



Projet collectif de veille épistémique et civique visant à éclairer et à enrichir l'intelligence des multiples formes d'actions collectives entendues dans leur complexité.

Dans tous les domaines, praticiens et chercheurs peuvent s'attacher à « *transformer leurs expériences en science avec conscience* », afin que nos sociétés déploient des politiques de civilisation attentives à ce que « *nos moyens d'investigation et d'action ne laissent plus loin derrière eux nos moyens de représentation et de compréhension* ».

INTERLETTRE CHEMIN FAISANT

Réseau INTELLIGENCE de la COMPLEXITÉ - MCX-APC

N°61, juillet-août 2012

Présentation des nouveautés sur le Site www.intelligence-complexite.org (antérieurement www.mcxapc.org) du Réseau Intelligence de la Complexité – MCX – APC. (Association européenne du Programme Modélisation de la Complexité' et Association pour la Pensée Complexe)

SOMMAIRE

I - ÉDITORIAL : « **SE PROJETER DANS LE FUTUR ?** « *La prospective, c'est l'art d'explorer le champ des possibles qu'ouvre sans cesse l'avenir* » Par **Philippe FLEURANCE**

II - ACTIVITÉS DES ATELIERS ET CONSEILS du Réseau

Quatre nouveaux documents, dont le DOSSIER MCX 28 ; l'annonce d'une prochaine manifestation du Réseau ; Une nouvelle 'Veille du Réseau'

III - CAHIER DES LECTURES DU RÉSEAU

Deux nouvelles Notes de Lecture

IV - LES OUVRAGES DANS LA BIBLIOTHEQUE DU RIC

Un nouvel ouvrage,



V - L'ACTIVITÉ DES ASSOCIATIONS AE-MCX et APC

Préparation de l'Assemblée Générale 2012, à Toulouse, 14 novembre 2012.

EDITORIAL DE L'INTERLETTRE CHEMIN FAISANT - MCX-APC
N°61, juillet - aout 2012

SE PROJETER DANS LE FUTUR ?

« La prospective, c'est l'art d'explorer le champ des possibles qu'ouvre sans cesse l'avenir »

Par [Philippe FLEURANCE](#)

« Plus de la même chose ... et encore plus de la même chose ? ». Les donneurs de temps sociétaux actuels conduisent à nous interroger sur les démarches anticipatives par rapport auxquelles sera organisé notre futur proche.

Comment faire ? D'abord en mettant à distance le sens commun de la construction de projet et/ou de scénarii prospectifs qui en anticipant trop le monde à venir, fige artificiellement les événements, leurs dénominations et leurs temporalités à un moment qui fait surement sens au temps où cela est fait ... mais demain ? Le sens commun adopte comme modèle de construction du projet, le modèle de l'acteur rationnel et omniscient que l'on appelle le modèle du plan qui peut se résumer ainsi : pour agir, l'acteur se donne intuitivement un but, confectionne des plans et ensuite en fonction de l'analyse qu'il fait de la situation et des circonstances va sélectionner des moyens appropriés à son but et anticiper le déroulement de son action en divisant son plan, en sous plans, tâches, etc. Ensuite, il y aura le moment même du passage à l'action qui sera « simplement » l'exécution, avec éventuellement quelques adaptations, du plan qui a été construit avant l'action. La difficulté tient à ce que, dès que les environnements anticipés sont perçus instables et en évolution dynamique, la représentation explicite des buts à atteindre, est rarement fiable.

Il est possible d'enrichir cette représentation statique en accordant de l'attention aux dynamiques moins prévisibles, de sorte que les changements, bifurcations et points de basculement générés par l'agir soient considérés de manière contingente, chemin faisant.

Comprendre un processus, un événement, c'est explorer – voire modéliser - son développement temporel, c'est-à-dire étudier comment les ingrédients et leurs assemblages évoluent et se recombinent au cours du temps pour produire des configurations, des formes d'action singulières.

