



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°73 – janvier– février 2015

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 - PRETENDRE «MANAGER LA COMPLEXITE» N'EST-IL PAS UN NON-SENS ? par Jean-Louis LE MOIGNE

II - ACTIVITÉS DES ATELIERS ET CONSEILS du Réseau.

Quatre nouveaux DOCUMENTS

Deux nouvelles 'VEILLES EN RELIANCE

IV – LA BIBLIOTHEQUE du RESEAU

Un nouvel OUVRAGE

V – LE CAHIER DES LECTURES MCX

Trois nouvelles NOTES DE LECTURE

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

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

Bien que tardivement, puisque cette InterLettre Chemin Faisant parait en février 2015 l'équipe d'animation du Réseau Intelligence de la Complexité présente à ses lecteur ses meilleurs vœux de traversée de l'année 2015, vœux qu'ils ont trouvés sur le Site du Réseau en le visitant à partir du 31 décembre 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
 en bonne intelligence de l'Agir et Penser en Complexité

'RELIER, RELIER TOUJOURS', ...
 « ...Pour essayer d'éclairer les multiples aspects des phénomènes, et ... de saisir les liaisons mouvantes. ... » Edgar MORIN, (*Le dessin et le dessein complexe*, 1976-1990)

en les accompagnant d'un viatique que nous proposait Alexandre BOGDANOV

« Il est depuis longtemps établi que l'homme dans ses activités tant pratiques que cognitives ne peut faire que deux choses : conjindre et disjoindre. Mais de plus amples investigations montrent que ces deux actes, la jonction et la séparation, ne jouent pas un rôle égal dans l'activité humaine : l'une de ces deux fonctions, l'acte de joindre, la conjonction, est première, l'autre est toujours dérivée et résultante, l'acte de séparer, la disjonction. » A Bogdanov, (1921), traduction de l'édition en anglais publiée sous le titre 'Essays in Tehtology: The General Science of Organization', par George Gorelik, 1980 ; p 64),

**EDITORIAL DE L'INTERLETTRE CHEMIN FAISANT
RESEAU INTELLIGENCE DE LA COMPLEXITE - MCX-APC
N° 73 - Janvier-Février 2015**

PRETENDRE «MANAGER LA COMPLEXITE» N'EST-IL PAS UN NON-SENS ?

Ou

« *Mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde* » (A. CAMUS¹)

par JL LE MOIGNE

« Au lieu de 'Formel', mettre
généralement « Fonctionnel' »
P VALERY²

C'est en découvrant qu'une école française prestigieuse venait d'afficher à son programme 2015, pour la première fois, un nouveau cours exceptionnel sous le titre '*Managing Complexity*' (cours présenté en mobilisant les contributions de 17 de ses meilleurs enseignants tous experts en des sous disciplines différentes), que je me suis souvenu de cet 'appel' d'Albert CAMUS : Que prétend-t-on nommer lorsqu'on postule qu'il est légitime – voire nécessaire - d'enseigner à '**Manager la Complexité**', alors que l'on définit la complexité comme la qualité reconnue à un phénomène de n'être pas certainement ni complètement maîtrisable ? Incertitude, irréversibilité, imprévisibilité, morphogénèse, émergences, bifurcations, interactions ordre–desordre, interaction synchronique-diachronique, rupture de stabilité, seuils critiques, ... autant de concepts associés en général à nos représentations de la complexité qui chacun justifie a posteriori les défaillances observées de nos systèmes de management ou de gouvernance organisationnelle.

Si '*gouverner, c'est prévoir*', l'important n'est-il de prévoir que l'on ne peut certainement pas prévoir tous les comportements possibles d'un système ouvert, actif dans des environnements eux mêmes évoluant ?

En outre est-il légitime de parler du '*management d'un concept*', concept qui qualifie en les agrégeant l'ensemble de ces caractéristiques que les observateurs attribuent à une organisation humaine ou un système d'action collective ? Le mot management (et ses synonymes usuels, tels que gestion, gouvernance, conduite, guidage) s'entend pour qualifier une 'Fonction' (ou un système de fonctions) à exercer au sein d'une organisation sociale active : On manage une organisation (entreprise ou autre), on ne manage pas un concept formel, que ce soit celui de complexité ou de liberté ou tout autre.

