



**Réseau Intelligence de la Complexité**  
 « Faire pour comprendre, comprendre pour faire »  
 Animé par l'association européenne Modélisation de la Complexité (MCX)   
 et l'Association pour la Pensée Complexe (APC)  

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°72 – novembre –décembre 2014**

Présentation des nouveautés sur le Site [www.intelligence-complexite.org](http://www.intelligence-complexite.org) (antérieurement [www.mcxapc.org](http://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 - VOUS AVEZ DIT « SYSTEMIQUE » ?** par Jean-Louis LE MOIGNE

**II - La RENCONTRE de GRENOBLE - DE LA STRATEGIE CHEMIN FAISANT A L'AGIR & PENSER EN COMPLEXITE 20**, le 15 Janvier2015 : Présentation et programme détaillé

**III - ACTIVITÉS DES ATELIERS ET CONSEILS du Réseau.**

Un Documentaire Vidéo : **ANDRE DE PERETTI, LE GAI SAVOIR AU CŒUR DES ARTS ET DES SCIENCES**, réalisé par C Duwez, P Bouchez et al

Deux nouveaux DOCUMENTS

Trois nouvelles 'VEILLES EN RESEAU'

**IV – LA BIBLIOTHEQUE du RESEAU**

Deux nouveaux OUVRAGES

**V – LE CAHIER DES LECTURES MCX**

Une nouvelle NOTES DE LECTURE

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

« *Qui ne se régénère pas dégénère* »

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

*Ce numéro 72 de l'INTER LETTRE CHEMIN FAISANT RIC - MCX-APC (nov. – déc. 2014') est également disponible à <http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/il72.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](mailto: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](http://www.intelligence-complexite.org) (anciennement [www.mcxapc.org](http://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

**EDITORIAL DE L'INTERLETRE CHEMIN FAISANT  
RESEAU INTELLIGENCE DE LA COMPLEXITE - MCX-APC  
N° 72 - NOVEMBRE-DECEMBRE 2014**

\*\*\*\*\*

**VOUS AVEZ DIT « SYSTEMIQUE » ?<sup>1</sup>**

**Jean-Louis Le Moigne**

*Qu'est-ce qu'un système ?  
Et d'abord qu'est ce qu'il n'est pas ?  
Il ne s'agit pas d'un ensemble.  
P A Weiss, 1971<sup>2</sup>*

Le mot 'systémique' n'est-il pas devenu un mot fourre-tout dans lequel chacun met de ce qu'il veut, compromettant ainsi une communication réflexive ? Ici *science des systèmes*, là, *théorie (générale ou mathématique) des systèmes*, ailleurs *théorie générale des systèmes* (ou, plus rarement hélas *théorie du système général*<sup>3</sup>), voire souvent l'oxymore *analyse de systèmes* ou même le laxiste '*approche système*'. Le substantif « la Systémique » a été forgée en France au cours des années 1970 pour tenter d'éviter une confusion avec « le Holisme » que suggérait le promoteur du concept de « *système général* », le biologiste théoricien Ludwig von Bertalanffy. En intitulant le recueil d'anciens articles (publiés entre 1945 et 1967) qu'il avait regroupés sommairement sous le titre *General System Theory* (1968)<sup>4</sup>, il faisait passer un patchwork d'essais (écrits entre 1940 et 1967, consacrés à l'illustration des effets pervers des méthodologies réductionnistes et mécanicistes appliquées alors à la recherche en biologie), pour une théorie scientifique « générale ».

À partir de 1973-1974, je pris conscience de la légèreté épistémologique de la « *théorie générale* » dans cette formulation, tout en reconnaissant qu'on pouvait en revanche en inférer une théorie bien construite de la modélisation<sup>5</sup>; Théorie de la modélisation que l'on pouvait alors qualifier de systémique, alternative correctement argumentée à la Théorie de la

<sup>1</sup> Cet editorial est extrait pour l'essentiel d'un 'Entretien réalisé par Jacques Perriault, Stéphanie Proutheau, Edouard Kleinpeter et Alfredo Pena Vega' publié dans la Revue Hermès n° 60, CNRS édition, 2011, p 157-163. sous le titre « *L'exercice de la pensée complexe permet l'intelligence des systèmes complexes* ». Cet 'Entretien' avait déjà servi de 'matrice' à un éditorial publié sous le titre '*Ouvrir la problématique systémique*' en juillet 2011, (ILCF N° 56), ce qui explique que certains § soient repris dans le présent éditorial.

<sup>2</sup> PA Weiss, *L'archipel Scientifique*, 1971, Trad. Française 1974, Ed. Maloine, Collection recherches interdisciplinaires .p.81. Il résulte de ce rappel de bon sens que si on définit un système par une formule commençant par '*Un système est un ensemble de ...*', on auto détruit la signification spécifique du concept de système et a fortiori de la théorie des systèmes : la théorie des ensembles, bien rodée, depuis longtemps, ne devrait elle pas suffire ?

