



**Programme européen  
"Modélisation de la  
CompleXité" - MCX**

et

**Association pour la  
Pensée Complexe  
APC**



*Projet civique de développement des "nouvelles" sciences de la complexité  
par l'organisation dialectique des FAIRES et des SAVOIRS  
des responsables d'organisation et des chercheurs scientifiques*

## **INTERLETTRE CHEMIN FAISANT MCX-APC**

**N° 44 septembre - octobre 2008**

et Annonces des nouveautés sur le site du

**Réseau Intelligence de la Complexité** [www.mcxapc.org](http://www.mcxapc.org)

Programme européen 'MODELISATION DE LA COMPLEXITE' - MCX  
et ASSOCIATION POUR LA PENSEE COMPLEXE - APC

### **SOMMAIRE**

***I. EDITORIAL*** : « **Relever le même défi : Penser et agir à la fois** : Tous les responsables et acteurs d'organisations engagés dans la gouvernance d'organisations complexes se trouvent devant le même défi ». Par Dominique Genelot et Jean Louis Le Moigne

### ***II. MANIFESTATION***

Le **GRAND DÉBAT 2008** du **RESEAU INTELLIGENCE** de la **COMPLEXITE** (en collaboration avec l'Unité Etudes, Ingénierie et Innovations de l'INSEP) se tient le **20 NOVEMBRE 2008**, de **10H30 à 18H** dans l'amphithéâtre de l'INSEP, Paris 12<sup>ème</sup>, « **RENOUVELER NOTRE INTELLIGENCE** de la **GOVERNANCE DES ORGANISATIONS** en articulant les deux principes *d'ACTION INTELLIGENTE* et de *PENSEE COMPLEXE* »

A cette occasion, **HOMMAGE PUBLIC** à **Edgar MORIN** : Remise du volume réalisé par la Revue **SYNERGIE MONDE**, « **HOMMAGE A EDGAR MORIN** pour son 87<sup>o</sup> anniversaire »,

### ***III. ACTIVITES des CONSEILS et des ATELIERS-FORUMS MCX & APC :***

**Nouveaux DOCUMENTS - Nouveaux LIENS – Prochaines MANIFESTATIONS**

### ***IV L'ACTIVITE DES ASSOCIATIONS AE-MCX et APC***

S'organiser pour veiller

**-\*\_\*\_\*\_\*\_**

« **RELEVER LE MEME DEFI : PENSER ET AGIR A LA FOIS** »  
**PENSEE COMPLEXE et ACTION INTELLIGENTE**

Par Dominique **GENELOT** et **JL LE MOIGNE**,

*Cet éditorial, rédigé sous la forme d'une invitation à participer au Grand débat du Réseau Intelligence de la Complexité est rédigé sous la forme d'un échange complice entre Dominique GENELOT qui présidera et animera ce Grand Débat 2008, et Jean-Louis LE MOIGNE qui présentera une conférence introductive sur cette interaction entre 'Pensée Complexe' et 'Action Intelligente'*

**RELEVER LE MEME DEFI : PENSER ET AGIR A LA FOIS**

par Dominique **GENELOT**

Tous les responsables et acteurs engagés dans la gouvernance d'organisations complexes se trouvent devant **le même défi : agir et penser à la fois**. On entend souvent dire que les responsables, écrasés par les urgences de l'action, "n'ont plus le temps de penser", ou pire, qu'ils "n'ont pas de temps à perdre dans de vaines élucubrations philosophiques".

Dépassant ces lieux communs, notre Grand Débat 2008 propose une réflexion collective sur la nécessaire relation entre la pensée et l'action. Relation circulaire : la pensée naît de l'action, et l'action se construit par la pensée. La conception est un phénomène complexe : cognition et action sont à la fois distinctes et nécessairement reliées dans une intention.

Le but de cette rencontre est de nous exercer ensemble à bien penser dans l'action, avec lucidité et en pleine conscience de l'interdépendance entre les phénomènes.

Deux grands défricheurs contemporains de la pensée sont entrés dans cette circularité entre pensée et action par des portes distinctes, et s'y trouvent maintenant en vivifiante conjonction : Edgar MORIN avec le paradigme de la Complexité, Herbert SIMON avec le paradigme des Sciences de l'Artificiel.

Ils peuvent nous aider à réduire enfin l'écart parfois dramatique entre '*nos moyens de représentation et de compréhension*', trop négligés encore, et '*nos moyens d'action et d'intervention*', souvent trop exaltés.

\*\*\*\*

**L'INTELLIGENCE DE L'ACTION APPELLE L'EXERCICE DE LA PENSEE COMPLEXE.**

***Pragmatique et Epistémique sont inséparables*** »

**JL LE MOIGNE**

L'appel contemporain à un renouvellement de notre intelligence de la gouvernance des organisations complexes de tous types et de toutes tailles tient sans doute pour une très large part à la prise de conscience du caractère éco-systémique de toutes les initiatives humaines collectives quelques soit leur contexte, toujours à la fois local et global. Edgar Morin a campé dès 1980 ce phénomène sous le nom imagé d'écologie de l'action : « *Toute action échappe à la volonté de son auteur en entrant dans le jeu des inter-rétro-actions du milieu où elle intervient ... L'écologie de l'action c'est en somme tenir compte de la complexité qu'elle suppose, c'est-à-dire aléa, hasard, initiative, décision, inattendu, imprévu, conscience des dérives et des transformations* ». ...

