



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°69-janvier – février 2014

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)

GRAND-DEBAT-du-RESEAU-INTELLIGENCE-DE-LA-COMPLEXITE--MCX-APC¶

(Rencontre organisée avec le concours et la participation de l'INSEP)¶

La conduite des organisations contemporaines¶

face au défi de la complexité¶

Le jeudi 6 février 2014 de 14h à 18h¶

Attention°: changement de la salle. Au lieu de la salle de la FPH° (38 rue St Sabin 75011) initialement annoncée, ce Grand Débat se tiendra à l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance¶

Amphi C - INSEP, 11, avenue du Tremblay 75012 Paris. ¶

Métro ligne 1, terminus Château de Vincennes, puis bus 112, arrêt INSEP¶

En s'engageant avec vous dans l'aventure ¶
de la traversée de l'année nouvelle¶

L'équipe d'animation du ¶
Réseau INTELLIGENCE de la COMPLEXITE - MCX-APC¶

vous présente ses vœux de vivifiantes reliances°.¶

'TRAVAILLONS DONC A BIEN PENSER'¶

en bonne intelligence de l'Agir et Penser en Complexité¶

en les accompagnant d'un viatique que nous proposait Paul Valéry°.¶

¶

«Il faut conserver dans nos esprits et dans nos cœurs¶

la volonté de lucidité, la netteté de l'intellect, ¶

le sentiment de la grandeur et des risques¶

de l'aventure extraordinaire dans laquelle le genre humain, ¶

s'éloignant peut-être des conditions premières et naturelles de l'espèce, ¶

s'est engagé, allant je ne sais où ?!°¶

P.Valéry. 1932. Variété III¶

SOMMAIRE

I - ÉDITORIAL. En s'engageant avec vous dans l'aventure de la traversée de l'année nouvelle par l'Équipe d'Animation du Réseau

II- MANIFESTATION. ; *Grand Débat du Réseau intelligence de la complexité : La conduite des organisations contemporaines face au défi de la complexité*, à Paris, jeudi 6 février 2014 de 14h à 18h

III ACTIVITÉS DES ATELIERS ET CONSEILS du Réseau. Deux nouvelles 'VEILLES EN RESEAU'

IV – LA BIBLIOTHEQUE du RESEAU Un nouvel ouvrage

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

[I] EDITORIAL DE L'INTERLETTRE CHEMIN FAISANT
Réseau Intelligence de la Complexité - MCX-APC
N° 69 - Janvier 2014



**En s'engageant avec vous dans l'aventure
de la traversée de l'année nouvelle**

L'équipe d'animation du
Réseau INTELLIGENCE de la COMPLEXITE - MCX-APC

vous présente ses vœux de vivifiantes reliances :

'TRAVAILLONS DONC À BIEN PENSER'

en bonne intelligence de l'Agir et Penser en Complexité
en les accompagnant d'un viatique que nous proposait Paul Valéry :

*« Il faut conserver dans nos esprits et dans nos cœurs
la volonté de lucidité, la netteté de l'intellect,
le sentiment de la grandeur et des risques
de l'aventure extraordinaire dans laquelle le genre humain,
s'éloignant peut-être des conditions premières
et naturelles de l'espèce, s'est engagé, allant je ne sais où ! »*

P Valéry, 1932, Variété III

Ce numéro 69 de l'INTER LETTRE CHEMIN FAISANT RIC - MCX-APC (janvier-février 2014) est également disponible à <http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/il69.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**, 5 avenue du Maine, 75014, Paris France

[II] MANIFESTATION

GRAND DEBAT du RESEAU INTELLIGENCE DE LA COMPLEXITE - MCX-APC
(Rencontre organisée avec le concours et la participation de l'INSEP)

La conduite des organisations contemporaines face au défi de la complexité

Le jeudi 6 février 2014 de 14h à 18h

Attention : changement de la salle Au lieu de la salle de la FPH (38 rue St Sabin 75011) initialement annoncée, ce Grand Débat se tiendra à l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance

Amphi C - INSEP, 11, avenue du Tremblay 75012 Paris.
Métro ligne 1, terminus Château de Vincennes, puis bus 112, arrêt INSEP

*_*_*_*_*

*Assumer les responsabilités de la conduite d'une organisation humaine
active et évoluant dans des contextes toujours perçus complexes,
implique de « Travailler à bien penser » en s'acharnant à « Relier, toujours relier »*

Toutes les organisations contemporaines (qu'il s'agisse d'entreprises, de services publics, d'associations, d'hôpitaux, d'écoles ou universités, d'entreprises sociales et solidaires, de syndicats, de municipalités, de collectivités territoriales, de notre pays, ou même de notre union européenne, etc.) sont confrontées à une complexité ressentie comme croissante, complexité que l'on attribue aux interactions conjuguées des interdépendances à la fois locales et mondiales, des mutations technologiques qui entraînent de profondes mutations sociétales et culturelles, et des multiples dérèglements d'ordres divers (écologiques, climatiques, financiers, géopolitiques, etc.).