<sup>3</sup> Libellé qui est recevable '*en tant que Théorie*' si il est accompagné de son 'statut' : *Théorie de la modélisation*.

<sup>4</sup> Hélas traduit en français dès 1973 sous le titre '*Théorie Générale des systèmes*'

<sup>5</sup> L'usage effectif du terme « modélisation » était encore rare en 1975, et ignoré des dictionnaires. Le titre de l'ouvrage de George Klir et Miroslav Valach, *Cybernetic Modeling* (1967), créait un précédent autorisant l'expression « *Systemic Modeling* », en même temps qu'il invitait à développer une « *théorie de la modélisation* » qui ne se réduise pas à une « *théorie générale des modèles* » que venait de publier René Thom (1972). C'est pour cette raison que, dès 1977, j'avais caractérisé l'ouvrage *La Théorie du système général* par le sous titre *Théorie de la Modélisation* (Le Moigne, 1977).

modélisation analytique établie axiomatiquement sur les quatre préceptes du *Discours de la méthode* cartésien.

Considéré comme un attribut et non plus comme un substantif, le mot « systémique » perd son aura de démonstration scientifique « résolutoire » auquel aspirait la *General System Theory* (GST) – comme sa quasi-jumelle dans le champ des *Nouvelles Sciences*, la *Cybernétique, science de la communication et de la commande dans les systèmes naturels et les systèmes artificiels* –, mais il éclaire l'argumentation des problématiques « exploratoires et opératoires » en qualifiant « la modélisation » comme l'action de conception – construction, à l'aide d'artefacts symboliques, de représentations de phénomènes perçus ou conçus par un « observateur-descripteur ».

Edgar Morin soulignera cela dès les premiers chapitres du tome 1 de *La Méthode* (1977) : « *Bien qu'elle comporte des aspects radicalement novateurs, la théorie générale des systèmes (TSG) n'a jamais tenté la théorie générale du système ; elle a omis de creuser son propre fondement, de réfléchir le concept de système. Aussi le travail préliminaire du système reste encore à faire, interroge l'idée de système* ». Et, pour qui lit les six tomes de *La Méthode*, n'est ce pas cette interrogation permanente qui constitue le fil conducteur de ses explorations approfondies de « *l'Archipel Système* » ?).

Aussi ne peut-on parler de « *côtoiement pendant de longues années* » d'Edgar Morin avec la problématique systémique qu'il aurait aujourd'hui délaissée voire oubliée. La problématique systémique est, aujourd'hui comme hier, permanente dans toute son œuvre (y compris, fut-ce, implicitement dans ses ouvrages bien antérieurs à la parution aux États-Unis de la GST, de L von Bertalanffy, 1968). Et, pour ma part, l'enracinant aussi à d'autres sources, de Léonard de Vinci à Giambattista Vico, ou de Paul Valéry à Herbert A. Simon, je les retrouve totalement assimilées dans et par la problématique systémique<sup>6</sup> telle qu'Edgar Morin la développe puis la « *paradigmatise* ».

### **Qui aujourd'hui a le plus besoin de l'épistémologie ? <sup>7</sup>**

Convenons pourtant de la renaissance dans les cultures scientifiques et professionnelles du concept de système devenant un 'élément de langage' quasi ritualisé : Ne faut-il pas l'attribuer à la légèreté de la culture épistémologique de la plupart des auteurs, chercheurs scientifiques autant que professionnels de l'enseignement et de la formation, tous légitimement fascinés par la modernité du vocable système surtout quand on lui associe le qualificatif de Complexe. Plus les effets pervers du *réductionnisme de méthode* (tenu pour) *indispensable à la pratique scientifique*, (et par là tenu pour garant de *la vérité dans les sciences*) devenaient manifestes, plus s'affirmait l'aspiration à la prise en considération des interactions *médiates et immédiates* que symbolise *l'idée de système*. Le courant de la GST Bertalanffyenne devenait celui de la *Systems Approach* (Churchman, 1968 ; Ackoff, 1974) que l'on traduisit en français *L'Analyse de Systèmes* dès 1974, sans percevoir l'oxymore qui allait faire subrepticement de *l'analyse systémique* une des variantes de la modélisation analytique. On gardait l'emballage et on perdait le contenu !

<sup>6</sup> Qu'il appellera souvent *problématique organisationnelle* pour éviter les contresens induits par la légèreté de bien des usages du mot système et systémiques.

<sup>7</sup> Voir J Piaget, S Papert, G Voyat, G Cellerier , ' *Cybernétique et Epistémologie*. ' PUF, 1967 ?