A cette échelle, passé, présent et futur ne sont pas des réalités objectives, mais des représentations construites, des interprétations de la temporalité. Ces trois représentations sont en interactions, se construisent et se reconstruisent en s'influencent les unes les autres : après tout le déroulement du présent actuel traduit le futur d'un passé plus ou moins proche qui de fait, est un « construit » lui aussi et « *ce qui est généré, génère à son tour ce qui le génère* » (Edgar Morin 1977, p 190).

A travers cette histoire processuelle et l'attribution de sens ex ante et/ou post événements, c'est toute la question de la prospective, de l'historicité d'un système et des phénomènes de « path dependence » qui est posée. La dépendance au sentier exprime l'idée que le chemin passé peut influencer sur les décisions futures affirmant ainsi à la fois, le caractère irréversible de l'agir et la récursivité actions – fins : « *La pensée systémique met en évidence l'importance décisive, pour tous*

êtres ainsi que pour ces méta-êtres que sont les organisations sociales, des modélisations pragmatiques, des conceptions induites par des buts subjectifs, qu'on place dans le futur mais qui façonnent les actions présentes. Ces buts, liés à des croyances et à des anticipations, rétroagissent sur l'action au fur et mesure que celle-ci en rapproche ou en éloigne, cependant que l'action, en se développant, modifie les buts. Il en résulte une dynamique complexe dépendante de sa propre histoire et du contexte et qui requiert une approche cognitive et évolutionniste. » (Mioara Mugar – Schächter, 'Les Leçons de la mécanique quantique. Vers une épistémologie formelle'. In : Le Débat n° 94, mars-avril 1997, p. 170). Paradoxe en effet : puisque nous construisons notre futur nous ne pouvons rien en connaître de manière certaine et pourtant il faut bien croire en la plausibilité d'un futur pour relever les défis qui nous attendent afin d'impacter le présent (Jean Pierre Dupuy – Pour un catastrophisme éclairé – 2002).

Méthodologiquement et bien que la prospective serve à éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables (cf. les textes de Pierre Gonod, [Atelier MCX 17](#), sur [le site du Réseau Intelligence de la Complexité](#), un certain nombre d'auteurs s'interrogent sur la classique méthode des scénarios proposée pour la construction de scénarii « futuribles », avancée initialement par Bertrand de Jouvenel et continuée sur le site <http://www.futuribles.com>. Ces démarches qui fonctionnent par extrapolation et font appel à des outils formels comme des enquêtes, des traitements statistiques, des agrégations de paramètres de nature différente, des quantifications d'impacts potentiels, ... « *renforce ces effets de congruité auto-infligée par son processus consensualiste, son risque de création d'un état de groupthink et son dispositif d'expression des choix, limitant l'expression de perspectives incongrues.* » (Philippe Baumard, Le vide stratégique 2012, p 146).

« Comment faire pire en croyant faire mieux ? » (Partie du titre d'un ouvrage de Maya Beauvallet, 2009). Cette auteure pose la question du raisonnement tactique « local » et « ponctuel » vis-à-vis de la stratégie, en interrogeant l'idéologie managériale concernant les indicateurs de performance au sein des organisations. La centration sur les moyens conduit certes à la prescription de nombreuses actions mais prend le pas sur la visibilité stratégique de l'ensemble. Ces indicateurs « top down » consommateurs de temps et d'énergie sont difficiles à établir et génèrent souvent des comportements inverses à ceux qui sont souhaités : c'est toute la dérive de la stratégie mesureuse du « Nouveau Management Public » qui est concernée ici. La mise en avant de ces indicateurs de nature « comportementale » conforte une vision institutionnelle normative (les bons processus, les bonnes pratiques qu'il faut récompenser en posant le postulat de l'incapacité a priori des acteurs) plutôt qu'une culture, à savoir la réflexion systématiquement remise sur le métier, les changements permanents nécessaires à l'amélioration continue de l'organisation. « *Les multiples essais et approximations successives qui permettent d'avoir une amélioration continue apportent bien plus de valeur aux organisations que des prescriptions appliquées aveuglément par des managers devenus tayloriens en raison de la réduction de leur rôle à cette dimension d'agent de maîtrise* » cf. <http://thehypertextual.com/2012/01/04/processus-forts-culture-faible/>. Cécil Dijoux résume son point de vue en affirmant que l'organisation de demain a tout autant besoin d'une culture forte que de processus forts. « *C'est de cette culture forte que naîtra au niveau des équipes opérationnelles ce souci d'amélioration permanente qui permettra de faire évoluer les processus dans un but d'optimisation globale de l'organisation* ».