En revanche si l'on reconnaît dans les comportements d'une organisation les qualités fonctionnelles dites de complexité, on conviendra qu'elle n'est plus 'manageable' au sens initial de 'la maîtrise' ; il nous faut développer une conception moins formelle, plus pragmatique, plus heuristique du management de l'organisation. Le '*Control*' - la Commande - par 'application d'algorithmes d'optimisation monocritère', au sens initial du '*Management Control*', n'est plus praticable : Le management est condamné en quelque sorte à développer des exercices d'intelligence (*inquiring*) et de délibération, à fin de renouveler ses représentations pour tenter de

¹ Albert CAMUS 1944, *Sur une philosophie de l'expression*, paru dans "Poésie 44". (Voir Oeuvres complètes, tome 1, La Pléiade, p.908)

² P VALERY in CAHIER XIX , p 591,

comprendre les activités actuelles et potentielles de l'organisation afin de concevoir ses adaptations et ses équilibres. Trivialement on dira alors que le management 'fait avec' (*Dealing with*) la complexité de l'organisation ; Il ne prétend pas 'la maîtriser'.

Je présume que la plupart des lecteurs sont plus que convaincus de la légitimité de cette interprétation 'intelligente' du management des organisations humaines. Ils me feront remarquer que depuis 25 ans, ils se réfèrent à quelques ouvrages tels que celui de Dominique Genelot intitulé précisément '*Manager dans la Complexité*', périodiquement ré-édité depuis. (Il ajoutera volontiers par la suite ' **dans et avec** la complexité'). Comment se fait-il alors que, malgré la prise de conscience de l'importance du choix du mot qui convient pour nous aider '*à travailler à bien penser 'en situations perçues complexes'*', les capacités de réflexions critiques de nos systèmes d'enseignement supérieure ne semblent plus en alerte ? Ceci alors que les '*Reflective Practitioners*' sont plus spontanément attentifs aux effets pervers invisibles de ce que l'on peut appeler le laxisme sémantique ?

Dans les situations perçues complexes, ne faut-il pas assumer la responsabilité, à la fois éthique et épistémique d'un entraînement mutuel à délibérer sur la construction de nos représentations afin que nos organisations manifestent des comportements 'intelligents' plutôt qu'optimisateurs et monocritères ?

Nous sommes tous sensibles à l'appauvrissement de la pensée générant l'action dès que l'esprit réflexif ne s'exerce plus : *Le choix du mot qui convient* n'appartient-il pas à nos responsabilités quel que soient les systèmes d'action collective dans lesquels nous intervenons, que l'on soit praticiens ou enseignant chercheur ? Que pourrait-il advenir par exemple si nous convenions désormais de « **designer l'économie de marché par le terme beaucoup plus adéquat d'économie organisationnelle** » interrogeait H Simon (1991³) : « *Le choix du nom peut avoir une grande importance. Le nom affecte la façon dont nous décrivons l'institution et la façon dont cette description affecte la théorie. En particulier il affecte notre choix des facteurs que l'on tient pour les plus importants, à considérer en priorité dans la formulation d'une théorie du phénomène* ».

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

Ce numéro 73 de l'INTER LETTRE CHEMIN FAISANT RIC - MCX-APC (janvier-février 2015) est également disponible à <http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/il73.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

³ H SIMON, « *Organizations and Markets* », Journal of Economics Perspectives, 5, 1991, p 25-44. Repris dans « *Models of Bounded rationality, vol III* », The MIT Press, 1997, p 220

[II] - ACTIVITÉS des ATELIERS et CONSEILS du RESEAU

Les nouveaux DOCUMENTS DU RESEAU

UNE NOUVELLE RENAISSANCE DES HUMANITES, UN 'ORATIO' : « Au-delà de l'humanisme, l'humain » par : Edgar MORIN.