Ce glissement allait inciter les informaticiens et mathématiciens appliqués à s'approprier une *analyse de systèmes* redevenant analytique donc, par-là, scientifique à leurs yeux. Ceci d'autant plus aisément qu'à partir de 1980 ce courant assimila aisément les formulations dégagées par ceux de *la Première Cybernétique* (N Wiener, 1948) et de *la Dynamique des systèmes* » (Forrester, 1961). Au prix de quelques hypothèses fortes de fermeture des modèles, ne pouvait-on l'appliquer aux systèmes cybernétiques formulés à l'aide d'analyses dites de systèmes, permettant de mettre en œuvre les formalismes postcartésiens familiers, en s'aidant de diverses extensions dans le champ des formalismes du « non linéaire » ? En rebaptisant souvent du nom de *Science(s) des systèmes* ce domaine défini sur des objets virtuels appelés systèmes, eux-mêmes définis « à la volée par une interrelation d'éléments constituant une unité globale » ... Globale mais fermée.

À ce stade (1980), l'appel d'Edgar Morin (1977): « *Il faut concevoir ce qu'est un système... On a toujours traité les systèmes comme des objets ; il s'agit désormais de concevoir les objets comme des systèmes* » n'était plus guère entendu, au moins par les institutions scientifiques françaises. La parution en 1982 de « *Science avec Conscience* » dont la troisième partie s'intitule « *Pour la Pensée Complexe* », (le concept de « *Pensée Complexe* » apparaît là pour la première fois alors, avant celui de « *Systèmes Complexes* » qui ne sera visible en tant que tel qu'à partir de 1985) met bien valeur cette transition : en 1977, il écrit : « *J'oppose à l'idée de théorie générale ou spécifique des systèmes l'idée d'un Paradigme systémique (irréductible à la vision trop simplifiante du Tout du Holisme)* ». Puis à partir de 1980, il développe « *l'incompressible Paradigme de Complexité*<sup>8</sup> », englobant et légitimant le *paradigme systémo-cybernétique* à partir du *Paradigme de l'Organisation* qu'il avait introduit dans les tomes 1 et 2 de *La Méthode* (1977 - 80). Ainsi pouvait s'argumenter la légitimation épistémologique du concept scientifique de système entendu inséparable de celui du concept d'organisation.

## **La formation du Paradigme de la Complexité**

On comprend dès lors qu'il n'ait plus privilégié les concepts de système et de systémique de façon dominante dans ses intitulés, sans pour autant l'ignorer, loin de là. Mais il lui fallait constater que la plupart des auteurs des nombreuses publications sur le concept de système n'assumaient pas l'effort de critique épistémologique interne qu'appelait la problématique systémique, critique dont il avait souligné la nécessité en l'illustrant. N'est-ce pas pourtant à cet exercice de critique épistémologique auquel il s'était attaché dès le tome 1 de *La Méthode*, à l'aide de laquelle il avait dégagé le primat du concept d'organisation se formant dans la boucle des interactions entre ordre et désordre, boucle ouverte que négligent encore les promoteurs de la TSG et de ses divers avatars tant cybernétiques qu'analytiques.

Il faudrait ici rappeler l'importance des multiples autres sources qui ont irrigué la formation du paradigme épistémologique de la complexité dans et par l'œuvre d'Edgar Morin. En examinant la liste des contributeurs des actes du colloque *L'Unité de l'Homme* qu'il anima avec Massimo Piatelli en 1972 (anthropologie, biologie, sciences de la cognition et de la

---

<sup>8</sup> L'expression « *incompressible paradigme* » est le titre du premier chapitre de la dernière partie du tome 2 de *La Méthode*

communication... ; on verra que la problématique systémique ne s'éclaire qu'en s'intégrant dans ces contextes transdisciplinaires entrelacés. Je suis tenté de privilégier ici l'influence de l'œuvre d'Heinz von Foerster, dont l'article de 1959 sur *Les systèmes auto organisateurs et leur environnement*<sup>9</sup> fut et demeure décisive pour la formation du paradigme de l'organisation. Edgar Morin ajoutera bien d'autres sources ayant irrigué la formation de *La Méthode* – Gregory Bateson, Gotthard Gunther, Anthony Wilden, Ilya Prigogine, ... ( Je ne les mentionne ici que parce que les tenants des courants de l'analyse des systèmes, comme ceux de la science des systèmes formalisés ne s'y réfèrent pas fréquemment, alors qu'ils font grief à Edgar Morin de ne pas faire état de textes classiquement méthodologiques rarement accompagnés de la critique épistémologique qu'ils devraient requérir. (Toutes ces méthodes ne reposent-elles pas implicitement sur une hypothèse de fermeture, celle du quatrième précepte cartésien ?). Suffit-il de mettre le mot *système complexe* dans le titre pour que son auteur soit dispensé du travail épistémologique que son contenu devrait appeler ?