Si nous ne savons/pouvons pas anticiper ce que sera notre futur, nous pouvons travailler à rendre intelligible ce qui dans nos environnements d'action est déjà du futur et que nous ne voyons pas parce que nous n'engageons pas les questionnements ad hoc. En essayant de relever les innovations, les émergences dans les actions et interactions quotidiennes des acteurs, la « prospective du présent » (cf. [Edith Heurgon](#)) cherche à décaler les regards, à penser les choses autrement en s'attachant autant aux signaux faibles qu'aux tendances lourdes (cf. l'idée de prospective avancée par Gaston Berger <http://col-prospective.blogspot.fr>). En se détachant d'une lecture symptomatique focalisée essentiellement sur les problèmes à résoudre, il apparaît important de recentrer l'attention sur une vision plus globale qui rend visible les dynamiques induites par les projets. Celles-ci fonctionnent sur des complexités humaines et organisationnelles largement sous estimées parce qu'elles ne sont pas explicitées ni collectivement élucidées, parce qu'elles impliquent l'associatif, parce qu'elles sont hors du système normatif ou encore parce qu'elles sont singulières

Chacun prenant les limites de sa propre vision pour les limites du monde « *Réformer la pensée stratégique, c'est donc avant tout s'assurer de pouvoir mobiliser des cadrages différents, voire antagonistes, dans l'interprétation des événements* » (Philippe Baumard, 2012 p 152). Le chemin d'une prospective partagée et potentiellement « soutenable » ne commence donc pas par une définition à distance, centralisé et hors contexte des objectifs et des échelles de valeurs : c'est là que nous faisons intervenir les démarches participatives, la co-construction que nous défendons dans nos ateliers (cf. la Conférence-Débat du Réseau Intelligence de la Complexité du 18 janvier 2012, <http://vimeo.com/mcxapc/albums/sort:name>) : il n'y a aucune raison de ne pas associer aux dispositifs de réflexion/recherche les acteurs concernés. Ces interactions croisées multidirectionnelles (« bottom-up », « top-down », croisées, latérales, ...) permettant une appropriation effective par les acteurs en situation sont une co-construction négociée qui porte sur les fins, les responsabilités et les usages.

Cette démarche de nature prospective exige donc un renouvellement des concepts et des outils pour comprendre ce que nous construisons pour demain parfois sans le savoir : en fait, nous avons du mal à appréhender ce que c'est précisément, parce que nos modes de réflexion, souvent monocentrés et cloisonnés, peinent à initier des approches pluridisciplinaires et se saisissent difficilement de thématiques en reliance. Comme l'y invite le réseau MCX, penser l'action dans sa complexité, c'est « [développer de nouveaux outils de pensée](#) » pour dépasser ses tropismes habituels.

