

LE RÉFÉRENTIEL DE L'ACTION



Notre démarche s'adresse à tous les acteurs de l'entreprise.

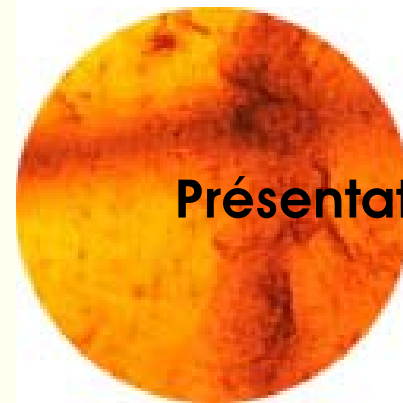
Les connaissances et les informations qu'elle développe permettent de comprendre la complexité des mutations en cours.

Chacun peut ainsi développer une vision pragmatique et adaptée de son action.

Elle permet une analyse nouvelle des phénomènes et des enjeux.

Chacun devient ainsi comptable du changement et peut comprendre, réagir, innover, s'impliquer.

Elle fonde la mise en œuvre d'autres relations dans le travail et un autre rapport au monde.



Présentation générale

Une production de Kepler & Cie
Par Olivier Elissalt et Christophe Thiebault,
avec la collaboration
de Michel Gonzalez et de Marius Mukungu

L'AGENCE
DE LA
CONNAISSANCE

avec le soutien du





Un bonheur positif viendrait donc
d'accumuler, en soi et pour soi,
de multiples expertises,
d'apprendre,
de connaître,
de se spécialiser,
de communiquer même, quel rêve !
Sans devoir passer par la passion
de l'envie
ou de la concurrence blessante,
sans exclusion
ni condamnation à la famine
des perdants,
sans grade vers le Parnasse,
sans bâtir de hiérarchie.

Michel Serres



Les progrès technologiques, la multiplication incroyable des moyens de communication, la nécessité d'innover à tous crins et de gagner en compétitivité, ont rendu notre monde éminemment complexe et la gestion des entreprises de plus en plus délicate.

En effet, les entreprises sont confrontées à des évolutions fréquentes et majeures de leurs environnements qui nécessitent de leur part la mise en œuvre de structures et de systèmes d'organisation toujours plus finement adaptés aux contraintes (risques et opportunités) qui émergent en rafale: La mondialisation des activités et des échanges, les technologies qui se renouvellent à un rythme frénétique, la révolution informatique sous toutes ses formes, la pénurie croissante de ressources humaines qualifiées dans des domaines d'expertise tout à fait nouveaux et le besoin d'appétit de réalisation de l'individu...en constituent quelques exemples.

Ces faits déstabilisateurs "érodent" bien entendu nos certitudes et posent la question de l'évolution même des outils de management et des grilles de lecture sur lesquelles nous nous appuyons pour agir et gérer nos entreprises.

Particulièrement les PME/PMI plus sensibles par nature aux aléas et aux incertitudes.

Résoudre et affronter ces problèmes suppose que nous disposions d'autres modèles d'analyse que ceux qui ont guidé notre action jusqu'à ce jour et que nous sachions "fabriquer" d'autres réponses.

Nos modèles de management encore trop souvent verticaux, mécanistes et simplificateurs, donc mutilants, ne permettent plus d'interpréter clairement et complètement les faits ni d'agir sur le réel avec une garantie de succès.

Nous proposons une approche qui consiste en fait à comprendre et intégrer les nouveaux modes de gestion de cette complexité en engageant une réforme de la pensée et en apprenant à fabriquer une nouvelle grille de lecture des organisations pour leur permettre de relever ces défis.



LA GRAMMAIRE DE L'ACTION

"SUJETS"...

COMPLEXITÉ
ORGANISATION
SYSTÈME

Favoriser l'émergence de qualités et de comportements nouveaux

"VERBES"...

ADAPTATION
BIFURCATION
CONTRAINTES
ÉMERGENCE
FLUX
INTERACTION
PROGRAMME
RÉGULATION
RÉSEAU
RÉTROACTION
STRATÉGIE
TENSIONS DYNAMIQUES

"PROPOSITIONS"...