La question du rapport du paradigme systémique et du paradigme de la complexité générale doit alors être renversée. En tentant de se différencier hors du champ des sciences de la complexité, la science des systèmes ne peut que s'étioler lorsqu'elle ne veille pas à assurer ses enracinements épistémologiques et donc gnoséologiques : quelle est la genèse, la nature, la légitimation et l'usage de la connaissance qu'elle produit et qu'elle veut *considérer comme un processus plus que comme un état* (Piaget, 1970) ? Ne doit-elle pas, dès lors qu'elle ne prétend plus tenir les systèmes (artefacts) pour des objets (naturels), être attentive à *la connaissance de la connaissance* qu'elle produit ? Connaissance que l'on ne peut réduire à des considérations méthodologiques nécessairement fermées (*être assuré de ne rien omettre* exige le quatrième précepte du discours cartésien), impérativement formalisées et par là inattentives aux contextes et aux projets, comme à leurs interactions évolutives, pour lesquelles on les mobilise.

### **Le concept a des enracinements, pas des fondements pétrifiés**

Ce retour aux sources du mot-concept *Systémique*, tour à tour substantif ou adjectif, objet de connaissance ou processus de connaissance, science noble ou technologie ancillaire, mot-clé ou cache misère sémantique, préfixe fourre tout banalisant ou opérateur d'investigation, ... , ce retour nous aidera peut-être à nous souvenir que si '*les systèmes ne sont pas dans la nature, mais dans l'esprit des hommes*', nous sommes responsables des conséquences des usages que nous faisons de cet objet-concept. Nous vérifions si souvent la pertinence du viatique d'Albert Camus : "*Mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde*".<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Cet article 'séminal' de 1959, introduit en France par Henri Atlan en 1972, a seulement d'être traduit et publié en français en 2011, grâce à la médiation d'Edgar Morin, dans le volume '*La Société*' de '*L'Anthologie des Savoirs*' CNRS Éditions, Le Nouvel Observateur, 2011, p.647-671

<sup>10</sup> Albert Camus, *Œuvres complètes*, tome 1, Paris, La Pléiade, p.908.

## *II - La RENCONTRE de GRENOBLE : Le 15 Janvier 2015*



Le CERAG et l'IAE de Grenoble  
ont le plaisir de vous convier à



une Journée d'échanges qu'ils organisent dans le cadre de l'UPMF de Grenoble  
avec le concours du Réseau Intelligence de la Complexité (RIC) et le soutien de l'AIMS  
sur le thème :

### *De la Stratégie Chemin Faisant à l'Agir & Penser en Complexité*

#### **PROPOS D'ETAPE**

**Le 15 Janvier 2015**

IAE Amphi B – 525 avenue Centrale - Domaine Universitaire de St Martin d'Hères

*"De la pensée à la pratique et de la pratique à la pensée, le cercle doit être formé  
dans la science parce qu'il l'est dans la vie. Par là-même se trouve déterminé ... ce  
double rapport de la connaissance et de l'action."*

Maurice BLONDEL

*"Tout progrès de la connaissance profite à l'action,  
tout progrès de l'action profite à la connaissance."*

Edgar MORIN

Cette Journée est organisée en l'honneur de Marie-José AVENIER, Directeur de Recherche CNRS honoraire au CERAG.

Elle réunira des acteurs de tous horizons – de la Recherche, des entreprises privées, publiques, relevant de l'ESS, universités, équipes de projet, collectivités territoriales, ONG... – autour de questionnements qui ont été au cœur de son parcours de recherche.

Ce parcours a été guidé par un ardent désir de systématiquement relier recherche scientifique et problématiques pratiques : non seulement les problématiques pratiques auxquelles les chercheurs sont confrontés dans la conduite de recherches ; mais aussi les problématiques pratiques de la société et des entreprises, avec une focalisation privilégiée sur les questions de stratégie et de management d'organisations.

Cette volonté d'articulation – ou de reliance dirait Edgar Morin – a fait naître des questionnements de fond qui ont été au cœur du cheminement intellectuel de Marie-José Avenier.