Tenir compte de la complexité de toute action humaine individuelle et collective, n'est ce pas ce que nous ne savions plus faire ? Nos cultures nous invitaient au contraire à l'ignorer ou à tenter de la réduire '*en autant de parcelles qu'il se pourrait*' et '*en longues chaînes de raisons toutes simples*'. D'où notre

désarroi et nos appels de plus en plus insistants à nos institutions de recherches et d'enseignement : « *Il faut développer de nouveaux instruments de pensée, permettant de saisir des phénomènes de rétroaction, des logiques récursives, des situations d'autonomie relative. Il s'agit là d'un véritable défi pour la connaissance, aussi bien sur le plan empirique que sur le plan théorique.* »

'Défi de la complexité' qui appelle un redéploiement du superbe éventail des étranges facultés l'esprit humain nous permettant l'usage intelligent de *'la raison dans les affaires humaines'*. Déploiement qu'il fallait à la fois argumenter épistémiquement et culturellement, illustrer pragmatiquement et empiriquement, légitimer sans l'absolutiser au cœur de l'aventure des sociétés humaines, « *toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, ...* ».

Défi de la complexité que les deux œuvres paradigmatiques considérables d'Edgar Morin et d'Herbert Simon nous permettent aujourd'hui de relever: La première nous aide d'abord à entendre la complexité perçue de l'action s'exerçant dans ses contextes, la seconde nous invitant d'abord à percevoir la complexité entendue de la conception de l'action s'engendrant par ses desseins.

Ces deux versant du 'Paradigme de la Complexité' se sont formées dans le même creuset épistémique du *Nouvel Esprit Scientifique* à partir des années 1940. Elles se sont développées de façon autonome dans des contextes différents, en se référant souvent à des sources communes, par des parcours personnels et scientifiques également féconds, témoignant l'un et l'autre de façon exemplaire de la légitimité d'une navigation transdisciplinaire dans l'Archipel de la Connaissance pourtant en permanentes transformations.

Navigation dont nous pouvons aujourd'hui retrouver les sillages en explorant leurs œuvres : Chaque ouvrage devient pour nous une nouvelle illustration de la vertu épistémique et éthique, plus encore que méthodologique, du Paradigme de la Complexité : *'Relier, toujours relier,'* écrira EM en 1976 : « *C'est que je n'avais pour méthode que d'essayer de saisir les liaisons mouvantes. Relier, toujours relier, était une méthode plus riche, au niveau théorique même que les théories blindées, bardées épistémologiquement et logiquement, méthodologiquement aptes à tout affronter, sauf évidemment la complexité du réel*»

Le paradigme Morinien de *'la Pensée Complexe'* (s'inscrivant dans la tradition Epistémologique - Anthropologique du *'Comprendre pour Faire'*) et le paradigme Simonien de *'l'Action Intelligente'*, (s'inscrivant plutôt dans la tradition Pragmatico - Epistémique du *'Faire pour Comprendre'*) transforment dans leur permanente relation récursive notre intelligence de la complexité.

On pourra dans l'échange camper sommairement ces deux paradigmes s'entrelaçant dans *'l'agir et le penser à la fois'* en les caractérisant par la conjonction des quelques 'principes' - épistémiques plutôt que seulement méthodologiques - par lesquels ils sont habituellement reconnus.

Conjonction ou articulation de ces deux 'registres' du Paradigme de la Complexité qui peut mettre en valeur le caractère opératoire et civilisateur de *'leur usage intelligent dans les affaires humaines'* et donc dans la gouvernance des organisations complexes.

## II. MANIFESTATION

### GRAND DÉBAT 2008 \*

du RESEAU INTELLIGENCE de la COMPLEXITE-MCX-APC

En collaboration avec l'Unité Etudes, Ingénierie et Innovations de l'INSEP

Le 20 NOVEMBRE 2008, de 10h30 A 18h

dans l'amphithéâtre de l'INSEP, Paris 12ème – Bois de Vincennes

11, avenue du Tremblay – 75012 Paris

## RENOUVELER NOTRE INTELLIGENCE DE LA GOUVERNANCE

### DES ORGANISATIONS COMPLEXES

*(sport, santé, action sociale, justice, enseignement, territoires, entreprises,  
services publics, sphère politique, syndicats, associations, ONG, etc.)*

*en articulant les deux principes*

**d'ACTION INTELLIGENTE et de PENSEE COMPLEXE**

Tous les responsables et acteurs engagés dans la gouvernance d'organisations complexes se trouvent devant **le même défi : agir et penser à la fois.**

Dépassant ces lieux communs, notre Grand Débat 2008 propose une réflexion collective sur la nécessaire relation entre la pensée et l'action.

Relation circulaire : la pensée naît de l'action, et l'action se construit par la pensée. La conception est un phénomène complexe : cognition et action sont à la fois distincts et nécessairement reliés dans une intention.

Le but de cette rencontre est de nous exercer ensemble à bien penser dans l'action, avec lucidité et en pleine conscience de l'interdépendance entre les phénomènes.