ACTION
AUTONOMIE
COMMUNICATION
ÉCHANGE
IDENTITÉ
PARADIGME
RECONNAISSANCE

"ATTRIBUTS"...

AUTO-ORGANISATION
CAUSALITÉ
CHAOS
CONDITIONS INITIALES
DÉMOCRATIE
DÉSORDRE
DÉTERMINISME
DÉVELOPPEMENT DURABLE
MACHINE
MARCHÉ
ORDRE
TRANSFORMATION

"COMPLÉMENTS"...

APPRENTISSAGE
CHANGEMENT
COMPÉTENCE
ENTROPIE
FINALITÉ
HASARD
INFORMATION
INTERFACE
PROJET
QUALITÉ
RÉSEAU
SYNERGIE

*45 Notions clés qui privilégient une "logique système" : Pour Comprendre , Agir, Approfondir, Expliquer et Former.
Comsol s'enrichit des applications et expériences faites avec nos clients. Ces mises à jour sont mises à disposition deux fois par an.*



Liste des
45
**CONCEPTS
CLÉS**
du
RÉFÉRENTIEL
de
L'ACTION

ADAPTATION
ACTION
APPRENTISSAGE
AUTO-ORGANISATION
AUTONOMIE
BIFURCATION
CAUSALITÉ
CHANGEMENT
CHAOS
COMMUNICATION
COMPÉTENCE
COMPLEXITÉ
CONDITIONS INITIALES
CONTRAINTES
DÉMOCRATIE
DÉSORDRE
DÉTERMINISME
DÉVELOPPEMENT DURABLE
ÉCHANGE
ÉMERGENCE
ENTROPIE
FINALITÉ
FLUX
HASARD
IDENTITÉ
INFORMATION
INTERACTION
INTERFACE
MACHINE
MARCHÉ
ORDRE
ORGANISATION
PARADIGME
PROGRAMME
PROJET
QUALITÉ
RECONNAISSANCE
RÉGULATION
RÉSEAU
RÉSEAU
RÉTROACTION
STRATÉGIE
SYNERGIE
SYSTÈME
TENSIONS DYNAMIQUES
TRANSFORMATION

LA GRAMMAIRE DE L'ACTION

Les définitions des concepts qui vous sont proposés dans le Référentiel de l'Action™, ainsi que les principes d'action qui en découlent ont été élaborés dans le cadre d'une approche systémique de la notion d'organisation.

Complexité, Organisation et Système :

Ces trois notions clés permettent de décrire le champ d'investigation embrassé par cette approche. Ils constituent une introduction à l'ensemble des autres concepts traités dans cette mallette pédagogique.

Celle-ci constitue avant tout un outil de travail pour aborder et comprendre, par séquences successives et consultations opportunes, les notions fondamentales de la pensée complexe.

Nous ne proposons aucune solution, mais des ressources pour s'orienter, pour bâtir des stratégies et permettre à des groupes et à des individus de travailler en synergie grâce à quelques repères dont la compréhension permet un gain de cohérence et une puissance d'analyse nouvelle et diversifiée.

Nous avons considéré qu'une relecture de ces 44 notions fondamentales vous permettra d'élaborer des solutions innovantes et personnelles.

Les définitions des concepts, et les principes d'actions qui leur sont liés, tiennent bien sûr compte des réflexions que nous menons depuis dix ans, mais également de notre expérience et des situations professionnelles que nous avons vécues et traitées.



Le Référentiel de l'Action décline les 44 notions d'une nouvelle grammaire de l'action cités ci-dessus.