Philippe FLEURANCE

II - ACTIVITÉS des ATELIERS et CONSEILS du RESEAU

LES NOUVEAUX DOCUMENTS

[SE PROJETER DANS LE FUTUR ? « La prospective, c'est l'art d'explorer le champ des possibles qu'ouvre sans cesse l'avenir » \(Editorial N°61\) par : FLEURANCE Philippe](#)

« ... Il n'y a aucune raison de ne pas associer aux dispositifs de réflexion/recherche les acteurs concernés. Ces interactions croisées multidirectionnelles (« bottom-up », « top-down », croisées, latérales, ...) permettant une appropriation effective par les acteurs en situation sont une co-construction négociée qui porte sur les fins, les responsabilités et les usages. Cette démarche de nature prospective exige donc un renouvellement des concepts et des outils pour comprendre ce que nous construisons pour demain parfois sans le savoir »

[MEMORIAL ERIC MARSHALL](#) par : [BROSSIER Jacques](#)

Ndlr .Eric Marshall nous a quitté le 19 avril 2012. Il fut un fidèle compagnon de route du Réseau Intelligence de la Complexité-MCX-APC, depuis nos premières rencontres (1982 à l'ENESA Dijon) : malgré ses nombreuses et lourdes responsabilités (Ingénieur général du génie rural des eaux et forêts, membre correspondant de l'académie d'Agriculture de France, chargés de nombreuses responsabilités au sein du ministère de l'agriculture, et de l'INRA-SAD), il nous a toujours encouragé et stimulé. Nous remercions notre ami Jacques Brossier, quia beaucoup travaillé avec lui, de son témoignage par ce Mémorial.

[MEMORIAL ELINOR OSTROM](#) par: [LE CROSNIER Hervé](#)

Ndlr. Elinor Ostrom, première femme à obtenir un Nobel d'Économie en 2009 pour ses travaux d sur la gouvernance de l'action collective dans les 'Commons' (les Communaux) de ressources patrimoniales ([la théorie des communs](#)), est décédée le mardi 12 juin à l'âge de 78 ans. H le Crosnier a rédigé un bel hommage, intitulé « L'inventivité sociale et la logique du partage au cœur des communs » que nous reprenons ici en le remerciant et en faisant nôtres les termes dans lequel il le présente :

« **Une formidable leçon d'optimisme, de confiance dans les capacités humaines**, de valorisation de la débrouillardise et d'admiration devant les agencements improbables que l'humanité sait mettre en œuvre. Notre plus bel hommage sera de continuer à défendre les communs, naturels et numériques globaux ou locaux, de faire en sorte que chacune et chacun se sente investi d'une responsabilité sur la protection de ce que l'humanité veut proposer en partage, par choix ou par nécessité. Au premier titre évidemment la défense de notre planète commune. »

[Dossier MCX XXVIII : « ENSEMBLE, CITOYENS ET SCIENTIFIQUES, ATTACHONS NOUS A 'METTRE LA SCIENCE EN CULTURE' »](#), Actes du Grand Débat 2011 du R I C, '18 Janvier 2012 à Paris, Grande Salle de la FPH) ---Dossier coordonné par [GENELOT Dominique](#) (mise en ligne le 30 07 12)

« ...De multiples et diverses reliances entre citoyens scientifiques (chercheurs et enseignants) et praticiens (actifs dans tous les types d'organisations sociales privées et publiques) se développent depuis de nombreuses années. Les uns et les autres ne se résignent plus à des appels faciles à une interdisciplinarité toujours réduite à la pluridisciplinarité, faute de remise en question des références épistémiques d'appui : l'expert scientifique, en déterminant les 'méthodes d'expertise dites scientifiques', ne doit-il pas enfin être conscient qu'il impose inconsciemment les fins de ses méthodes au citoyen sans que ce dernier, riche de ses expériences d'action réfléchie, puisse et doive les questionner, les critiquer et s'interroger sur leur légitimation socio culturelle ? »

LA PROCHAINE MANIFESTATION DU RESEAU

Le **GRAND DÉBAT 2012** du RESEAU INTELLIGENCE de la COMPLEXITE – MCX – APC, Le mercredi 14 novembre 2012, 14-18h. A L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE de TOULOUSE, **École d'ingénieurs de PURPAN**, sur le thème :