Deux grands défricheurs contemporains de la pensée sont entrés dans cette circularité entre pensée et action par des portes distinctes, et s'y trouvent maintenant en vivifiante conjonction :

**Edgar MORIN avec le paradigme de la Complexité,**

**Herbert SIMON avec le paradigme des Sciences de l'Artificiel.**

et

**Edgar MORIN nous fera l'amitié de sa présence à ce Grand Débat  
au cours duquel nous lui rendrons hommage**

Hommage présenté sous la forme de multiples témoignages, rassemblés et édités  
par Jacques Cortés, Président du GERFLINT et publié par la Revue SYNERGIE MONDE

*Jean-Louis Le Moigne, compagnon de route de longue date d'Edgar Morin, et familier de l'œuvre d'Herbert Simon (traducteur en français de 'Les sciences de l'artificiel'), campera la problématique de notre Débat par une conférence introductive sur cette interaction entre "Pensée Complexe" et "Action Intelligente".*

*Cette Journée sera présidée par **Dominique Genelot** et la Table Ronde animée par **Alain-C. Martinet**.*

---

\* **L'entrée sera libre** sous réserve des places disponibles dans l'amphi (pré réservation possible et souhaitée par courriel à [ric-mcxapc@wanadoo.fr](mailto:ric-mcxapc@wanadoo.fr). Une modique contribution volontaire aux frais sera sollicitée à l'entrée de l'amphi auprès des participants qui le peuvent).

\* Métro ligne 1 : Station Château de Vincennes. Bus 112, arrêt : Institut National du Sport et de l'Education Physique.

# GRAND DEBAT du 20 Novembre 2008 : PROGRAMME DE LA JOURNEE°

## Matinée (10h30 à 12h45)

**Ouverture** par Dominique GENELOT, auteur de *'Manager dans la Complexité'*

**Hommage à la mémoire de Evelyne Andreewsky**, par Robert DELORME, son co-auteur de l'ouvrage *« Seconde cybernétique et Complexité ; Rencontres avec H von Foerster »*

**Conférence introductive** *« L'Intelligence de l'Action appelle l'exercice de la Pensée Complexe. Pragmatique et Epistémique sont inséparables »* par Jean-Louis LE MOIGNE,

**Cérémonie d'Hommage Public à Edgar MORIN** : Remise de l'Ouvrage d'Hommages, rassemblés et édités par Jacques CORTES, Président du GERFLINT, et allocution de réception d'Edgar MORIN : *'Nouveaux propos de Reliance'*

## Déjeuner (12h45 à 14h15)

pouvant être pris au self service de l'INSEP (modalités précisées sur place)

## Après Midi (14h15 à 18h)

**Table Ronde en trois volets** animée par Alain-Charles MARTINET

*Chaque contributeur intervient pendant 15 minutes, suivies de 20 minutes d'échanges avec les autres contributeurs et avec l'ensemble des participants*

### Volet 1

Marie José AVENIER : *'Par le paradigme des sciences de l'artificiel, déployer la Pensée complexe dans l'interaction de pratiques et recherches'*

Werner CALLEBAUT : *La révolution silencieuse d'Herbert Simon*

André DEMAILLY : *'Herbert Simon ou la quête de « patterns » pour voir et concevoir'*

### Premier Débat

### Volet 2

Philippe BOUDON : *'Complexité de la conception architecturale : Conception et Représentation'*

Philippe FLEURANCE : *'La nécessité de concevoir « l'inscription corporelle » de l'action de manager n'appelle-t-elle pas à concevoir l'artificieuse « naturalisation » des sciences de l'artificiel ?'*

### Second Débat

### Volet 3

Alain Charles MARTINET animera le

*Débat général entre la salle et les 5 intervenants*

### Clôture

Dominique GENELOT : *Allocution de clôture et annonce des prochaines manifestations et publications du Réseau* (Un Dossier MCX sera édité ultérieurement, sur le Site du Réseau [www.mcxapc.org](http://www.mcxapc.org), publiant les textes complets de chaque contributeur et le script de chacun des échanges qui auront été enregistrés en séance.)

SYNOPSIS DES PRINCIPALES INTERVENTIONS du GRAND DEBAT 2008  
**Renouveler notre intelligence de la gouvernance des organisations complexes en articulant  
les deux Principes : d'Action Intelligente (H. SIMON) et de Pensée Complexe (E. MORIN)**

Jean-Louis LE MOIGNE

[lemoine@univ-aix.fr](mailto:lemoine@univ-aix.fr)

**« L'Intelligence de l'Action appelle l'exercice de la Pensée Complexe.**

***Pragmatique et Epistémique sont inséparables »***

L'appel contemporain à un renouvellement de notre intelligence de la gouvernance des organisations complexes de tous types et de toutes tailles tient sans doute pour une très large part à la prise de conscience du caractère éco-systémique de toutes les initiatives humaines collectives quel que soit leur contexte, toujours à la fois local et global. Edgar Morin a campé dès 1980 ce phénomène sous le nom imagé d'écologie de l'action : « *Toute action échappe à la volonté de son auteur en entrant dans le jeu des inter-rétro-actions du milieu où elle intervient ... L'écologie de l'action c'est en somme tenir compte de la complexité qu'elle suppose, c'est-à-dire aléa, hasard, initiative, décision, inattendu, imprévu, conscience des dérives et des transformations* ». ...

Tenir compte de la complexité de toute action humaine individuelle et collective, n'est ce pas ce que nous ne savions plus faire ? Nos cultures nous invitaient au contraire à l'ignorer ou à tenter de la réduire 'en autant de parcelles qu'il se pourrait'. D'où notre désarroi et nos appels de plus en plus insistants à nos institutions de recherches et d'enseignement : « *Il faut développer de nouveaux instruments de pensée, permettant de saisir des phénomènes de rétroaction, des logiques récursives, des situations d'autonomie relative. Il s'agit là d'un véritable défi pour la connaissance, aussi bien sur le plan empirique que sur le plan théorique.* »

'Défi de la complexité' qui appelle un redéploiement du superbe éventail des étranges facultés l'esprit humain nous permettant l'usage intelligent de 'la raison dans les affaires humaines'. Déploiement qu'il fallait à la fois argumenter épistémiquement et culturellement, illustrer pragmatiquement et empiriquement, légitimer sans l'absolutiser au cœur de l'aventure des sociétés humaines, « *toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, ...* ».