Il est composé de 4 modules thématiques :

Les **définitions**
Les **principes d'action**
Les **notes de lecture**
Les **Questionnaires**



de deux volumes
de **déclinaisons pédagogiques**



et de trois documents d'appui :



Les **annexes**

La **bibliographie**

Le **lexique complémentaire**



BIBLIOGRAPHIE COMPLÈTE :

AUTRES	SYNTHÈSE	ANNEXES	QUESTIONNAIRES	NOTES CLÉ
1. ACTION	1. ACTION	1. ACTION	1. ACTION	1. ACTION
2. ACTION	2. ACTION	2. ACTION	2. ACTION	2. ACTION
3. ACTION	3. ACTION	3. ACTION	3. ACTION	3. ACTION
4. ACTION	4. ACTION	4. ACTION	4. ACTION	4. ACTION
5. ACTION	5. ACTION	5. ACTION	5. ACTION	5. ACTION
6. ACTION	6. ACTION	6. ACTION	6. ACTION	6. ACTION
7. ACTION	7. ACTION	7. ACTION	7. ACTION	7. ACTION
8. ACTION	8. ACTION	8. ACTION	8. ACTION	8. ACTION
9. ACTION	9. ACTION	9. ACTION	9. ACTION	9. ACTION
10. ACTION	10. ACTION	10. ACTION	10. ACTION	10. ACTION
11. ACTION	11. ACTION	11. ACTION	11. ACTION	11. ACTION
12. ACTION	12. ACTION	12. ACTION	12. ACTION	12. ACTION
13. ACTION	13. ACTION	13. ACTION	13. ACTION	13. ACTION
14. ACTION	14. ACTION	14. ACTION	14. ACTION	14. ACTION
15. ACTION	15. ACTION	15. ACTION	15. ACTION	15. ACTION
16. ACTION	16. ACTION	16. ACTION	16. ACTION	16. ACTION
17. ACTION	17. ACTION	17. ACTION	17. ACTION	17. ACTION
18. ACTION	18. ACTION	18. ACTION	18. ACTION	18. ACTION
19. ACTION	19. ACTION	19. ACTION	19. ACTION	19. ACTION
20. ACTION	20. ACTION	20. ACTION	20. ACTION	20. ACTION
21. ACTION	21. ACTION	21. ACTION	21. ACTION	21. ACTION
22. ACTION	22. ACTION	22. ACTION	22. ACTION	22. ACTION
23. ACTION	23. ACTION	23. ACTION	23. ACTION	23. ACTION
24. ACTION	24. ACTION	24. ACTION	24. ACTION	24. ACTION
25. ACTION	25. ACTION	25. ACTION	25. ACTION	25. ACTION
26. ACTION	26. ACTION	26. ACTION	26. ACTION	26. ACTION
27. ACTION	27. ACTION	27. ACTION	27. ACTION	27. ACTION
28. ACTION	28. ACTION	28. ACTION	28. ACTION	28. ACTION
29. ACTION	29. ACTION	29. ACTION	29. ACTION	29. ACTION
30. ACTION	30. ACTION	30. ACTION	30. ACTION	30. ACTION
31. ACTION	31. ACTION	31. ACTION	31. ACTION	31. ACTION
32. ACTION	32. ACTION	32. ACTION	32. ACTION	32. ACTION
33. ACTION	33. ACTION	33. ACTION	33. ACTION	33. ACTION
34. ACTION	34. ACTION	34. ACTION	34. ACTION	34. ACTION
35. ACTION	35. ACTION	35. ACTION	35. ACTION	35. ACTION
36. ACTION	36. ACTION	36. ACTION	36. ACTION	36. ACTION
37. ACTION	37. ACTION	37. ACTION	37. ACTION	37. ACTION
38. ACTION	38. ACTION	38. ACTION	38. ACTION	38. ACTION
39. ACTION	39. ACTION	39. ACTION	39. ACTION	39. ACTION
40. ACTION	40. ACTION	40. ACTION	40. ACTION	40. ACTION
41. ACTION	41. ACTION	41. ACTION	41. ACTION	41. ACTION
42. ACTION	42. ACTION	42. ACTION	42. ACTION	42. ACTION
43. ACTION	43. ACTION	43. ACTION	43. ACTION	43. ACTION
44. ACTION	44. ACTION	44. ACTION	44. ACTION	44. ACTION