**Seront principalement abordés dans la Journée :**

- ✓ **En quoi les sciences du management peuvent-elles être considérées comme des disciplines scientifiques ?** Cette question a été abordée en prenant appui sur la conceptualisation des sciences de l'artificiel et des sciences d'ingénierie telle qu'initiée par Herbert Simon et développée plus avant par Jean-Louis Le Moigne.
- ✓ **Quels repères pour agir de manière raisonnée dans les situations organisationnelles perçues complexes ?** Sur ce sujet, ce sont plus particulièrement l'œuvre d'Edgar Morin développant le paradigme de la *Complexité générale* et de la *Pensée complexe* ainsi que les travaux de Jean-Louis Le Moigne sur la modélisation systémique et sur le renouvellement qu'il propose des conceptions de l'Agir & Penser en complexité qui ont été mobilisés.
- ✓ **Comment justifier du caractère valable de connaissances élaborées en sciences de gestion ?** Après avoir souligné le rôle central du travail épistémique tel que campé par Alain-Charles Martinet dans la lignée des travaux épistémologiques de Jean Piaget, les différences de modes de justification des connaissances, dans différents cadres épistémologiques, seront discutées. Ces différences mettent en relief l'importance cruciale d'explicitier le cadre épistémologique d'un projet de recherche dès le démarrage de la recherche et de s'y référer tout au long de la recherche.
- ✓ **Quelle conception de l'action stratégique dans la complexité ?** L'actualité persistante au XXI<sup>e</sup> siècle des notions de *stratégie paradoxale* et de *stratégie chemin faisant* introduites à la fin du XX<sup>e</sup> siècle sera argumentée, en soulignant le caractère critique des fonctions support de la stratégie et des aspects ingénieriques dans un processus de stratégie chemin faisant.
- ✓ **Comment des 'praticiens' du management et des 'chercheurs' en sciences du management peuvent-ils mutuellement tirer avantage de leurs différences d'expériences et de connaissances ?** Ceci, pour développer ensemble des connaissances qui puissent être reconnues comme valables à la fois du point de vue de l'académie et de celui de praticiens - parce qu'éclairant des problématiques pratiques persistantes auxquelles ces derniers sont confrontés? La réponse explorée se fonde sur une conception Bakhtinienne (complexe) du dialogue. De fait, le dialogue est au cœur d'une méthode de recherche collaborative entre 'praticiens' et 'chercheurs' - la méthode dialogique - qui s'avère particulièrement féconde. Celle-ci vise à développer des connaissances qui tirent parti à la fois des connaissances de chercheurs et des connaissances de praticiens, et soient reconnues comme valables des deux points de vue. Nous verrons comment cette méthode a été mobilisée avec succès pour développer des connaissances relatives au management dans la complexité et les mettre à l'épreuve de la pratique.
- ✓ **Enfin, comment des 'praticiens' du management se sont-ils saisis de principes de l'Agir & Penser en complexité pour affronter les situations complexes au sein desquelles ils interviennent ?** En quoi ces principes transforment-ils leurs manières de fonctionner et, inversement, en quoi ces manières de fonctionner incitent-elles à transformer la formulation de ces principes ? Quels obstacles rencontrent-ils éventuellement dans la mise en acte de ces principes au quotidien ? Plusieurs grands témoins nous feront part de leur expérience sur ce sujet et des éventuels écueils qu'ils ont eu à affronter, avec plus ou moins de succès.

Toutes ces questions ont jalonné le parcours de recherche de Marie-José Avenier au sein du CNRS.

Celui-ci a bénéficié de nombreuses rencontres et d'échanges approfondis avec des personnes d'horizons très divers qui le plus souvent ont cheminé avec elle dans la durée et dans l'amitié : chercheurs ancrés dans différentes disciplines, acteurs intervenant à différents titres dans des organisations de types variés. Certaines ont fortement inspiré ses travaux. D'autres l'ont aidée à enrichir sa compréhension de problématiques théoriques ou pratiques dans les organisations contemporaines.



Les interventions qui scandent cette Rencontre visent à partager certaines des idées-clés qui ont jalonné ce parcours. Elles sont aussi l'occasion de donner à voir divers accomplissements et projets en cours, tout en offrant une large place aux échanges entre les participants, qu'ils soient chefs d'entreprise, managers, consultants, enseignants, chercheurs...



Entrée libre - **Inscription préalable nécessaire avant le 15 décembre 2014** (nombre de places limité) en cliquant ici : <http://goo.gl/forms/gnpIJJsUUr>  
ou en adressant le formulaire d'inscription ci-après à [cerag-secretariat@upmf-grenoble.fr](mailto:cerag-secretariat@upmf-grenoble.fr)



Remerciements à la Société Beauvais International qui apporte son soutien à l'organisation de cette Rencontre

UPMF : Université Pierre Mendès-France de Grenoble : <http://www.upmf-grenoble.fr>

CERAG : Unité Mixte de Recherche du CNRS et de l'UPMF de Grenoble : <http://www.cerag.org>

IAE : Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble <http://www.iae-grenoble.fr/>

RIC: Réseau Intelligence de la Complexité : [www.intelligence-complexite.org/](http://www.intelligence-complexite.org/)

AIMS : Association Internationale de Management Stratégique : <http://www.strategie-aims.com/>



## Programme de la Rencontre

### 9h-9h30 Ouverture

**Radu Burlacu** - Directeur du CERAG

**Christian Defélix** - Directeur de l'IAE de Grenoble

**Animation: Valérie Chanal** (CERAG, IAE de Grenoble)

**9h30 Marie-José Avenier** (CERAG, RIC) : Introduction de la Rencontre

**10h00 Jean-Louis Le Moigne** (Université d'Aix-Marseille, RIC) : *Si la science du management doit être une discipline scientifique enseignable, alors ...*

### 10h30-11h00 Pause

**11h00 Alain-Charles Martinet** (Université de Lyon, RIC) : *Travail épistémique et Stratégies paradoxales*

**11h30 Nathalie Fabbe-Costes** (Université d'Aix-Marseille, CRET-LOG, RIC) : *Stratégie chemin faisant, contribution des fonctions transversales, et aspects ingénieriques de mise en acte*