Défi de la complexité que les deux œuvres paradigmatiques considérables d'Edgar Morin et d'Herbert Simon nous permettent aujourd'hui de relever. La première nous aide d'abord à entendre la complexité perçue de l'action s'exerçant dans ses contextes, la seconde nous invitant d'abord à percevoir la complexité entendue de la conception de l'action s'engendrant par ses desseins.

Ces deux éclairages du 'Paradigme de la Complexité' se sont formés dans le même creuset épistémique du *Nouvel Esprit Scientifique* à partir des années 1940. Ils se sont développés de façon autonome dans des contextes différents, en se référant souvent à des sources communes, par des parcours personnels et scientifiques également féconds, témoignant l'un et l'autre de façon exemplaire de la légitimité d'une navigation transdisciplinaire dans l'Archipel de la Connaissance pourtant en permanentes transformations. Navigation dont nous pouvons aujourd'hui retrouver les sillages en explorant leurs œuvres. Chaque ouvrage devient pour nous une nouvelle illustration de la vertu épistémique et éthique plus encore que méthodologique du Paradigme de la Complexité. 'Relier, toujours relier,' écrira E. Morin en 1976 : « *C'est que je n'avais pour méthode que d'essayer de saisir les liaisons mouvantes. Relier, toujours relier, était une méthode plus riche, au niveau théorique même que les théories blindées, bardées épistémologiquement et logiquement, méthodologiquement aptes à tout affronter, sauf évidemment la complexité du réel* »

Le paradigme Morinien de 'la Pensée Complexe' (s'inscrivant dans la tradition Epistémologique - Anthropologique du 'Comprendre pour Faire') et le paradigme Simonien de 'l'Action Intelligente', (s'inscrivant plutôt dans la tradition empirico - Epistémique du 'Faire pour Comprendre') transforment dans leur permanente relation récursive notre intelligence de la complexité.

On campera sommairement ces deux paradigmes s'entrelaçant dans 'l'agir et le penser à la fois' en les caractérisant par la conjonction des quelques 'principes' - épistémiques plutôt que seulement méthodologiques - par lesquels ils sont habituellement reconnus. Conjonction ou articulation de ces deux 'registres' du Paradigme de la Complexité qui peut mettre en valeur le caractère opératoire et civilisateur de 'leur usage intelligent dans les affaires humaines' et donc dans la gouvernance des organisations complexes.

**Marie-José AVENIER**  
[marie-jose.avenier@upmf-grenoble.fr](mailto:marie-jose.avenier@upmf-grenoble.fr)

***Par le paradigme des sciences de l'artificiel, déployer la Pensée complexe :  
Permettre l'interaction de pratiques et recherches  
dans le domaine de la gouvernance des organisations complexes***

Comme dans bien d'autres domaines, Herbert Simon peut être considéré comme un pionnier de l'étude des systèmes complexes. Son premier texte sur « l'architecture de la complexité » a en effet été publié en 1962 et repris dans *The Sciences of the Artificial* (1969). Dans cet ouvrage, H. Simon argumente même que artificialité va de pair avec complexité, la complexité se manifestant alors essentiellement sous forme d'arborescences évolutives quasi-décomposables en niveaux multiples.

Une relecture de cet ouvrage effectuée en ayant en arrière-plan les notions de la *Pensée complexe* au sens d'Edgar Morin, fait même apparaître H. Simon comme un praticien de la *Pensée complexe*, attentif notamment à la modélisation des processus de décision organisationnels.

En témoigne par exemple sa conception de « l'analyse fins/moyens » qu'il décrit comme un processus – récursif – dans lequel les moyens disponibles/envisageables/mis en œuvre à un instant donné influencent les fins qui seront envisageables/envisagées ultérieurement, lesquelles influenceront à leur tour les moyens qui seront alors envisageables/mis en œuvre, etc. En attestent également les nombreux « et réciproquement », « et vice versa », qui émaillent les propos qu'il développe dans cet ouvrage. Ces expressions indiquent la conception récursive que H. Simon a des processus considérés.

De ce fait, le paradigme de la Pensée complexe peut légitimement être mobilisé dans le paradigme des sciences de l'artificiel, et même conduire à se représenter la science comme une *unitas multiplex* dont les sciences naturelles et les sciences de l'artificiel constituent deux versants interconnectés.

Un des nombreux intérêts potentiels du déploiement de la Pensée complexe dans le paradigme des sciences de l'artificiel sera illustré sur une démarche méthodologique qui vise à élaborer des savoirs dans diverses sciences de l'artificiel<sup>1</sup>, et donc en particulier dans le domaine de la gouvernance d'organisations appréhendées comme complexes.

Cette démarche vise à développer des savoirs reconnus au plan académique et susceptibles d'être utiles à l'action de responsables préoccupés de gouvernance d'organisations. Comme cette démarche s'appuie sur des interactions approfondies entre chercheurs et acteurs de ce domaine destinées à tirer parti de connaissances et de l'expérience pratique qu'ont ces acteurs, elle présente l'intérêt spécifique d'être susceptible de favoriser l'enrichissement réciproque entre pratiques et développement de savoirs dans le domaine de la gouvernance d'organisations appréhendées comme complexes.

---

<sup>1</sup> Comme, par exemple, les sciences de gestion, les sciences économiques, les sciences de l'éducation, les sciences médicales, la science des soins infirmiers, etc.

