce qui ne préjuge pas du jugement porté sur l'un ou l'autre point de vue). Ainsi, la pratique de la 'méta-méthode' :

- développe la sensibilité à ces émergences collectives,
- permet de décentrer l'individu de sa logique auto-référente,
- permet de développer une pensée du collectif dont il est un maillon,
- ouvre à de nouveaux savoir-faire, qui consistent à concevoir et à animer en conscience de telles émergences collectives.. ...

### **Conjoindre à nouveau ce qui était disjoint**

Le paradigme de la complexité reconnaît la singularité, l'aléa, l'autonomie, comme des aspects irréductibles des phénomènes perçus et vécus par chacun. Dans ce renouvellement de la perspective, la logique formelle perd sa valeur parfaite ou absolue, la théorie est toujours ouverte et inachevée, la société et la culture nous permettent de douter de la science au lieu de contribuer à fonder le tabou de la croyance.

Le rapport au monde en est renouvelé : il intègre à nouveau ces aspects, sans renoncer à la construction d'une connaissance scientifiquement valide et transmissible. Il considère toute activité de l'homme dans son interaction avec l'environnement. Cette perspective n'exclut plus mais au contraire conjoint le scientifique, le philosophe et l'artiste.. ...

... Le projet de « Welcome Complexity » est un projet citoyen engagé qui vise à régénérer des relations authentiques, bienveillantes et confrontantes, mutuellement édifiantes, partout où le paradigme dominant a engendré une dissociation devenue inféconde voire stérilisante. Il s'agit de restaurer le riche « humus humain » capable d'élucider les problèmes perçus complexes de et par notre société, et d'éclairer la voie pour les prochaines générations.

*welcome* complexity

---