



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

[« SOMMAIRE de l'ILCF n° 86 Sept.-Oct.2018 »](#)

I – ÉDITORIAL : I – : [AGIR ET PENSER EN COMPLEXITE APPELLE LA RAISON OUVERTE ET OUVRANTE Pourquoi aujourd'hui cette interpellation collective ?](#)

par Philippe Fleurance

II -ACTIVITÉS DES CONSEILS du Réseau.

Nouveaux DOCUMENTS

► **[MEMORIAL BRUNO TRICOIRE](#)** : « Puisse ce Mémorial à plusieurs voix nous aider à garder traces de son témoignage et à développer, 'aux confins de l'indécidable, ... cet exercice instable et éprouvant du compromis, ... par la pratique d'articulation entre fins et moyens, , dire et faire, identité et altérité ... des 'figures' issues d'une longue expérience ». ('La Médiation Sociale : **le Génie du Tiers**'). Ecrit par : Collectif coordonné par JL Le Moigne_

Nouvelle VEILLE EN RELIANCE,

► **[SUR L'ADDICTION AUX CERTITUDES « Une vérité très vraies et très certaine, à cause que la raison nous y a fait déterminer »](#)**, Veille proposée par JL Le Moigne

III – LA BIBLIOTHEQUE du RESEAU

► **Cinq** nouveaux ouvrages entrent dans la Bibliothèque du Réseau

V- LE CAHIER DES LECTURES MCX

► **Cinq** nouvelles Notes de Lecture

V- L'ACTIVITE des ASSOCIATIONS AE-MCX et APC ?

Agir et Penser en complexité appelle la raison ouverte et ouvrante **Pourquoi aujourd'hui cette interpellation collective ?**

par Philippe FLEURANCE

Qu'y a-t-il de si nouveau à penser qui nécessite d'enrichir et de renouveler nos manières de penser ? Nous vivons une période de transition majeure¹, « fulgurante » d'un ancien monde vers un monde nouveau (les big data, l'intelligence artificielle, les algorithmes, la « singularité », la « mondialisation », les questions environnementales et sociétales émergentes, l'écologie intégrale, le bien commun, la gouvernance et l'éthique,...) qui interroge la nature de la relation que l'on établit entre la réalité empirique et les outils et raisonnements pour la rendre intelligible.

La réponse à cette interrogation n'est pas paramétrique et incrémentale, plus de ... moins de ... venant conforter l'hypothèse ontologique d'un existant structuré « déjà là » qu'il faudrait améliorer : c'est la manière de penser/agir en tant que telle qui se trouve remise en question en forçant à revoir sur le fond, ses attendus. La science² est souvent associée à l'idée de preuve, de raison, de certitude, voire de vérité et d'universalité. Il se peut que ce tableau ait correspondu un temps à la réalité des choses : il ne saurait aujourd'hui représenter adéquatement l'état des savoirs et des recherches.

La conception de la connaissance (et des actions, des indicateurs pour des mesures, et ...) sous ces hypothèses ne peut pas être pensée comme un ordre naturel des choses, c'est une construction sociale autant qu'une construction épistémologique sur lesquelles on peut revenir. Il est raisonnable de penser que « la science » ne révèle pas l'en-soi du monde, qu'elle est mouvante et dépendante de l'environnement culturel et intellectuel qui la produit.

Il nous semble alors nécessaire de s'interroger sur les régimes de rationalité qui nous organisent dans le cadre de référence conventionnel (i.e. pour faire rapide « positiviste ») afin de les reconsidérer et prendre acte des limites de la connaissance dans nos schémas épistémiques³ : « *La rationalité close est un type de rationalité qui n'obéit qu'à la logique classique et ignore ou nie ce qui l'excède* »⁴.

De la mise à plat °à la mise en relief. C'est en effet un questionnement ontologique sur « la réalité des choses », sur « qu'est ce qui existe », sur le « il y a »⁵. Le vivant, l'action échappe à la classification ontologique « simpliste » en objets, événements, états de choses, faits, ... et a une

¹ Thierry Magnin (2017) *Penser l'humain au temps de l'homme augmenté*. Albin Michel

² Si le terme « scientifique » est fréquemment avancé par ceux qui veulent donner des bases crédibles aux connaissances, ils expliquent rarement ce qu'ils entendent par « science ».