LEXIQUE COMPLÉMENTAIRE

ACTION	2	CHANGEMENT	10	PERMANENCE
ADAPTATION	3	CHOIX	11	PERMANENCE
ADAPTATION	4	CHOIX	12	PERMANENCE
ADAPTATION	5	CHOIX	13	PERMANENCE
ADAPTATION	6	CHOIX	14	PERMANENCE
ADAPTATION	7	CHOIX	15	PERMANENCE
ADAPTATION	8	CHOIX	16	PERMANENCE
ADAPTATION	9	CHOIX	17	PERMANENCE
ADAPTATION	10	CHOIX	18	PERMANENCE
ADAPTATION	11	CHOIX	19	PERMANENCE
ADAPTATION	12	CHOIX	20	PERMANENCE
ADAPTATION	13	CHOIX	21	PERMANENCE
ADAPTATION	14	CHOIX	22	PERMANENCE
ADAPTATION	15	CHOIX	23	PERMANENCE
ADAPTATION	16	CHOIX	24	PERMANENCE
ADAPTATION	17	CHOIX	25	PERMANENCE
ADAPTATION	18	CHOIX	26	PERMANENCE
ADAPTATION	19	CHOIX	27	PERMANENCE
ADAPTATION	20	CHOIX	28	PERMANENCE
ADAPTATION	21	CHOIX	29	PERMANENCE
ADAPTATION	22	CHOIX	30	PERMANENCE
ADAPTATION	23	CHOIX	31	PERMANENCE
ADAPTATION	24	CHOIX	32	PERMANENCE
ADAPTATION	25	CHOIX	33	PERMANENCE
ADAPTATION	26	CHOIX	34	PERMANENCE
ADAPTATION	27	CHOIX	35	PERMANENCE
ADAPTATION	28	CHOIX	36	PERMANENCE
ADAPTATION	29	CHOIX	37	PERMANENCE
ADAPTATION	30	CHOIX	38	PERMANENCE
ADAPTATION	31	CHOIX	39	PERMANENCE
ADAPTATION	32	CHOIX	40	PERMANENCE
ADAPTATION	33	CHOIX	41	PERMANENCE
ADAPTATION	34	CHOIX	42	PERMANENCE
ADAPTATION	35	CHOIX	43	PERMANENCE
ADAPTATION	36	CHOIX	44	PERMANENCE



Redonner force aux concepts tombés dans le sens commun du management à partir de définitions des sciences du vivant qui nous éclairent sur les grands principes d'adaptation des organisations.

Tel pourrait-être résumé le défi auquel le "Référentiel de l'action" tente de répondre...

Ces 44 définitions sont complétées par 180 brèves notes de lecture et 40 textes clés tirés d'ouvrages de référence.

Thématiques principales :

- La Diversité
- L'Équilibre dynamique
- Les Antagonismes féconds
- L'imbrication de l'ordre & du désordre
- L'évolution
- Autonomie & auto-organisation
- La croissance de la Complexité
- Stratégie & programme
- Paradigme & changement

Glossaire des sous-titres du module "DÉFINITIONS"		Auto-organisation et adaptation	
CONCEPT	PHASE	Sous-titres	16 Environnement et aléas
			17 Aléas et signaux faibles
ACTION	6	Ce que l'action implique: De quoi dépendent l'acteur, ou le système	18 Coexistence et science classique
			19 Coexistence et modernité
ADAPTATION	8	Flux, interactions, système, Dynamique, Environnement, Aléas, Programmation ou pas, Facilité, Formes et Qualités	20 Émergence et nouveauté
			21 Coexistence et engagement
APPRENTISSAGE	10	Une activité du vivant, L'engramme, Le rapport au nouveau, Information et mémorisation	22 Changement et conflit
			23 Le chaos et la science
AUTONOMIE	12	Autonomie et programme, Autonomie et éducation	24 Information et commande
			25 Information et commande
AUTO-ORGANISATION	14	Système mécanique et système auto-organisé, Auto-organisation et éducation	26 Outil d'analyse des relations et écrit de pensée
			27 Complétude et diversité
			28 Complétude et apprentissage
			29 Aléas et hasard
			30 Contenu d'information et complexité
			31 Le principe "triple-Multiples"
			32 Les sciences d'organismes
			33 Les antagonismes d'origine
			34 Une histoire de "bouleau"
			35 Système, conditions initiales et environnement
			36 L'analyse des conditions initiales comme préalable

Le sommaire présente les sous-titres de chacun des 44 concepts

Complexité et organisation

Avec quels concepts joue l'organisation ?