« CONCEVOIR DANS, ET AVEC, LA COMPLEXITE » *« Dans le monde le monde de la pensée, comme dans le monde de l'action, on peut faire passer la raison du POURQUOI au POURQUOI PAS »*

Les Sciences et Pratiques d'Ingénierie des *Systèmes Complexes* appellent aujourd'hui le plein usage de *'cette étrange faculté de l'esprit humain qui est de relier'*

Protégeons cette date dans nos agendas. (Le programme détaillé sera publié fin septembre 2012)

LES VEILLES DU RÉSEAU

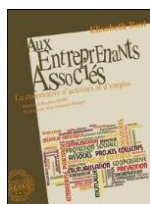
Le développement des "Réseau du Cœur-Alzheimer" proposé par *l'atelier-forum MCX N°18*

(Ndlr). En s'attachant à explorer les interactions entre les processus auditifs et les processus de cognition générale, les équipes du GRAPsanté mettent sans cesse en valeurs les complexités de ces interactions toujours très « contextes dépendantes » (voir les documents publiés sur le site de l'Atelier MCX 18 : "[Complexité du monde sonore, de sa perception et de son entendement](#)").

Parmi les facteurs 'invisibles' de ce contexte, celui des comportements des 'aidants' s'attachant à aider quotidiennement en quasi permanence des malades atteint de la maladie d'Alzheimer. Ces « personnes aidantes » sont elles-mêmes soumises à des conditions de fatigues de tous types qui font vite percevoir que ces aidant ont de plus en plus besoin d'être aidés par des 'tiers' qui puissent parfois 'prendre le relais'. On ne peut disjoindre les complexités entrelacées. Ne peut-on alors concevoir des réseaux d'aidants externes qui aident les aidants internes régulièrement pour leur permettre de se 'ressourcer' au moins quelques heures ? Cette interrogation a conduit un de nos amis, Regis Ribette à proposer de constituer de façon aussi souple que possible, des « Réseaux du Cœur-Alzheimer ». Initiative originale et praticable à laquelle l'équipe du GRAPsanté s'est proposé de donner un rayonnement qu'elle mérite. Elle s'inscrit quasi spontanément dans la cadre de sa vocation d'origine « Percevoir, Penser, Agir en Complexité », et pour cela toujours relier le cognitif et l'affectif, l'électronique et le social ! Un numéro spécial (de 4 pages) vient d'être publié par 'La Lettre du GRAPsanté', entièrement consacré à une [Tribune pour les réseaux du Cœur Alzheimer](#) présentant cette initiative : ce manifeste est maintenant aisément accessible sur le Site du GRAPsanté (le Site publie par ailleurs la [collection des Lettres du GRAPsanté](#)).

III - LES NOUVELLES NOTES DE LECTURE

AUX ENTREPRENANTS ASSOCIES, Ecrit par : **BOST Elisabeth**



« Une innovation récente et majeure de l'économie sociale et solidaire (ESS) est l'apparition des coopératives d'activités et d'emplois, les CAE. Dans un monde où le capitalisme financier ne cesse de détruire les relations humaines, est-il encore envisageable d'associer ces deux termes travail et rêve, travail et projet désiré ? Une forme originale d'entrepreneuriat : les CAE... »

Note de : **ADAM Michel**

COMPLEXITE(S) DES MODELES DE L'ARCHITECTURE NUMERIQUE (Actes du 5eme séminaire de Conception Architecturale Numérique)(Juillet 2012) par : **GUENA François,**

LECOURTOIS Caroline, (Direction) (PUN - Editions Universitaires de Lorraine, 2012,) Note de : **BOUDON**



Philippe

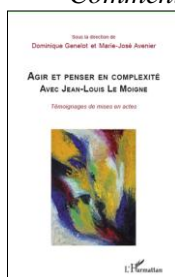
« .. Des architectes, ingénieurs, praticiens, pédagogues, chercheurs en architecture, chercheurs de la pensée complexe et informaticiens autour de deux objets majeurs : La complexité de la modélisation et des modèles de la conception architecturale ; La complexité de la modélisation et des modèles informatiques de ou pour l'architecture ».)