Invité à une Rencontre internationale organisée à Rome par l'Académie *Vivarium novum* en nov 2014, sur le thème de la renaissance de l'humanisme et des humanités, Edgar MORIN a donné une conférence dont il nous communique le texte en français : « **Au-delà de l'humanisme, l'humain** ». La dernière phrase ne donnera-t-elle pas envie de méditer ce beau texte, Témoin d'une 'renaissance de la Renaissance' ? : « *L'humanisme n'est pas seulement le sentiment de communion humaine, de solidarité humaine, c'est aussi le sentiment d'être à l'intérieur de cette aventure inconnue et incroyable et de vouloir qu'elle continue* ».

LA SOCIO-ECONOMIE, SCIENCE D'INGENIERIE ; Concevoir les organisations socio-économiques comme des artefacts évolutifs et viables par Jean-Robert ALCARAS, (avec Pascal DEHAENE (†), Jean-Louis LE MOIGNE ; (Colloque SASE Irvine, Cal. 1991)

Article original en anglais (*Socio-Economics as a New Science of Engineering : Designing sustainable complex social organizations as « evolving artifact »*) publié en 1992 suivi d'une version condensée ultérieure en français publiée en 1997 sous le titre « *Evolution, Rationalité et Téléologie, L'Economie entre Energétique et Pragmatique* ». C'est la relative actualité (2014-2015) des débats académiques, voire corporatifs, suscités par les réactions au conservatisme épistémologique des universitaires 'économistes standards' français, 'ardents défenseurs de leur 'vielle forteresse', qui a incité à retrouver quelques textes rédigés il y a plus de 20 ans (le premier en anglais au colloque de la SASE alors jeune (1992), le second en français, (compagnon du premier) publié peu après dans la Revue de l'ISMEA *Economie Appliquée, Tome L, 1997, n°3*). Ce 'retour' voudrait contribuer à raviver l'attention des responsables des systèmes d'action collective, praticiens réfléchis autant qu'enseignants chercheurs, qui ne réduisent pas - ou plus - la science et la politique économique à des considérations ritualisées sur les bienfaits éternels des formalismes de l'économie de marché, à la lecture attentive des œuvres séminales de H A Simon. En commençant par exemple par sa 'Conférence Nobel 1978' sur l'intelligible complexité des processus de décision dans les organisations.

PRETENDRE « MANAGER LA COMPLEXITE » N'EST-IL PAS UN NON-SENS ? « Mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde » (A. CAMUS) par : Jean-Louis LE MOIGNE

Editorial du N° 73 de l'InterLettre Chemin Faisant, Février 2015

LA CONDUITE DES ORGANISATIONS CONTEMPORAINES FACE AU DEFI DE LA COMPLEXITE - Dossier MCX 31, établi par Dominique GENELOT (janvier 2015)

Ce Dossier de 62 pages présente les *Actes Paris-Vincennes du Grand Débat 2013 du Réseau Intelligence de la Complexité*, organisé le 06 février 2014 à l'INSEP (Débat animé par Michel PAILLET avec Dominique GENELOT, Hervé GOURIO, Jean-Louis LE MOIGNE.

- 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.

La mère des batailles mentales : passer d'une démarche cognitive analytique classique, soi-disant objective, à une conception projective 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.

- Comment et pourquoi a été élaborée « La Théorie du Système Général »
- 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.
- Témoignages sur les nombreux antagonismes et contradictions auxquels un dirigeant est confronté et sur la manière de les affronter.

Nouvelles 'VEILLES EN RESEAU'

[PROGRAMME DES COLLOQUES DU CENTRE CULTUREL DE CERISY 2015](#)

Au [Programme des colloques du Centre Culturel de CERISY 2015](#), soulignons quelques thèmes de rencontres et d'échanges, présentés de façon détaillée, qui peuvent plus particulièrement nous intéresser :

- ▶ du 16.05 au 23.05 : [Les fondements \(non-utilitaristes\) de la science sociale](#) A. Caillé, P. Chanial, S. Dufoix, F. Vandenberghe
- ▶ du 11.06 au 15.06 : [Régions et territoires: à propos de la réforme territoriale](#) A. Frémont, Y. Guermond
- ▶ du 20.06 au 27.06 : [Rationalités, usages et imaginaires de l'eau](#) J.-P. Pierron
- ▶ du 30.06 au 10.07 : [Quelles transitions écologiques ?](#) D. Bourg, A. Kaufmann, D. Méda
- ▶ du 13.07 au 20.07 : [1935-2015: 80 ans de philosophie scientifique](#), M. Bourdeau, G. Heinzmann, W. Miśkiennicz, P. Wagner

[POURQUOI AVEZ-VOUS CHOISI DE TRADUIRE « LA METHODE-5, L'HUMANITE DE L'HUMANITE, L'IDENTITE HUMAINE »](#) d'Edgar MORIN en arabe ?