Organisation et adaptation

Le rôle des parties et du tout

Les inter-rétro-actions acteurs/acteurs-environnement

Bord et antagonismes féconds

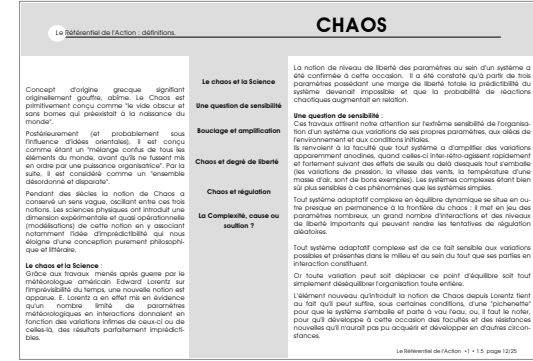
Organisation et processus

Organisation, finalités et changement

Voir

- **Bifurcation**
- **Adaptation**
- **Complexité**
- **Communication**
- **Émergence**
- **Interaction**
- **Marché**
- **Système.**

Chaque deuxième page renvoie aux concepts associés.



Chaque définition se présente sous forme d'un texte de 2 à 4 pages.

Plus de 120 pages sont ainsi disponibles pour travailler le sens des 44 concepts clés.

Ces 44 concepts sont listés en page 4de ce document.

Des annexes peuvent être associées aux définitions. Dans ce cas le renvoi est précisé en bas de dernière page.

Organisation, finalités et changement :

L'organisation se base en permanence sur l'amélioration du système réticulé de relations et d'interactions entre les parties et sous ensembles qui le constituent.

Le système de communication doit être également optimisé de la même façon.

L'organisation doit enfin intégrer son propre programme de changement qui repose sur la souplesse des stratégies qui portent en elles leurs propres règles de modification et d'adaptation au milieu (interne et externe).

Annexes :

- "Connaissez-vous la physiologie ?", page 83
- "Evolutions du concept d'Organisation", page 86
- "Pourquoi une Charte de comportement ?", page 88
- "Quelles organisations choisir ?", page 90

"C'est entre deux fléaux, l'ordre et le désordre, que l'entreprise tente de vivre". Edgar Morin.



comment principes faire... SOMMAIRE principes agir principes d'action principes d'action

ACTION	Écologie de l'action Activité cognitive Action et culture Action évaluation, auto-évaluation	10	AUTOORGANISATION	Comique Polyvalence Aventures Séminaire de gestion de crise Faciliter les apprentissages et les interactions	Discrète, ciblée, incertaine... ...et le brassé ? Offrir les responsabilités Compromissions équilibrées et conjointement concertées	
ADAPTATION	Identification au système Sustentation et consensus Le poids des structures Adaptation réactive Identification au système		BIFURCATION	Comment parler et analyser les bifurcations Comment anticiper efficacement l'impact ? Comment anticiper les bifurcations ?	COMMUNICATION	Vocabulaire verbal Une hélice de codes Communication et reconnaissance La Communication publique Modulation et rétroaction Plan de charge et redistribution Gestion de conflits
APPRENTISSAGE	1 tentative opportuniste Apprentissage et éducation Apprentissage et engagement Apprentissage et identité Confiance et réciprocité	0	CAUSALITÉ	Causalité Linéaire Causalité Séquentielle Causalité & Gestion de conflits	COMPLEXITÉ	Une méthode... Facile à se représenter et la complexité Système observant / système observé
AUTONOME	A & Dépendance A & Management A & Inertie A & Changement A & Inertie, auto-critique		CAUSALITÉ	Adaptation et gestion de Conflits Compromissions partagées		Changer de codes et de langage Planifier complexe, planifier l'habitat donner de la précision Intelligence, information et complémentarité Séparer notre rapport aux autres
			CHAOS	Conditions initiales		