³ cf. Sur la capacité de la raison à discerner rationalité substantive et rationalité procédurale : d'Aristote à H.A. Simon par R. Descartes et G.B. Vico' de [J-L Le Moigne](#)

⁴ Edgar Morin : Conclusion de « l'Aventure de La Méthode », 1955-2015, « Pour une rationalité ouverte »

⁵ Fausto Fraioli (2012) « La Complexité et les Phénomènes. Nouvelles ouvertures entre science et philosophie ». Herman Éditeurs

description intégrale et exhaustive qui laisse croire que le découpage arbitraire sur le réel est le réel lui-même⁶. Pour y répondre, il est nécessaire de développer une théorisation sur ce qu'est finalement quelque chose qui existe, de quelle manière elle s'organise et peut prétendre légitimement à l'existence active et c'est bien l'enjeu d'une pensée considérant le complexe : « *La rationalité ouverte est une manière de penser rationnelle qui reconnaît les limites de la raison, affronte les contradictions, et qui est ouverte sur ce qui est réputé irrationnel ou a-rationnel*⁷ ».

Il s'agit alors de rompre avec le cadre de l'ontologie comme doctrine de l'objet qui consiste en l'inventaire d'un monde « mis à plat » catégorisant ses propriétés comme objet de savoirs (i.e. disciplines distinctes ayant chacune ses phénomènes et ses méthodes pour les décrire) et supposée représenter une « réalité objective » préexistante à notre ordinaire et distante du sujet connaissant et agissant.

Si « explicare » veut signifier « déplier », « mettre à plat » et dénomme les pratiques d'explication et/ou d'analyse auxquelles se réfèrent le positivisme, par contraste « complicare » signifie « tissé ensemble », « plier avec » (Réda Benkirane⁸) et alors le complexe est « ce qui ne peut se mettre à plat » car la façon de représenter, par exemple par des hiérarchies enchevêtrées, participe en propre de sa constitution. Il ne trace pas une correspondance directe entre « un quelque chose » qui se manifeste et dont on fait l'expérience (en soi et à partir de soi) et une objectivation linéaire conceptuellement analytique.

Nous cherchons alors à travailler à de nouvelles intelligibilités pour comprendre/agir ce monde : « *Le complexe n'est pas du simple plus compliqué* » : essayer de réduire au simple ce qui ne l'est pas, constitue une démarche irrationnelle aux yeux de Jocelyn Benoist⁹ et au contraire « *intégrer les problèmes spécifiques soulevés par les systèmes complexes, exemplairement, ce n'est pas allé vers moins, mais vers plus de rationalité* ».

« ***Du bon usage de la raison dans les affaires humaines*** » Cet intitulé, emprunté pour l'essentiel à l'ouvrage de H. A. Simon « Reason in Human Affairs »(1983), exprime l'intention qu'à travers une modélisation par « mise en relief » plutôt que par « mise à plat » se forme « mise en scène » du monde tel que nous le percevons aujourd'hui. Nous pouvons ainsi déployer le superbe éventail de la rationalité, de « la rationalité close à la rationalité ouverte/ouvrante ». « Rencontre ouvrante » et par là appelant à une auto-éco-éthique responsabilisante.

La pensée complexe ... met alors en évidence l'importance décisive des modélisations pragmatiques, des conceptions induites par des buts « projectifs » qu'on place dans le futur mais qui façonnent les actions présentes. Ces buts ... rétroagissent sur l'action au fur et mesure que celle-ci en rapproche ou en éloigne, cependant que l'action, en se développant, modifie les buts. Il en résulte

⁶ « Chosifier », réifier, c'est constituer un concept en une réalité distincte et autonome de l'ensemble dont il a été méthodologiquement abstrait, et l'appréhender comme un « donné naturel », occultant ainsi son caractère construit et particulier lié à son mode de production. Par exemple, les qualités et capacités humaines ne s'intègrent plus dans l'unité organique et sociale de la personne ; elles apparaissent comme des « choses » que l'homme possède et extériorise comme des objets du monde extérieur. Honneth, A. (2005). La réification. Petit traité de théorie critique. Paris : Gallimard