Apprenant le [Prix Ibn Khaldoun Senghor](#) 2014 (établi conjointement par l'Organisation internationale de la Francophonie, OIF, et l'Organisation arabe pour l'Éducation, la Culture et les Sciences, ALECSO) a été décerné à Madame Hana SUBHI pour sa traduction, du français vers l'arabe de « *L'Humanité de l'Humanité, l'Identité humaine* » d'Edgar MORIN (traduction éditée par l'Institution Abou Dhabi pour la Culture et le Patrimoine, collection Kalima), **Raja AL-TAMIMI**, journaliste d' **Euronews a demandé à Hana SUBHI : Pourquoi avez-vous choisi de traduire ce livre ?**

Les premières lignes de la réponse de sa réponse ne nous inciteront-elles pas à la lire in extenso ? : « *Quand la guerre a été déclarée contre l'Iraq en 2003, j'ai été perdue. J'ai vécu l'une des folies humaines : la peur de l'autre, le danger de sortir, l'incertitude et chaos total. Face à un tel tableau sanguinaire et apocalyptique, j'ai décidé de résister ... afin d'éviter de sombrer dans la folie et le désespoir. J'ai décidé de traduire le livre de Morin comme riposte à toutes les atrocités*



de la guerre et leurs conséquences sur les habitants et les infrastructures. Au fur et à mesure que j'avancais dans ce livre, je trouvais des réponses à mes interrogations.

.... »

Un autre regard et une bonne occasion de lire ou de relire *l'Identité humaine* quinze ans après sa première parution en français, en s'enrichissant de cet autre regard proposé par une lectrice irakienne.



[III] Les NOUVEAUX OUVRAGES dans la BIBLIOTHEQUE du RIC

DEMOGRAPHIE ET GEOPOLITIQUE *Etude critique des travaux d'Emmanuel Todd* Par BENKIRANE Reda ; Editions Hermann, 2015, ISBN 978 2 7056 8999 5, 148 pages

En quoi des données inscrites dans la démographie et l'anthropologie sociale peuvent-elle enrichir une pensée stratégique, une géopolitique du XXI^e siècle ? Réda Benkirane décortique les hypothèses de Todd sur la famille et le système de parenté lui ayant permis de développer une grille d'interprétation des rapports différentiels de puissance, de pouvoir et de croyance. S'il identifie le bien-fondé de sa méthode scientifique, l'auteur entend aussi établir un regard critique sur le caractère surdéterministe de sa théorie qui voudrait que la psyché et le devenir des peuples soient lisibles, tel un marc de café, dans les fonds anthropologiques.

[IV] LES NOUVELLES NOTES DE LECTURE

SACREE CROISSANCE par Marie-Monique ROBIN. Note de lecture par JL Le MOIGNE Ed La Découverte & Arte Ed., 2014 299 p.

On avait souligné il y a quelques mois l'intérêt de '[Le documentaire "Sacré croissance" de Marie-Monique Robin](#)' (Journaliste d'investigation scrupuleuse et réalisatrice expérimentée) que venait de diffuser une chaîne de télévision (diffusion complétée par l'édition du [DVD](#) correspondant).

L'auteure a très judicieusement « transformé l'essai » en complétant ce documentaire vidéo (fait pour l'essentiel d'entretiens très divers) par un livre documentant abondamment et scrupuleusement ces entretiens et récits, chacun étant sympathiquement mis en contexte (ce sont souvent des récits d'aventures, microcosmiques à l'échelle de la Planète et des grandes institutions politiques et financières) ; récits quasi méconnus de la plupart des médias, se déroulant parfois depuis près d'un siècle (la durée de la progressive réaction des sociétés humaines à la proclamation de la '*nécessaire réduction des humains à l'Homo Economicus*').