Le RÉFÉRENTIEL de l'ACTION - PRINCIPES D'ACTION - 1.3 page 10/25

comment principes faire... DÉSORDRE principes agir principes d'action principes d'action

Une tentative infructueuse	Toute tentative de résoudre le désordre est désespérée. La volonté souvent formignée de remettre à l'ordre l'organisation pour éviter l'apocalypse d'un obstacle quelconque conduit parfois à une dépendance à grande des acteurs à la norme qu'ils deviennent incapables de négocier ou de s'adapter à la moindre anomalie constatée. Le remède peut être pire que le mal.		Une tentative à mener quand même	Quelles sont donc les conditions à créer pour permettre de répondre efficacement au désordre ? Chaque entreprise se doit d'encourager un état d'esprit, un confort psychologique qui évitent les réactions à l'intérieur à tous les niveaux de l'entreprise et évitent les responsables lorsque le problème qui surgit dépasse leur propre compétence. Ce état d'esprit est fondamental, il permet à l'entreprise d'anticiper les bifurcations possibles, et doit toujours être accompagné indépendamment de la pertinence de l'intervention. Les agents doivent avoir la possibilité de modifier un processus en cas d'anomalie ou de débalancé du système.
Une tentative à mener	Elle se doit de mettre en place un système de veille sociale, technologique, commerciale et économique susceptible de prévenir les risques de surchauffe ou d'effacement son fonctionnement (augmentation du prix de revient, déséquilibre de nouveaux produits concurrentiels, grèves des fournisseurs...) et prévoir surtout que telle se peut des solutions alternatives (internalisation ou externalisation de fonctions, sous-traitance, etc...)		Des réseaux pour faire face au désordre	L'entreprise doit multiplier les opportunités de relations informelles pour permettre de répondre sur des compétences et des relations nouvelles qui peuvent autoriser de nouvelles observations ou démarches. Il faudra accepter qu'un certain nombre de structures, de services, de secteurs, soient délogés du siège de temps en temps à la création, à des pratiques d'innovation, à l'expansion des talents individuels.

Le RÉFÉRENTIEL de l'ACTION - PRINCIPES D'ACTION - 1.3 page 10/25

Les principes d'actions ont vocation à orienter les décisions des acteurs en apportant un éclairage méthodologique sur les problématiques du changement.

Ils pointent les conséquences de certains gestes et insistent sur la nécessité d'apporter un soin particulier à l'analyse des conditions de l'action...

occupe.
L'entreprise doit d'analyser les inf de dit

is de libérer les
er la
pu
inter
lop-
bilité

Une tentative infructueuse

Une tentative à mener quand même

Manager, ménager, veiller à...

Des réseaux pour faire face au désordre

être
és à
r les
leur

st à
doit
la

processus en cas

Manc
Elle si
social
susce
positif
tion
produ
autar
(inter
traiat
L'entr
inform
comp
autori
Il faut
de se
temp
d'improvisation,


Comme pour les autres documents la liste des thèmes est reprise au centre de chaque première page.

Le module principes d'action dispose d'un sommaire général qui renvoie aux problématiques détaillées dans chaque concepts.

Cet index permet une première recherche. Le présent document liste par ailleurs l'ensemble des sous-thèmes traités dans l'ensemble du Référentiel (Titres des supports pédagogiques, des notes de lecture et des principes d'action).

ance si grande des acteurs à la norme qu'ils les de réguler ou de s'adapter à la moindre. Le remède peut être pire que le mal. entreprises où le management a permis d, d'encourager l'innovation, de développer la nce, des formes d'auto-organisation ont pu, elles ont notamment permis d'augmenter ablement la réactivité des acteurs, de développer sentiment d'autonomie et permettre une mobilité de des salariés sur les postes de travail.

Les principes d'action sont signalés par la couleur terre de sienne qui les distingue du texte.