⁷ E Morin : Conclusion de l'Aventure de La Méthode, 1955-2015, « Pour une rationalité ouverte »

⁸<http://www.gaillard-systemique.com/mcx-grand-debat-2006>

⁹ Introduction à l'ouvrage de Fausto Fresco (2012) « La Complexité et les Phénomènes. Nouvelles ouvertures entre science et philosophie ». HERMANN Éditeurs, 2012, ISBN 978 2 7056 8280 4, 586 pages. Collection « Visions des sciences » (dirigée par Joseph Kounine et Giuseppe Longo)

une dynamique complexe dépendante de sa propre histoire et du contexte.¹⁰ en rapproche ou en éloigne, cependant que l'action, en se développant, modifie les buts. Il en résulte une dynamique complexe dépendante de sa propre histoire et du contexte.¹¹

Car « *De la complexité on fait toujours et tout d'abord l'expérience de sa manifestation* », la construction simplifiante des phénomènes économiques, sociétaux, éducatifs, ... appelle un nouvel espace à l'intérieur duquel s'inscrivent nos actes de compréhension et notre expérience du « penser-agir en complexité » : Pensée à la fois ouverte et ouvrante, dit Edgar Morin, qui sans cesse, transforme notre expérience active en *science avec conscience*.

*Ndlr Cet éditorial reprend quelques extraits de la contribution de Ph Fleurance à [la Rencontre «Vigilance épistémologique et citoyenne»](#) organisée par la Chaire de Gestion des Services de Santé du CNAM avec le concours du Réseau Intelligence de la Complexité à Paris le 30 mars 2018. Les Actes de cette rencontre seront publiés dans quelques mois.

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

MANIFESTO Agir et penser en complexité

Car « *De la complexité on fait toujours et tout d'abord l'expérience de sa manifestation* »,



« Et si la complexité était un monde à découvrir ?
Et si, loin d'être ce qui nous met en échec,
la complexité était une invitation à découvrir la profondeur,
l'étendue et la densité du monde ?
Et si nous entrions résolument et avec confiance
dans un inconnu porteur de promesses ?

par : Welcome Complexity

Ed Welcome Complexity ; ISBN-13: 978-9811149146, 188 p. Mai 2018

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

¹⁰La rédaction de ce § est inspirée par le texte de l'introduction d'un article de Mioara Mugur-Schachter « *Les Leçons de la mécanique quantique. Vers une épistémologie formelle* », Le Débat n° 94, mars avril 1997, p. 170 ; Voir le «Prélude des [Exercices citoyens de veille épistémologique](#) de JL Le Moigne, Ed L'Harmattan, 1013, p9-12

¹¹La rédaction de ce § est inspirée par le texte de l'introduction d'un article de Mioara Mugur-Schachter « *Les Leçons de la mécanique quantique. Vers une épistémologie formelle* », Le Débat n° 94, mars avril 1997, p. 170 ; Voir le «Prélude des [Exercices citoyens de veille épistémologique](#) de JL Le Moigne, Ed L'Harmattan, 1013, p9-12

II -ACTIVITÉS DES CONSEILS du Réseau.

NOUVEAUX DOCUMENTS

MEMORIAL BRUNO TRICOIRE

MEMORIAL A PLUSIEURS VOIX

Au terme d'une longue maladie, notre ami Bruno TRICOIRE est décédé à Nantes le 30 Avril 2018. Il avait 71 ans. Riche d'une exceptionnelle expérience dans le champ du travail social et dans celui de formateur d'intervenant et d'acteur-chercheur auprès d'institutions socio-éducatives, il fut dès nos premières rencontres dans les années 1980, le 'praticien réfléchissant', attentif à transformer son expérience en science avec conscience, éclairant par réflexion l'intelligence de ses actions au cœur de ces '*missions impossibles*' que nos sociétés, se voulant solidarisantes, appellent '*le travail social*'.