### 12h-12h30 Discussion générale

### 12h30-14h00 Déjeuner

**Animation: Laurence Gialdini** (Skema Business School, Nice)

**14h00 Catherine Thomas** (Université Nice Sophia Antipolis, GREDEG) : *Conduire des recherches qualitatives rigoureuses : quelques repères*

**14h30 Jenny Helin** (Uppsala University, Suède) : *A complex conception of dialogic processes and 'arresting moments'*

**15h00 Aura Parmentier Cajiaba** (Université Nice Sophia Antipolis, GREDEG) : *La Méthode Dialogique en pratique : quels apports pour le chercheur ?*

### 15h30-16h00 Pause

**16h00 Jean Bartunek** (Boston College, USA) : *Learning from Le Petit Prince about Academic-Practitioner Dialog*

**16h30 Marielle Bloch-Dolande** (PDG Beauvais International) : *La Méthode Dialogique en pratique : quels apports pour le praticien ?*

**17h00-18h30** Table Ronde animée par **Didier Bernard** (Multeam, IAE Grenoble, RIC) : *L'Agir & Penser en complexité à l'épreuve de la pratique*, avec **Marielle Bloch-Dolande** (PDG Beauvais International), **Marie-Anne Perrey** (DG Calypso, Présidente CJD Grenoble), et **Michel Adam** (Labo ESS, RIC)

### 18h30 Clôture de la Rencontre

*Cocktail*

### [III] - ACTIVITÉS des ATELIERS et CONSEILS du RESEAU

#### ANDRE DE PERETTI, LE GAI SAVOIR AU CŒUR DES ARTS ET DES SCIENCES

: Un documentaire vidéo de 55 mn réalisé par Camille Duwez, Perrine Lauras et Emilien Maignaud, coréalisation de Pascal Bouchez, 2014. Production Image & Métaphores, UVHC. Version française et version sous-titrée anglais

Nous sommes particulièrement heureux de présenter sur le site ce documentaire vidéo original consacré à André de Peretti que nombre de nos amis du Réseau Intelligence de la Complexité – MCX-APC ont rencontré au fils de nos activités.



Homme transdisciplinaire, à la fois poète et scientifique, ingénieur et dramaturge, écrivain et professeur, parlementaire et diplomate, psychosociologue et "formateur de formateurs" internationalement reconnu. A plus de 98 ans (en 2014), c'est à travers sa vie, ses actions, des compagnons de route tels qu'Edgar Morin, Jean-Louis Le Moigne, Martine Lani-Bayle ou Antoine Prost, que nous entrons dans l'univers de cet homme aux multiples savoirs. (Présentation par les réalisateurs)

On trouvera sur [le Site du Réseau](#) une fiche présentant les liens ad hoc avec les articles, les notes de lectures qu'il nous a donnés ainsi que les fiches de présentation de plusieurs de ses ouvrages. Par ailleurs un fiche présentant le Recueil d'hommage [ANDRE DE PERETTI, Pédagogue d'exception](#) publié sous le direction de Martine Lani Bayle.

#### ► LES NOUVEAUX DOCUMENTS DU RESEAU

##### LA COMPLEXITE APPELLE LA STRATEGIE. « *Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire* » par Jean-Louis Le Moigne»

*La complexité n'est pas un trousseau de clés que l'on peut remettre à toute personne méritante qui a engrammé les travaux sur la complexité. Le problème de la complexité n'est pas de formuler des programmes que les esprits peuvent mettre dans leur ordinateur mental ; la complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire. ... » (E MORIN, 1990)*

Dés lors, ne sommes nous pas tous incités à être aussi stratèges dans nos propres activités, en particulier lorsque nous rencontrons l'événement imprévu en situation d'actions collectives ? Comment alors appliquer intelligemment des règlements programmés conçus pour être appliqués sans réfléchir, inhibant ainsi l'intelligence des acteurs concernés ?

En organisant en avril 2014 [un Colloque sur le thème](#) « *Sociétés interconnectées et interdépendantes : Réponses organisées et régulations spontanées face aux situations exceptionnelles* », L'Ecole Nationale des Officiers de Sapeurs Pompier – en coopérations avec l'IEP d'Aix en Provence - nous donnait une occasion bienvenue de réactiver nos réflexions sur ces question

## VOUS AVEZ DIT « SYSTEMIQUE » ? par Jean-Louis Le Moigne

Le mot ‘systémique’ n’est-il pas devenu un mot fourre-tout dans lequel chacun met de ce qu’il veut, compromettant ainsi une communication réflexive ? Ici *science des systèmes*, là, *théorie (générale ou mathématique) des systèmes*, ailleurs *théorie générale des systèmes* (ou, plus rarement hélas *théorie du système général*), voire souvent l’oxymore *analyse de systèmes* ou même le laxiste ‘*approche système*’. [La suite →](#)

## LES VEILLES DU RESEAU

### 1984-2014 : L’INSTITUT DE SANTA-FE FETE SES 30 ANS en s’affichant pionnier de « la science des systèmes complexes adaptatifs »