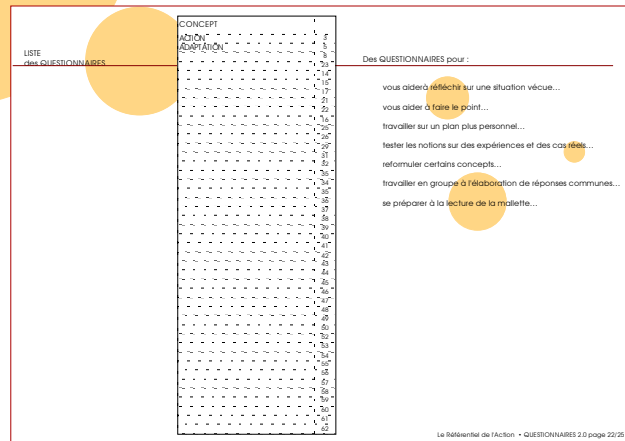


QUESTIONNAIRES

Les questionnaires nous invitent à repérer par nous-mêmes les incertitudes irréductibles et les zones d'ombre à l'œuvre dans tout système d'action.

Ils sont utilisables individuellement et collectivement.

Dans ce cas ils permettent une appropriation poussée des concepts et, surtout, leur transcription au concept spécifique des utilisateurs.



A partir du sommaire général des questionnaires vous accédez aux 240 pages de questions qui vous invitent à travailler sur les concepts du Référentiel de l'Action avec vos propres réponses et dans votre contexte.

Les questions qui vous sont proposées permettent de retravailler les concepts, nous les avons conçues pour favoriser votre propre questionnement.

Autonomie

Questionnaire

Nous et notre environnement :

1. Quels éléments essentiels me caractérisent (notamment la spécificité de notre entreprise, notre identité propre) ?

En quoi nous distinguons-nous de notre environnement ?

2. Notre adaptation et notre réactivité par rapport à notre environnement sont-elles optimales ?

Quels sont les paramètres internes qui les freinent et quels sont ceux qui pourraient les développer ?

Notre organisation interne :

3. Si l'on considère les différents secteurs, services... de l'entreprise, jusqu'à ceux-ci sont-ils capables d'auto-organisation et de capacité propre de réaction, de régulation ?

4. Si l'on développait l'autonomie des personnes et des services, quels seraient les gains, les pertes, les risques éventuels dans notre fonctionnement interne ?

5. Personnellement, est-ce que je repère des craintes, des freins, manifestes ou latents, par rapport à ce mode de fonctionnement? Comment peut-on les gérer ?

6. Des moyens nouveaux sont-ils requis ?

Mon attitude et mes croyances par rapport au concept d'autonomie :

7. Autonomie...?

Ça m'apporterait quoi, à moi, d'être davantage autonome ?

Des soucis supplémentaires, un engagement lourd à porter, ou bien au contraire un bol d'oxygène, plus d'envie de faire...?

8. Suis-je vraiment prêt à une remise en question ?

Qu'est-ce que je risque ?

Qu'est-ce que je perds ?

Qu'est-ce que je gagne ?