Werner CALLEBAUT

[werner.callebaut@kli.ac.at](mailto:werner.callebaut@kli.ac.at)

### *La révolution silencieuse d'Herbert SIMON<sup>1</sup>*

Le Paradigme Simonien de la 'Rationalité limitée' (BR<sup>2</sup>) est le premier 'programme de recherche scientifique' (par contraste avec un 'programme purement philosophique') qui prenne sérieusement en compte les limitations des capacités cognitives des 'décideurs'. Il a souvent été confondu avec un autre concept Simonien de portée plus restreinte, celui de 'Satisficing'<sup>3</sup>, qui exprime le processus de choix d'une action alternative qui satisfasse des critères spécifiés, mais qui ne soit en aucune façon garantie comme étant la seule ou la meilleure.

Les tenants de 'l'Optimisation' récusent souvent la pertinence de la 'Rationalité Limitée' en la réduisant au concept de 'Satisficing', en arguant d'un 'syllogisme intermédiaire': La théorie du Satisficing serait 'simplement' une théorie de la recherche d'alternatives qui prendrait en compte les coûts de computation. Dès lors le paradigme de la rationalité limitée comblerait 'juste une faiblesse mineure' de la théorie de la recherche optimale.

Je voudrais développer ici l'argument du psychologue (Gigerenzer, 2004) proposant un 'nettoyage sanitaire' des théories de la rationalité: Dans une perspective plus biologique, la Rationalité Limitée n'est pas l'Optimisation sous contrainte. Pour cela je souligne d'abord l'attention de H. Simon au caractère évolutif de la formation naturelle de la rationalité limitée. Elle s'enracine dans les terreaux des interactions entre les organismes et leurs environnements. Ce qui entraîne des implications pour la théorie de l'évolution en général et pour celle de la construction des niches en particulier.

Je reviens alors sur le débat entre 'optimisation' et 'satisficing', en m'attachant à l'examen des processus de modélisation en Biologie. Ceci en considérant la pertinence de ce dérivé du paradigme de la rationalité limitée qu'est la théorie de la quasi décomposabilité des systèmes arborescents en niveaux multiples<sup>4</sup>: Développement qui suggère une théorie de la modularité permettant d'anticiper la formation d'unités phénotypiques pouvant se modifier indépendamment les une des autres dans les processus de développement par arborescence.

Discussion que l'on complètera en la parsemant de quelques remarques sur les vues philosophiques de H. Simon

---

<sup>1</sup> Contribution dérivée de l'article publié sous ce titre dans *Biological Theory* 2 (1) 2007,76–86.

<sup>2</sup> Le néologisme campé par H Simon est 'Bounded Rationality' et non 'Limited'. L'usage semblant prévaloir, on garde ici cette traduction qui induit héla parfois des contresens tels que 'rationalité au rabais'!. A partir de 1973 H Simon utilisera plus fréquemment l'expression 'Rationalité Procédurale

<sup>3</sup> H Simon a créé le néologisme 'Satisficing' pour ne pas dire 'Satisfying' qui se traduit pas 'Satisfaisant' en français. Il semble que l'on peut sans danger adopter en français le mot anglais (qui est d'ailleurs d'origine irlandaise, et sans doute latine: 'Satisfecit').

<sup>4</sup> H Simon utilise l'expression 'Système hiérarchique' en précisant qu'il ne définit pas la hiérarchie par un système de commandement et de contrôle. Les concepts d'arborescence et niveaux multiples sont ici plus adéquats en français



SYNOPSIS DES PRINCIPALES INTERVENTIONS du GRAND DEBAT 2008  
**Renouveler notre intelligence de la gouvernance des organisations complexes en articulant les deux Principes: d'Action Intelligente (H. SIMON) et de Pensée Complexe (E. MORIN)**

**André DEMAILLY**  
[andrel.demailly@wanadoo.fr](mailto:andrel.demailly@wanadoo.fr)

*Herbert SIMON OU la quête de « patterns » pour voir et concevoir*

On avancera ici que notre monde se présente, pour Herbert Simon, sous l'aspect d'anamorphoses dont il faut trouver le bon angle d'approche pour en découvrir (fugacement) les « bonnes formes » et en expliciter (péniblement) la quintessence. En voici deux exemples.

Lors d'une étude sur la gestion des activités de loisirs de la municipalité de Milwaukee puis d'une enquête sur les services publics de la Baie de San Francisco, il repère un phénomène récurrent qu'il nomme « identification à l'organisation » : les membres d'un même service privilégient les sous-objectifs de celui-ci au détriment d'objectifs plus généraux ou de considérations plus rationnelles.

Par delà ses apparences anodines, il y voit une illustration **des limitations de la rationalité humaine**. Celles-ci sont d'abord **externes** : à l'instar du rat dans un labyrinthe, les membres d'une organisation n'ont pas une vue complète de ce qui s'y déroule, ni dans le temps ni dans l'espace, et vont donc se contenter de repères disponibles, dont les plus immédiats sont ce que pensent et font leurs collègues.

Elles sont également internes : chacun de ces individus n'a que de **faibles capacités d'attention**, de mémorisation et de traitement de l'information qui l'obligent à recourir à des heuristiques « économes » pour traiter les problèmes qui se présentent ; plutôt que de traiter ceux-ci à fond, chacun aura tendance à reprendre des routines ou des catégories familières et peu dérangeantes, même si elles sont inappropriées...

**De fil en aiguille**, ce qui n'était qu'un comportement psychosocial banal se présente comme un trait majeur de la condition humaine, qui s'inscrit elle-même dans le vaste mouvement de l'évolution comme adaptation « satisfaisante » à l'environnement du moment et non comme recherche de l'optimalité...