Sous des formes diverses, la responsabilité de conduire ces organisations selon des critères économiques, sociaux, environnementaux et éthiques est assurée par des groupes d'hommes et de femmes (dirigeants, animateurs, présidents, coordinateurs, etc.) confrontés dans l'action quotidienne à des situations qui exigent des renouvellements multiples et multidimensionnels de leurs capacités d'entendement. ***On ne peut plus faire sans chercher à comprendre ce que l'on fait et pourquoi on le fait.*** Cet adage, banal pour les individus, devient essentiel pour la conduite de ces systèmes d'action collective que sont les organisations contemporaines.

C'est à cette question lancinante et prégnante que sont aujourd'hui confrontés tous les groupes de dirigeants et d'animateurs qui portent la responsabilité de conduire, avec des obligations de résultats correspondant à leurs finalités, des organisations qui, à la fois agissent et évoluent, façonnent leur environnement en même temps qu'elles s'organisent elles-mêmes en interagissant avec des contextes eux-mêmes en transformation continue.

Cette question ne trouvera jamais de réponse définitive, nous le savons. Le défi de construire l'intelligibilité des réalités complexes que nous vivons, en évitant le réductionnisme et le simplisme, est et restera, le défi quotidien et permanent de l'humanité. Mais en marchant, nous construisons nos chemins et, ce faisant, nous nous exerçons à

‘travailler à bien penser’, en reliant plutôt qu’en divisant, en ne séparant plus les comment des pourquoi.

Entrelacs inextricables des problèmes posés séparément, imprédictibilité des conséquences futures des actions humaines, pressions et contingences de toutes sortes, tensions permanentes entre les appels à un ordre uniformisant et pétrifiant, et les appels à un désordre anarchisant et sclérosant, par tout cela, la complexité nous est défi. Et, en même temps, elle nous devient opportunité, chance à saisir. La conscience que nous prenons tous de la complexité ouvre le champ des possibles.

Un champ qu’il appartient aux responsables d’organisations contemporaines d’explorer en s’attachant à élucider les enjeux collectifs, ceux qui deviennent aussi souhaitables. La responsabilité de conduire leurs organisations avec efficacité devient indissociable de la responsabilité du ‘travailler à bien penser’, à concevoir, à former projets, à expliciter les orientations et les choix par lesquels nos organisations transforment notre présent et façonnent notre futur. Travailler à prendre du recul par rapport à leurs formatages cognitifs ; à comprendre que la réalité n’est pas donnée, mais qu’elle se construit à travers nos actions ; à comprendre que les processus d’élaboration des décisions conditionnent les décisions ; à savoir enrichir leur vision et la partager en organisant la délibération collective, etc.

Ne s’agit-il pas d’une responsabilité majeure pour les dirigeants de toutes les organisations contemporaines ? Une responsabilité qui se forge dans leurs expériences réfléchies et confrontées et qu’ils ne peuvent déléguer à des penseurs qui ne portent pas la responsabilité d’une organisation d’action collective, mais qui peuvent aider les responsables à travailler à enrichir leur entendement.

Le Réseau Intelligence de la Complexité, dans le sens de sa vocation, qui est de contribuer collectivement à un renouvellement réfléchi des cultures contemporaines en s’exerçant à une veille éthique, civique, épistémologique et pragmatique à l’égard des multiples complexités et situations complexes de la société, consacra son Grand Débat du 6 février 2014 à cette réflexion sur la conduite des organisations contemporaines face au défi de la complexité.

Les intervenants

 <p>Dominique GENELOT Vice-président de l’AE-MCX, ancien dirigeant du cabinet de conseil en management INSEP CONSULTING, auteur de l’ouvrage « <i>Manager dans la complexité, réflexions à l’égard des dirigeants</i> »</p>	 <p>Hervé GOURIO Ancien Président & CEO worldwide Carlson Wagonlit Travel, ancien Délégué Général d’Entreprise et Progrès</p>
---	--

Avec le concours de :

- **Jean-Louis LE MOIGNE**, Président de l’Association AE-MCX.
- **Michel PAILLET**, Président de X-Sciences de l’Homme et de la Société, Membre du Conseil de l’Association AE-MCX, Conseil de direction générale sur les transformations des organisations, qui animera les débats.

Programme du Grand Débat

13h45 : Accueil des participants

14h-14h10 : Ouverture par **Michel Paillet**, animateur des débats

14h10-14h30 : Présentation par les intervenants, **Dominique Genelot et Hervé Gourio**, de leur parcours et de leur rencontre avec la complexité dans la conduite des organisations.