NOTES de LECTURE

		Page	Annexe
ACTION	• La complexité humaine, la méthode I, page 333, Flammarion	16	
	• Traité de l'efficacité, François Julien, page 106/111, Cassini	16	
ADAPTATION	• Mortfeld Mack, Co-évolution dynamique édition Village mondial Page 17/ 19	4	
	• Christophe Thébaud	4	
APPRENTISSAGE	• La passion de l'excellence Thomas Peters et Nancy Austin, Intégrations Page 365 / 366	5	
	• La génération de l'excellence, Robert Healy, Alain Michel Page 152 / 153	5	
	• Au-delà du capitalisme, Peter Drucker Seul, Page 243	8	
	• Henri Mintzberg	6	
AUTONOMIE	• Le Principe de Dilbert, Scott Adams, First Editions, page 297/299	15	
	• Michel Crozier - L'entreprise à l'école, Intégrations, Page 55-57	9	6
	• Tom Peters, Le Chaos Management, Intégrations, Page 363	9	
	• Au-delà du capitalisme, Peter Drucker, Dunod, Page 100	9	
	• Les nouvelles pensées, Avishai Torbar, Économica, page 242	13	
AUTO-ORGANISATION	• Albert Jacquard, idées reçues page 178/179	14	
	• Mortfeld Mack, Co-évolution dynamique édition Village mondial Page 20/ 31	15	
BIURCATION	• Hedy Dady, James Gleason, Washington Post May 1997	16	16
	• Mankelation Vlas et Jasthous, l'Economie d'Archipel, Pierre Vatti, P.U.F., pages 114/	16	
	• L'ère de la Médiocratie, Jorge Hergemaberg, Seuil, page 47/52	18	
	• Traité de l'efficacité, François Julien, Cassini, page 145/147	20	
CASUALITÉ			
CHANGEMENT	• Traité de la Qualité Totale, Wladimir JUCHOFF, Dunod, page 97	21	19
	• Le Reengineering, Michael Hammer, James Champy, Dunod, Page 30/ 31 Dunod, page 92	21	
	• Le Reengineering, Michael Hammer, James Champy, déshéolition du potentiel des nouvelles technologies, Dunod, page 115	22	
	• Les paradoxes de la Qualité totale, Christian Grogion, édition du Seuil	24	
	• Le social et les paradoxes du Chaos, G. Pease-Parhamist, Entretien avec Michel Crozier, Sociétés de Sciences, page 197	24	
	• Edge Mohr - La complexité humaine, "Champs" Flammarion, Page 248 / 249	25	
	• Chris Langton, Santa Fe Institute	25	
• Hazard et Chaos, David Ruelle, Odile Jacob Page 112 / 113	26		

Ce sont des textes et extraits d'ouvrages qui illustrent tout ou partie des 44 définitions.

Ils apportent des compléments et des illustrations qui enrichissent les définitions et les principes d'action.

Les auteurs ont été choisis en fonction de l'intérêt des propos qu'ils tiennent sur les problématiques liées aux 44 concepts clés du référentiel de l'Action.

Ce sont des textes courts qui complètent l'ensemble des éléments didactiques déployés dans le référentiel.

Le sommaire général des notes de lecture renvoie aux titres des extraits et des ouvrages

COMPLEXITÉ

- Notes de lecture

Article de Libération
Edgar Morin.

Tout, la politique, l'économie, l'écologie, doit être conçu dans trois dimensions. En action, comme dans la vie quotidienne, il nous faut lutter contre la pensée réductrice qui désintègre les réalités d'ensemble et les problèmes fondamentaux, contre la pensée compartimentée qui est incapable de saisir tout ce qui est pourtant relié dans le monde où nous vivons. Je préconise la pensée qui situe tout objet dans son contexte et son environnement. Je préconise la pensée qui relie mais qui sait distinguer : ce que j'appelle la "pensée complexe".

Terre-patrie
Edgar Morin.

Ainsi donc, on peut désormais admettre, en notre fin de siècle, que l'organisation vivante est la suite d'une complexification organisationnelle non pas linéaire, mais issue de rencontres aléatoires entre macromolécules, peut-être parfois à la surface des pierres, mais finalement en milieu liquide fonctionnel.

L'origine de la vie demeure encore un mystère sur lequel ne cessent de s'élaborer des scénarios.

Mais la vie n'a pu naître que d'un mélange de hasard et de nécessité, dont nous ne pouvons dissocier le mélange. Il y a un "continuum" de complexification physico-chimique, mais ce continuum comporte des sauts multiples, dont celui de la séparation entre milieu interne et milieu externe, celui des échanges d'énergie et celui de la différenciation des échanges et enfin surtout le saut hypercomplexifiant radical d'une organisation strictement chimique à une auto-éco-organisation dotée d'une dimension cognitive (computationnelle, informationnelle, communicationnelle), capable de s'auto-organiser, d'auto-apprendre, d'auto-réguler, après à partir de l'organisation, de l'énergie et de l'information dans son environnement.

Le problème devient donc : comment une telle organisation a-t-elle pu apparaître sur terre ? L'apparition de la vie est-elle un événement unique, dû à une

Le Référentiel de l'Action présentation générale page 11 / 12