[La suite.](#)→

DEMOGRAPHIE ET GEOPOLITIQUE *Etude critique des travaux d'Emmanuel Todd* de Réda BENKIRANE Note de lecture par JL LE MOIGNE

En s'attachant relire avec soin les travaux scientifiques de l'historien-démographe Emmanuel Todd, et en considérant « *avec circonspection et vigilance... toute affirmation procédant d'une anthropologie sociale et politique réduite à une modélisation des systèmes familiaux et de parent*, Reda Benkirane va nous montrer que « *la vision réductrice proposée par l'étude toddienne des types de famille existant au sein de l'humanité à une portée heuristique. C'est là sa principale valeur ajoutée, elle n'apporte pas une vision complète de la société observée, mais suscite le*



souci de lla penser autrement et de trouver de nouvelles descriptions ». Reconnaître que nous sommes en présence de causalités non linéaires et non déterministes, n'est ce pas un exercice de bonne intelligence des la complexité des processus qui enrichit nos interprétations ([Voir le texte ici→](#))

VILLE AIMABLE de Denis MARTOUZET (Directeur), Note de Lecture par J Le Moigne
Ed. PUFR Coll. Perspectives Villes et Territoires , 2014, 384 p

C'est d'abord par son titre insolite que cet ouvrage collectif retient l'attention : Denis MARTOUZET, animateur de l'équipe [Ingénierie du Projet d'Aménagement - Paysage et Environnement](#) UMR Cités, TERritoires, Environnement et Sociétés ; Université de Tours) a associé quelques chercheurs autour d'une question apparemment naïve : « *La société urbaine ne peut faire l'économie de quelques questions simples à formuler. Aimez-vous la ville ? Pourquoi ? Un peu, passionnément, pas du tout ?* » Et bien sûr, en guise de réponses, les chercheurs vont trouver nombre de nouvelles questions, dès que les points de vue se déplacent, du géographe au cinéaste : « *L'universalité des affects – positifs, négatifs, toujours changeants – envers l'urbain ... suggèrent autant d'autres questions. On entre dans l'ambiance de la ville par ses différentes dimensions : urbanisme et participation, idéologies, temporalités, patrimoines, marketing urbain, cinéma et représentations mentales ou sociales, sciences morales et politiques, mais aussi le sensible et l'émotion* »



Cette multiplicité des attitudes selon *les types de relations à la ville* (on en dénombre ici vingt quatre – chapitre huit) va heureusement inciter les chercheurs à être attentif à *l'affectivité des lieux*, caractéristiques bien malaisée à appréhender dès que l'on doit s'y référer pour élaborer un projet d'aménagement de territoires tant urbains que ruraux (ce qui nous vaudra ici un détour inattendu, mais fort bienvenu par *le rapport affectif à l'espace de JJ Rousseau*, promeneur se voulant solitaire... et aimable - chapitre six) !

Cette attention à *l'affectivité des lieux* va surtout vous valoir un autre détour, détour dont on veut espérer qu'il deviendra voie principale dans le vaste champ des sciences d'ingénierie de l'aménagement des territoires, détour que Denis MARTOUZET appelle *le détour épistémologique*

[La suite →](#)

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

« *Qui ne se régénère pas dégénère* ».

► [L'Assemblée Générale de l'AE MCX 2014](#) s'est tenue à Grenoble, dans les locaux du CERAG au Campus Universitaire de St Martin d'Hère, le 16 janvier 2015 matin, au lendemain de la 'Rencontre de Grenoble' « **De la Stratégie Chemin Faisant à l'Agir↔Penser en Complexité** » organisée par l'IAE et le CERAG de Grenoble autour des travaux de Marie José AVENIER (les Actes et documents Vidéos de cette Rencontre seront publiés dans les prochains mois).Le Procès Verbal de cette AG statutaire est selon l'usage installé sur le site Du Réseau, aisé à consulter.

Le CR détaillé du Conseil d'Orientation du Réseau du 02 décembre qui préparait les activités et orientations 2015 est disponible sur la rubrique 'Agenda' [de l'espace Adhérent du Site du Réseau](#). La session de printemps 2015 du Conseil du Réseau se tiendra le 25 mars à Paris .L'ordre du jour de ce prochain conseil est également disponible sur cette rubrique Agenda