14h30-15h15 : **Dominique Genelot et Hervé Gourio**

Pourquoi et comment la pensée complexe s'impose dans l'arsenal mental du dirigeant, face aux défis multiformes de la complexité.

Les multiples irruptions de la complexité dans la responsabilité de dirigeant : illustration à travers la transformation d'une petite filiale française en un groupe mondial leader de son secteur.

15h15-15h30 : Echanges avec les participants

15h30-16h : Pause

16h-16h30 : **Dominique Genelot et Hervé Gourio**

La mère des batailles mentales : passer d'une démarche cognitive analytique classique, soi-disant objective, à une conception constructiviste s'appuyant notamment sur la modélisation systémique.

Exemple vécu d'un pilotage pensé en tant que système : la transformation du portefeuille d'activités de l'entreprise.

16h30-16h45 : **Jean-Louis Le Moigne**

Comment et pourquoi a été élaborée « La théorie du système général »

16h45-17h : Echanges avec les participants

17h-17h30 : **Dominique Genelot et Hervé Gourio**

La conduite des organisations est tout à la fois un univers de contradictions, d'antagonismes et de complémentarités. Le concept de dialogique et la discipline mentale de « distinction-conjonction » sont précieux pour le dirigeant pour faire face sans réductionnisme à ces situations.

Témoignage sur les nombreux antagonismes et contradictions auxquels un dirigeant est confronté et sur la manière de les affronter.

17h30-18h : Discussion générale et conclusion de la rencontre, animées par **Michel Paillet**

Comment s'inscrire ?

Cette rencontre est ouverte à tous. Une modique contribution aux frais d'organisation de 15 € sera sollicitée à l'entrée de la salle. Le nombre de places étant limité, il est vivement conseillé de **s'inscrire en adressant un message e-mail mentionnant vos coordonnées usuelles**

à l'adresse suivante : secretariat-ric@intelligence-complexite.org

Le « Réseau Intelligence de la Complexité »*

www.intelligence-complexite.org

Le « Réseau Intelligence de la Complexité » réunit :

- *L'Association du programme Européen "Modélisation de la Complexité" (AE-MCX), présidée par Jean-Louis Le Moigne*
- *et l'Association pour la Pensée Complexe (APC), présidée par Edgar Morin*

Le Programme européen MCX a émergé à la fin des années 1980 de la rencontre d'universitaires, de scientifiques et de responsables d'organisations, d'entreprises et d'administrations se proposant de coopérer avec intelligence dans une commune attention aux multiples complexités que rencontrent les sociétés contemporaines.

La vocation de l'Association MCX devenue le Réseau MCX – APC (Réseau Intelligence de la Complexité) est de contribuer collectivement à un renouvellement réfléchi des cultures contemporaines qui restaure nos aptitudes à appréhender les solidarités entre tous les phénomènes ; ceci en s'exerçant à une veille éthique, civique, épistémologique et pragmatique à l'égard des multiples complexités et situations complexes de la société ».

Activités :

- *Le site internet, lieu de partage régulièrement actualisé : 1300 documents, notes de lecture, dossiers thématiques, lexique, dictionnaire des citations,*
- *37 ateliers thématiques organisés par réunions et échanges par internet*
- *Colloques, débats, réunions de présentation d'ouvrages*
- *L'« InterLettre Chemin Faisant », 4 à 5 numéros par an*
- *Une collection éditoriale : Ingenium (L'Harmattan)*

*Comme il faut une différence des températures des sources pour une machine,
ainsi une différence d'ordre – désordre pour le travail de l'organisation.
Tout ordre ou tout désordre et rien ne va. (P. Valéry)*

* Cette présentation est attachée à la présentation de ce Grand Débat ouvert, également diffusée sur d'autres supports que l'InterLettre Chemin Faisant

====*==*

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

L'ASSEMBLEE GENERALE 2013 de l'Association Européenne du PROGRAMME MODELISATION DE LA COMPLEXITE se tiendra le **06 février 2014 de 10h00 à 12h15**, à l'INSEP, Bâtiment D, Salle Grecque. (La convocation est adressée par messagerie aux adhérents à jour de leur cotisation 2013)

L'ordre du jour est disponible sur l'Espace Adhérent – Agenda du Réseau du Site. Les adhérents à jour de leur cotisation 2013 recevront la convocation statutaire début janvier 2014.

Le programme du séminaire pilote de formation de formateurs à « L'Agir ⇄ Penser en Complexité » mis en place avec le concours de la Direction Formation Continue de l'Université Nationale Polytechnique de Toulouse (27-28 mars 2013) sera présenté à cette occasion.