Ce faisant, Simon découvre aussi que **les organisations sociales** ne peuvent être analysées correctement sous le seul angle de la nécessité, à l'instar des phénomènes naturels. Tout comme les artefacts techniques, elles résultent d'intentions que l'homme tente de réaliser avec les moyens du bord (de l'endroit et du moment).

Il importe donc de les **évaluer en fonction de ces intentions** et de ces moyens. Simon ne pourra expliciter pleinement ce « flash » qu'au détour de ses travaux en intelligence artificielle qui lui révèlent que tout artefact constitue un « environnement interne » à l'interface des intentions humaines (voler pour un avion, reproduire les processus cognitifs humains pour un ordinateur) et de son « milieu extérieur »\*. Néanmoins, de même que tout artefact peut être examiné sous l'angle du naturel (résistance des matériaux ou aérodynamisme pour l'avion, paramètres physiques du signal pour l'ordinateur), tout objet naturel peut l'être réciproquement sous l'angle de l'artificiel comme s'il visait à réaliser telle ou telle intention (voler pour un oiseau ou se perpétuer pour un organisme ou une population).

**De fil en aiguille**, cette approche par l'artificiel suggère donc que toute démarche scientifique revient à repérer un phénomène « intrigant » puis à **évoquer le « pattern »** – terme que N. Emboussi propose de traduire par « modèle structurant, organisateur et configurateur » – susceptible de l'éclairer (par exemple, les retards de Mars par rapport à une orbite circulaire et le pattern d'une orbite elliptique qui pourrait les expliquer).

**Philippe BOUDON**  
[Philippe.Boudon@wanadoo.fr](mailto:Philippe.Boudon@wanadoo.fr)

***Complexité de la conception architecturale: Conception et Représentation***

Selon Edgar Morin il nous faut concevoir la conception (*La Méthode* p. 186). Selon Herbert Simon, résoudre un problème - selon lui *concevoir* - signifie simplement le représenter autrement. (*Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, p. 135). La seconde phrase pourrait être entendue comme réponse à la première. Mais il faut y mettre deux conditions : -1/ qu'entendre par « représenter » - 2/ qu'entendre par « autrement », faute de quoi la réponse risque d'être insatisfaisante. C'est à commenter ces deux mots que je me livrerai dans cet exposé. La question de la représentation est d'autant plus prégnante que Simon en fait « un pont essentiel de la future théorie de la conception ».

Pour ce qui est du « représenter », l'univers en est si vaste qu'il serait présomptueux d'avancer quoi que ce soit sans une hypothèse de réduction théorique de cette expression et je m'appuierai pour ce faire sur la sémiotique de Peirce qui, avant de parler de signes, avait utilisé le terme de représentation dans ses premiers écrits. Herbert Simon avait bien perçu le problème d'une « *taxinomie de la représentation* » puisqu'il écrivait, sous cet intitulé, : « *qu' avant de comprendre un ensemble de phénomènes, il faut connaître les types d'objets qui appartiennent à cet ensemble : autrement dit, il faut établir une taxinomie. Et il ajoutait : Nous n'avons pas encore franchi ce pas en ce qui concerne les représentations.* » Or Peirce nous offre, semble-t-il, une telle taxinomie. Si l'on prend en compte sa classification de signes, tenue ici pour une classification de représentations, on pourra faire une seconde hypothèse, cette fois, d'interprétation de ce que *autrement* pourrait vouloir dire dans la phrase de Simon. J'y verrai, s'agissant de conception architecturale, un changement de la nature sémiotique des signes que sont les représentations.

Je m'intéresserai aussi au contexte dans lequel se situent ces propos de Simon au sein de son ouvrage et, plus précisément, du chapitre de celui-ci intitulé : « La science de la conception. Création de l'artificiel ».

À la page précédente est évoquée, la question du *style*. Il y propose de voir le style tout autant dans le processus que dans le but de la conception finale. On y trouve donc cette distinction simonienne majeure entre *état* et *processus* qui rapproche l'architecturologie de la science de conception. Mais Simon a-t-il été aussi « simonien » qu'il aurait pu, et comme le permet selon moi la dynamique des signes de la sémiotique Peircienne ?

À la page suivante, il parle de *représentation spatiale* et fait « de la représentation de l'espace un thème central de la science de la conception ». Il fait alors référence à l'architecture et à l'espace euclidien qui en caractériserait les représentations. Une telle représentation d'un espace architectural à trois dimensions, véritable *topos* de la pensée architecturale, est architecturologiquement réfutable. Cette conception de la représentation de l'espace ignore la question des changements de représentation spatiale en termes de signes alors même que la conception est conçue comme un changement de représentation.

Les conséquences de telles réflexions peuvent être examinées du côté d'une épistémologie de la CAO. Depuis le logiciel SKETCHPAD d'Yvan Sutherland, auteur, pionnier d'une lignée toujours actuelle de développement de la CAO que cite Simon, la CAO s'inscrit dans une certaine *conception de la représentation* qui pense l'architecte au travail du projet comme représentant un espace à trois dimensions. Mais l'espace architectural requiert aussi d'être pensé dans les opérations de la conception. Force est alors de tenir la distinction entre conception et représentation, ainsi qu'entre processus et état, voire entre représentation analogique et représentation numérique, comme le lieu même d'une complexité de la conception architecturale procédant, de façon dialogique, par disjonctions et conjonctions.