L’événement mérite en effet que l’on y prête attention, en tentant de le resituer dans ses contextes culturels sociétaux et scientifiques : 1984, n’est pas ici le titre du célèbre roman de G Orwell prophétisant le règne de Big Brother et le monopole universel de la Novlangue. C’est l’année de naissance aux USA de l’Institut de Santa Fé dédié alors à ‘*la Nouvelle science de la complexité*’ (il ne deviendra opérationnel qu’en 1986 grâce au concours d’une banque américaine, National City Corp. qui voulait faire appel au concours d’éminents scientifiques du Los Alamosa National Laboratory voisins de Santa Fé : Ceci afin de « *disposer de modèles de prévisions économiques lui permettant d’éviter les catastrophes sur les marchés financiers* ; ce qui n’a pas empêché ladite banque de disparaître quelques années après).

La même année vit d’ailleurs en Europe les deux premières Rencontre internationale d’éminents scientifiques (surtout européens) dédiée à l’émergence des ‘*Sciences et Pratiques de la Complexité*’ organisées par l’Université des Nations Unies, à Montpellier, et au *Défi de la Complexité (La Sfida della Complessità)* organisé à la Maison de la Culture de Milan à l’initiative des Pr G Bocchi et M Ceruti. ((1984). Une note (2010) de l’IIAC-CEM rappelle les contrastes entre ces deux pôles Europe et USA-Santa Féné la même année.

Ce qui retient aujourd’hui notre attention est l’évolution de leur vocation scientifique affichée par les chercheurs du Santa Fe Institute : On passe de la *Nouvelle science de la complexité* (bien malaisée à catégoriser) à *La Science des systèmes complexes adaptatifs* sans que l’on puisse comprendre si ce nouveau label recouvre le même projet scientifique et culturel que le précédent. On s’interroge aussi sur les raisons de la spécification ‘adaptatif’ qui semble redondante : un système complexe peut-il n’être pas aussi adaptatif ? Enfin on s’étonne que la question suivante : ‘s’adapter par rapport à quoi ?’ ne soit pas abordée, alors que les systèmes complexes sont potentiellement multicritères et surtout transforment leurs critères d’adaptation (finalités) en permanence au fil de leur activité ?

L’argument de l’émergence apparaît pourtant comme le prochain fil directeur de la politique scientifique du SFI : La liste des articles du remarquable n° d’anniversaire que vient de publier *le Santa Fe Institute Bulletin* en témoigne , en particulier le titre de l’article d’un des fondateurs du SFI, David Pines : *Emergence: A Unifying Theme for 21st Century Science*.

Questions visant à aviver nos attentions sur l’intérêt d’une visite de ce numéro exceptionnel du *SFI Bulletin*, très facile d’accès : Texte et photos, tout est stimulant, dès lors que l’on est indulgent pour l’usuelle auto-satisfaction proclamée par les auteurs. Si les ‘exercices de *critique épistémologique interne*, tant dans les recherches exploratoires que dans les recherches d’approfondissement, ne sont pas encore assez sensibles, l’enthousiasme de l’aventure comme la vitalité et le talent pédagogique des chercheurs du SFI, 30 ans après, s’avèrent encore rayonnant. Demandons leurs des heuristiques exploratoire plutôt que des algorithmes définitivement résolutoires : *La complexité est an attente de bricolage et de bricoleurs* concluait Yves Barel en 1989.

JLLM. Nov 2014

[LE DOCUMENTAIRE "SACRE CROISSANCE"](#) de Marie-Monique Robin (passé initialement sur Arte 04 11 14), voir le [DVD](#) et le [Blog de MM Robin](#) où l'on trouve la bande annonce qui fait percevoir la diversité des initiatives et des échanges activant les questionnements du type 'Pourquoi pas ?'

Plutôt que de dénoncer la mécanique infernale de la croissance exponentielle des PIB, ne peut-on explorer le champ des possibles ? : La planète terre recèle de multiples initiatives viables, que visitent ici les reportages et que discutent les entretiens présentés dans ce documentaire : On se met à imaginer très concrètement des solutions pour un changement de paradigme économique, écologique, social qui ne sont pas seulement rêvées mais vécues et viables, régénérantes. Penser et agir en reliant sans disjoindre, reconsidérer les problèmes en les délibérant avant d'appliquer des solutions dont on ignore les motivations : régénérer plutôt que croître

La [Chaire EDGAR MORIN de la COMPLEXITE](#) annonce le lancement du MOOCS [L'AVENIR DE LA DECISION : connaître et agir en complexité](#)

*« La vocation du MOOC "L'avenir de la décision : connaître et agir en complexité", est de vous aider à prendre conscience des enjeux de la complexité, pour vous, pour votre organisation et pour la société.*

*Ce MOOC est produit par la chaire Edgar Morin de la complexité de l'ESSEC, soutenue par Orange.*