Cette AG sera suivie l'après midi du « [GRAND DEBAT DU RESEAU](#) » présenté § [II]

====*==*

[III] - ACTIVITÉS des ATELIERS et CONSEILS du RESEAU

LES VEILLES DU RESEAU

[The 9th Meeting of the European Union of Systems](#) - UES - se tiendra à Valencia (Espagne) les 15-17 octobre 2014, en coopération avec [la WOCS](#), sur le thème « *Globalization and Crisis Complexity and governance of systems* ».

Les organisateurs précisent: *The main aim of the systemic debate is being focused on the “World System” and its governance considering its complexity, and framing the discussion according to its social, economic, political, organisational, historic, demographic and cultural implications.*

Puis ils ajoutent: *”All of this, without ignoring the methodological factors belonging to the system science.”*

Apparemment cette précision de conclusion semble indiquer que cela n’allait pas de soi. En revanche, il ne semble pas nécessaire de s’attacher à la critique épistémologique guidant la légitimation socio culturelle des résultants des travaux exposés

Dans le cadre du colloque [WOSC-UES](#) à Valencia du 15 au 17 octobre 2014, [l'AFSCET organise deux symposia](#): [L'homme acteur de sa survie et de l'évolution des écosystèmes](#) et [Modélisation mathématique des systèmes complexes](#).

‘L’épistémologie complexe d’Edgar Morin’: [Un site de mutualisation et collaboration libres et gratuites en didactique des langues-cultures](#), animé par le Pr Christian Puren, mérite le détour même si l’on n’est pas en situation professionnelle d’enseignement du Français Langue Etrangère.

Situation que chacun perçoit aisément dans son étonnante diversité. Répondant initialement à de nombreuses sollicitations de type méthodologique (‘Comment faire, quand ... ?’), les nombreux travaux et documents régulièrement diffusés par ce Site témoignait d’un effort pour aborder de plus en plus les questionnements épistémologiques et déontologiques sinon éthiques.

On y rencontre en particulier un chapitre consacré à une lecture de quelques grands textes d’Edgar MORIN qui s’avère très rafraichissante ; On trouve en particulier dans un texte intitulé « *La didactique des langues étrangères à la croisée des méthodes. Essai sur l’éclectisme* » dans une deuxième partie ‘[LA DIDACTIQUE DES LANGUES FACE À L’ÉCLECTISME](#)’, une présentation de « *La nouvelle épistémologie. Les remaniements épistémologiques dans la science contemporaine* » et à « *L’épistémologie complexe d’Edgar Morin* » que l’on ne trouve pas fréquemment dans les textes francophones consacré à l’enseignement. »

[IV] Les NOUVEAUX OUVRAGES dans la BIBLIOTHEQUE du RIC



PENSER L'EUROPE

Ecrit par MORIN Edgar

Ed Gallimard (1984) [-Collection Folio actuel, 1990,](#)
ISBN : 9782070325849, 288 pages

[Se procurer cet ouvrage](#)

*NDLR : Ce livre fut publié en 1984, il y a trente ans. En 2014 année d'une élection européenne, on verra que cette exploration du 'Phénomène Europe', nous est plus que jamais tonique, alors que les médias nous incitent à **la peser** financièrement et monétairement en ne nous souciant pas de **la penser** en l'entendant dans sa fascinante et évolutive complexité*

Présentation de l'éditeur

Afin de penser l'Europe, Edgar Morin nous invite à abandonner les discours rhétoriques et les idées fragmentaires qui produisent des Europe imaginaires, idéales ou mutilées.

Son essai, qui est en même temps un voyage interrogatif dans l'histoire et la culture européennes, conçoit l'Europe comme une unité multiple et complexe, unissant les contraires de façon inséparable.

Pour la première fois dans les Temps modernes, l'Europe vit un destin commun. Il nous faut en prendre conscience si nous voulons élaborer un dessein commun.

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

SOMMAIRE

PROLOGUE : *Souvenirs d'un anti-européen*

I

LES MÉTAMORPHOSES D'EUROPE

1. L'Europe d'avant l'Europe
2. L'Europe médiévale
3. L'Europe éruptive
4. Un fondement sans fondement

II

LE BOUILLON DE CULTURE

1. Le tourbillon culturel
2. La réinsémination grecque
3. Les aventures de l'humanisme
4. Les aventures de la raison
5. Les aventures de la science
6. L'aventure de la pensée
7. L'identité culturelle européenne

III

LA NOUVELLE CONSCIENCE

1. La première Europe
2. Changements d'identité
3. Crises de culture et de civilisation
4. Fragilité

IV

LA COMMUNAUTÉ DE DESTIN

1. Le destin commun
2. **La menace commune**
3. Eclairer les éclaireurs

ÉPILOGUE : *La Province méta-nationale*

NOTES