**Philippe FLEURANCE**  
[philippe.fleurance@insep.fr](mailto:philippe.fleurance@insep.fr)

*La nécessité de concevoir l'inscription corporelle de l'action de manager  
n'appelle-t-elle pas à envisager la « naturalisation » des sciences de l'artificiel ?*

La distinction effectuée par Herbert Simon entre sciences des phénomènes naturels et sciences des phénomènes artificiels, nous a été utile pour poser comme domaine d'étude les phénomènes « artificiels » liés aux activités de management des différents acteurs sportifs. En ce sens, elle a permis d'argumenter un espace d'étude irréductible aux sciences de la nature (biologie, physique, mécanique, etc.) considérées comme l'élément principal d'investigation des choses de l'entraînement/management sportif.

Cette perspective d'étude interroge les connaissances impliquées dans les actions pratiques. Si l'action individuelle et collective ne se plie pas à des formes de rationalité (c'est-à-dire, pour faire simple, les règles « logiques » modélisées par les premières versions de l'intelligence artificielle et des systèmes experts), c'est que la matière même qui supporte les activités de management est énigmatique, toujours en devenir, imprédictible, (ill - structured, écrit H. Simon).

Les managers sportifs sont engagés dans des activités qui ne sont pas des tâches locales, délimitées, mais des systèmes d'activités dynamiques et complexes dont la gouvernance s'effectue par l'action. Les décisions, petites ou grandes ne s'expriment pas sous forme de choix intellectuels mûrement délibérés mais d'actions engagées dans l'urgence et la contingence du faire.

Les conceptions pragmatiste et phénoménologique de l'action se refusent alors à isoler d'un côté un moment contemplatif et réflexif, purement « cognitif » dans lequel une situation est saisie, analysée, une décision prise, des moyens arrêtés et de l'autre côté un moment de la mise en œuvre.

Dans ce contexte, nous argumenterons que la relation au monde ne s'effectue pas tant par la représentation et le langage que par l'agi et l'expérience sensible. Dans le couplage structurel individu – environnement, le « monde propre » que nous nous construisons dépend du répertoire des actions possibles et des contingences sensori-motrices ; sans action, il n'y a pas de monde car il n'y a pas de perception. Comme le remarque Paul Valéry « l'esprit est à la merci du corps comme les aveugles sont à la merci des voyants » : c'est bien dans cette perspective qu'il devient nécessaire de réinscrire la corporéité – largement oubliée – dans les conceptions de l'action de manager qui au final reste une action en situation et en interaction.

SYNOPSIS DES PRINCIPALES INTERVENTIONS du GRAND DEBAT 2008  
**Renouveler notre intelligence de la gouvernance des organisations complexes en articulant  
 les deux Principes: d'Action Intelligente (H. SIMON) et de Pensée Complexe (E. MORIN)**

**PRESENTATION DES INTERVENANTS**

<p style="text-align: center;"><b>D GENELOT</b>  <i>Conseiller d'entreprises en déploiement                      stratégique, transformations et développement                      managérial"</i>  <a href="mailto:d.genelot@insep.com">d.genelot@insep.com</a></p>		<p style="text-align: center;"><b>M.J. AVENIER</b>  <i>Directeur de Recherche CNRS CERAG                      (UMR 5820 CNRS-UPMF Grenoble)</i>  <a href="mailto:marie-jose.avenier@upmf-grenoble.fr">marie-jose.avenier@upmf-grenoble.fr</a></p>	
<p style="text-align: center;"><b>R DELORME</b>  <i>Professeur de science économique, Université                      Versailles Saint Quentin</i>  <a href="mailto:robert.delorme@ens.fr">robert.delorme@ens.fr</a></p>		<p style="text-align: center;"><b>A.DEMAILLY</b>  <i>Maître de conférences de psychologie sociale                      Université de Montpellier-III,</i>  <a href="mailto:andrel.demailly@wanadoo.fr">andrel.demailly@wanadoo.fr</a></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Jacques CORTES</b>  <i>"Professeur émérite de sciences du langage,                      Président fondateur du GERFLINT"</i>  <a href="mailto:ergon27@aol.com">ergon27@aol.com</a></p>		<p style="text-align: center;"><b>W. CALLEBAUT</b>  <i>2007 Konrad Lorenz Institute for                      Evolution and Cognition Research</i>  <a href="mailto:werner.callebaut@kli.ac.at">werner.callebaut@kli.ac.at</a></p>	
<p style="text-align: center;"><b>A.C. MARTINET</b>  <i>Professeur de sciences de gestion Université                      Lyon III</i>  <a href="mailto:martinet@univ-lyon3.fr">martinet@univ-lyon3.fr</a></p>		<p style="text-align: center;"><b>Ph. BOUDON</b>  <i>Professeur Ecole Nationale                      d'Architecture Paris la Vilette</i>  <a href="mailto:Philippe.Boudon@wanadoo.fr">Philippe.Boudon@wanadoo.fr</a></p>	
<p style="text-align: center;"><b>J.L. LE MOIGNE</b>  <i>Professeur émérite université d'Aix-Marseille                      Président de l'AE-MCX</i>  <a href="mailto:lemoigne@univ-aix.fr">lemoigne@univ-aix.fr</a></p>		<p style="text-align: center;"><b>Ph. FLEURANCE</b>  <i>Unité Etudes, Ingénierie, Innovations.                      Institut National du Sport et de                      l'Éducation Physique</i>  <a href="mailto:philippe.fleurance@insep.fr">philippe.fleurance@insep.fr</a></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Herbert SIMON</b>  <i>un traité du bon usage de la raison                      dans les affaires humaines</i>  <a href="http://www.mcx.org/ouvrages.php#a=display&amp;ID=51">http://www.mcx.org/ouvrages.php#a=display&amp;ID=51</a></p>		<p style="text-align: center;"><b>Edgar MORIN</b>                      &amp; JL Le Moigne  <i>Une nouvelle réforme de                      l'entendement</i>  <a href="http://www.mcx.org/ouvrages.php#a=display&amp;ID=15">http://www.mcx.org/ouvrages.php#a=display&amp;ID=15</a></p>	
<p style="text-align: center;"><i>Colloque de CERISY 2005</i>  <b>Collectif</b>  <a href="http://www.mcx.org/ouvrages.php#a=display&amp;ID=102">http://www.mcx.org/ouvrages.php#a=display&amp;ID=102</a></p>		<p style="text-align: center;"><b>M. ADAM</b>  <i>Directeur Émérite CREAHI Poitou                      Charente, Secrétaire Général AE MCX</i>  <a href="mailto:m_adam@dsdinternet.fr">m_adam@dsdinternet.fr</a></p>	