Note de : **BOUDON Philippe**

V - LES NOUVEAUX OUVRAGES DANS LA BIBLIOTHEQUE DU RIC

AGIR ET PENSER EN COMPLEXITE, avec Jean-Louis Le Moigne - TEMOIGNAGES DE

MISES EN ACTES Ecrit par : **GENELOT Dominique,** **AVENIER Marie-José,** (Direction)



Comment comprendre les mondes dans lesquels nous vivons ? Peut-on ne pas se sentir démuné devant tant de complexité ressentie ? Comment agir de manière responsable quand on a conscience de sa responsabilité partagée pour façonner le futur par ses actions d'aujourd'hui ? ... Cinquante professionnels d'horizons variés témoignent de leur manière de répondre à ces questions dans leurs pratiques quotidiennes. ... A travers la narration d'expériences vécues sur des sujets très divers, ce livre offre des pistes de réflexion et d'action précieuses pour toute personne soucieuse du sens de son action, quel que soit son champ de pratique : recherche, enseignement, formation, management, conseil, sport, santé, sécurité, travail social, économie sociale et solidaire, agriculture

Ed L'Harmattan, 2012, ISBN 978 2 296 96540 9, 459 pages

VI - L'ACTIVITÉ DES ASSOCIATIONS AE-MCX et APC

Le Conseil d'Orientation du Réseau Intelligence de la Complexité - MCX-APC a tenu sa session d'été le 04 07 2012. Le compte rendu détaillé sera accessible aux adhérents sur 'l'Agenda' de [l'Espace Adhérents](#) : occasion de faire le point sur nos prochaines initiatives, 2012-2013, en particulier la préparation de la **l'Assemblée Générale 2012 de l'Association : celle-ci se tiendra le 14 novembre à Toulouse**, de 10h à 12h 15 où nous serons accueillis dans les locaux de l'Institut National Polytechnique de Toulouse. -**École d'ingénieurs de PURPAN**

Cette AG sera suivie l'après midi (**14 novembre 2012, 14-18h**) du **Grand Débat annuel du Réseau** monté en collaboration avec le concours d'enseignants et de collaborateurs de l'INP-T Sur le thème : "CONCEVOIR DANS, ET AVEC, LA COMPLEXITE : *Les Sciences et Pratiques d'Ingénierie des Systèmes Complexes appellent aujourd'hui le plein usage de 'cette étrange faculté de l'esprit humain qui est de relier'*

Ce numéro 61 de l'INTER LETTRE CHEMIN FAISANT RIC - MCX-APC (juillet 2012) est également disponible à <http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/il61.pdf>

*Les correspondants qui en ont fait la demande en utilisant **la boîte de dialogue disponible sur la page d'accueil du Site** en sont informés par messagerie Internet ; une version imprimée sera postée aux correspondants qui le souhaitent en participant aux frais d'impression et d'expédition.*

En cas de difficulté de réception, on peut joindre notre secrétariat à secretariat-ric@intelligence-complexite.org L'InterLettre CHEMIN FAISANT RIC - MCX-APC diffuse périodiquement les informations présentant les activités en cours de l'Association européenne du Programme européen Modélisation de la Complexité et de L'Association pour la Pensée Complexe, associés pour animer LE RESEAU "INTELLIGENCE DE LA COMPLEXITE", www.intelligence-complexite.org (anciennement www.mcxapc.org). Il est également possible d'être informé en ligne de nouveautés installées sur le Site en demandant l'abonnement en un clic au Flux RSS

- [Abonnez-vous au flux RSS](#)

AE-MCX, BP 135, 13605, Aix en Provence, Cedex 1. France. – **APC**, 54 rue ND des Champs, 75006, Paris France