*Il a été conçu, dans un esprit transdisciplinaire, comme une opportunité de prendre du recul par rapport à vous même, par rapport à votre parcours. Il vous permettra de découvrir des moyens, outils et méthodes, pour gérer la complexité. Il a pour finalité de modifier votre rapport à la connaissance et à l'action, de vous poser la question du sens, des responsabilités, des orientations ' » (Extrait de la présentation)*

On trouvera, [ici](#) la liste des [26 premières brèves Vidéo Lecture, par Edgar MORIN](#)

## [\[IV\] Les NOUVEAUX OUVRAGES dans la BIBLIOTHEQUE du RIC](#)

### [AU RYTHME DU MONDE UN DEMI-SIÈCLE D'ARTICLES DANS Le Monde](#)

Par **MORIN Edgar**, 2014, édition du Chatelet AU RYTHME DU MONDE

*« ...La surprise nous oblige à réviser nos systèmes d'explication qui ne l'avaient pas prévue, de penser à ce qu'elle signifie de nouveau, et éventuellement ce qu'elle annonce pour le futur. La surprise est donc vitalisante pour la pensée.*



*J'avais l'opportunité, dans ces articles à chaud, d'affronter la complexité des phénomènes et, contrairement aux tendances dominantes en journalisme comme en sociologie, de relier des données séparées dans des compartiments clos, de révéler les ambivalences, les contradictions du phénomène ou de l'événement, afin d'élaborer une compréhension pertinente. C'était là aussi ma façon de lutter contre la pensée réductrice et disjonctive qui hélas demeure plus que jamais hégémonique. ... » [la suite →](#)*

[ENSEIGNER A VIVRE. Manifeste pour changer l'éducation](#) par Edgar MORIN Ed. Actes Sud - PlayBack, Coll. Domaine du Possible, 2014, ISBN 2330034326, 130 pages



Ce livre prolonge une trilogie vouée, non tant à une réforme de notre système d'éducation, mais à son dépassement, terme qui signifie non seulement que ce qui doit être dépassé doit être aussi conservé, mais aussi que tout ce qui doit être conservé doit être revitalisé. Il oblige à repenser non seulement la fonction, je dirais même la mission enseignante, mais aussi ce qui est enseigné.. [la suite →](#)

## V LES NOUVELLES NOTES DE LECTURE

### UNE QUESTION DE TAILLE par : **REY Olivier** .

(Ed. Stock, 2014, ISBN 978-2-234-07765-2)

Note de lecture par : [ADAM Michel](#)



Un livre profond qui creuse une question majeure trop peu étudiée, la question de la taille, soit l'impact du facteur dimension dans les organisations humaines, les équipements - urbains notamment -, les aménagements, mais aussi les nations et les États. [La suite →](#)

## [VI]- L'ACTIVITÉ DES ASSOCIATIONS AE-MCX et APC ! :

« *Qui ne se régénère pas dégénère* ».

► Le **Conseil du Réseau Intelligence de la Complexité** MCX-APC tient sa prochaine réunion le 2 décembre prochain à Paris. Session qui sera principalement consacrée à la préparation de l'Assemblée Générale statutaire 2014 de l'Association qui se tiendra à Grenoble le 16 janvier 2015. (Les adhérents trouveront toutes les informations usuelles sur [l'Agenda du Réseau](#), Espace adhérent)

► Cette AG 2014 se tient demain de la [Rencontre de Grenoble](#) organisée par le CERAG et l'IAE de Grenoble avec le concours du Réseau Intelligence de la Complexité-MCX-APC

\*\_\*\_\*\_\*\_\*

## L'ASSOCIATION POUR LA PENSÉE COMPLEXE a suivi le discours



de réception du **Doctorat Honoris Causa** remis à son Président Edgar MORIN par l'Université Nationale de Santiago de Estero, (Argentine) le 29 octob.re 2014 .Grace

au concours [de la Communauté de la Pensée Complexe](#), elle a été enregistrée à [www.pensamientocomplejo.org/edgarmorin](http://www.pensamientocomplejo.org/edgarmorin)



Rappelons que [Chasqui!](#) la Lettre de la **Comunidad de Pensamiento Complejo (CPC)** (Amérique du Sud) est adressé chaque mois, gratuitement à tous les correspondants du [Red de Conocimiento Abierto de la Complejidad \(RedCOM\)](#)

Par ailleurs le [Pr A BASTARDAS](#), Animateur du [GRUPO DE COMPLEJIDAD, COMUNICACIÓN Y SOCIO/LINGÜÍSTICA-SOCIOCOMPLEJIDAD](#) de l'Université de Barcelone nous indique les [Actes \(trilingues\) de la réception de remise du Doctorat Causa à Edgar MORIN](#) le 10 nov 2010 ; On trouve le texte de l'allocation d'Edgar MORIN en français p 85-101.



En outre, le Pr Bastardas nous informe de la récente par nous informe de la parution de son nouvel ouvrage : [Complexity Perspectives on Language, Communication and Society](#)