### III. ACTIVITES des CONSEILS et des ATELIERS-FORUMS MCX & APC :

#### NOUVEAUX DOCUMENTS, NOUVEAUX LIENS - MANIFESTATIONS,

##### LE CONSEIL SCIENTIFIQUE a repéré

[La démocratie à l'épreuve de l'exclusion : l'actualité de Joseph Wresinski](#), un colloque international sur l'actualité de la pensée de Joseph Wresinski, et du projet de société qu'il proposait. Le Mouvement international ATD Quart Monde organise en partenariat avec Sciences Po Paris et l'Association française de science politique un colloque international sur l'actualité de la pensée de Joseph Wresinski, et du projet de société qu'il proposait. **Cet événement aura lieu à Sciences Po Paris du 17 au 19 décembre 2008.** (programme détaillé à [http://www.joseph-wresinski.org/IMG/pdf/Prog\\_derniere\\_version.pdf](http://www.joseph-wresinski.org/IMG/pdf/Prog_derniere_version.pdf))

*Ce colloque vise à instaurer un dialogue entre chercheurs, universitaires, et acteurs de la lutte contre la grande pauvreté, y compris ceux qui la vivent personnellement, autour de quatre thèmes de recherche : Comment penser et définir la grande pauvreté et l'exclusion ? Comment analyser les modes de reconnaissance et d'action politiques des plus pauvres ? Les Droits de l'Homme s'appliquent-ils aux exclus et aux pauvres ? Quelles politiques mettre en oeuvre pour lutter contre l'extrême pauvreté*

**L'ATELIER MCX 33 - «Anthro-politique et gouvernance des systèmes territoriaux»** animé par Pascal ROGGERO & Claude VAUTIER annonce

La parution du [Volume 3, numéro 2 de la revue Nouvelles perspectives en sciences sociales \(NPSS\)](#). Ce sixième ouvrage de la série publie notamment 'Edgar Morin et Jesús Ibáñez : sociologie et théories de la complexité' de Alvaro Malaina, et 'Quand des sociologues rencontrent des informaticiens : essai de formalisation, méta-modélisation, modélisation et simulation des systèmes d'action concrets' de Pascal Roggero et Christophe Sibertin-Blanc

**L'ATELIER MCX 27 «Complexité, Communication et Culture»** animé par Evelyne BIAUSSER publie :

['Créer de la compétence collective par la dialogique'](#) : La juxtaposition d'une contrainte contextuelle (ici juridique) avec un objectif de modernisation opérationnelle (transversalité), m'est apparue comme une injonction paradoxale paralysant la compétence des Professionnels du Social. La dialogique morinienne semble un mode opératoire pour en sortir, et elle ouvre également ici un sentier dans le territoire encore en friche de l'intelligence professionnelle collective

*Ce texte a été écrit à l'occasion d'une conférence organisée à Nice en 2008 sur le thème « Secret partagé et travail en partenariat », devant un public de Travailleurs sociaux associatifs et institutionnels, auxquels s'étaient joints quelques Conseillers municipaux intéressés par la co-construction du sens, autour de ce qu'ils allaient faire de la loi, dans un contexte de partenariat.*

### IV L'ACTIVITE DES ASSOCIATIONS AE-MCX et APC

#### L'ASSEMBLEE GENERALE 2008 de l'AE-MCX

L'Association Européenne du Programme Modélisation de la Complexité, qui assure l'animation du Réseau Intelligence de la complexité, tiendra son AG statutaire 2008, **le Jeudi 20 novembre 2008 de 9h30 à 10h30**, juste avant le 'Grand débat du Réseau' dans l'Amphithéâtre de l'INSEP, 11, avenue du Tremblay – 75012 Paris. Les membres à jour de leur cotisation 2008 recevront la convocation usuelle et l'ordre du jour détaillé quelques semaines auparavant

*Ce numéro 44 de l'INTER LETTRE CHEMIN FAISANT MCX-APC (sept. Oct. 2008) est également disponible à <http://www.mcxapc.org/docs/interlettre/il43> Les 5400 correspondants qui en ont fait la demande en sont informés par messagerie Internet, et la 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 [mcxapc@mcxapc.org](mailto:mcxapc@mcxapc.org)*

L'InterLettre CHEMIN FAISANT MCX-APC diffuse périodiquement les informations présentant les activités en cours 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.mcxapc.org](http://www.mcxapc.org) **AE-MCX**, BP 135, 13605, Aix en Provence, Cedex 1. France. – **APC**, 7 rue Saint Claude, 75003 Paris France.