Vaut-il mieux alors se résigner à l'impossibilité de ces missions telles qu'on nous les définit, et baisser les bras ? Ou s'interroger sur « *le Réalisme du Possible* » : autre mission, sans cesse évolutive, mais parfois possible et même fort plausible. N'est ce pas ce que Bruno Tricoire nous invitait à méditer sous ce titre lors de nos échanges à la Rencontre « *Agir et Penser en Complexité, Témoignage de mises en actes* » du 22 mars 2011 ? (p 295).

Puisse ce Mémorial à plusieurs voix nous aider à garder traces de son témoignage et à développer, '*aux confins de l'indécidable, ... cet exercice instable et éprouvant du compromis, ... par la pratique d'articulation entre fins et moyens, , dire et faire, identité et altérité ... des 'figures' issues d'une longue expérience.* (La Médiation Sociale : le Génie du Tiers).

SOMMAIRE

- « Bruno TRICOIRE, *LE GENIE DU « TIERS »* ». Par Jean-Louis LE MOIGNE
- « A NOTRE ORFEVRE DU FAIRE AVEC L'IMPOSSIBLE ». Par André ROBERT
- « Bruno TRICOIRE, *SA RENCONTRE AVEC YVES BAREL A ETE DECISIVE* » Par Daniel PAPINEAU
- « BRUNO NOUS A TOUJOURS ACCOMPAGNES » Par l'Association « INTERMEDIATIONS » de Saint-Nazaire
- « BRUNO TRICOIRE : PENSER AUTREMENT » par Marie-José AVENIER
- « BRUNO TRICOIRE, *POUR MOI COMME UN PHARE* » Par Bruno TARDIEU,

*_*_*_*_*

Remerciements : Avec l'équipe d'animation du Réseau *Intelligence de la Complexité – MCX-APC*, je souhaite exprimer toute notre gratitude aux témoins qui, par leurs contributions directes et indirectes ont permis la réalisation de ce MEMORIAL BRUNO TRICOIRE à plusieurs Voix. Je remercie en particulier Madame Corine TRICOIRE qui nous a permis d'associer plusieurs amis nantais de Bruno à cette initiative qui tient du projet autant que du souvenir. Nous continuons, Chemin Faisant. JL Le Moigne,

Note NDLR : nous ne pouvons reproduire sur ce chemin faisant que trois des six témoignages de ce MEMORIAL BRUNO TRICOIRE. Le lecteur doit savoir que les six témoignages sont [aisément accessible en ligne](#) et librement reproductible, ce qui atténue notre remords de ne pouvoir reproduire ici les témoignages des trois praticiens réfléchissant Nantais qui ont accompagné Bruno Tricoire pendant de nombreuses années.

Bruno TRICOIRE, *LE GENIE DU « TIERS »*.

Par Jean-Louis LE MOIGNE

Aurai-je rencontré dans les années 80 ce ‘Génie du Tiers’ qu’était Bruno Tricoire sans la médiation du «Génie du Paradoxe» qu’était Yves Barel l’auteur de *‘Le Paradoxe et le Système’* publié en 1979 ? Aurai-je osé accepter de parler de modélisation systémique et d’épistémologie de l’interdisciplinarité à un auditoire de travailleurs sociaux, dont je savais que j’avais d’abord beaucoup à apprendre : mes quelques années d’expérience de cadre en entreprise m’incitait à beaucoup d’humilité : Je n’osais m’avouer ma honte lorsque je devais demander à l’assistante sociale de résoudre pour moi un ‘problème insoluble’ posé par un employé soudain défaillant car, m’assurait-on, il avait de sérieuses difficultés familiales.

C’est pour cela que je n’avais pas donné suite à une demande alors imprécise transmise par les instituts de formation dans les champs du travail social. Mais quelques jours après je recevais un appel d’Yves BAREL (en 1985 ~) avec lequel je sympathisais beaucoup depuis que j’avais découvert ses premiers travaux en ‘systemique’ (le mot était rare en 1970-75) dès 1973 et avec qui j’échangeai volontiers. Cet appel d’Yves Barel avait pour but de me convaincre d’accepter cette intervention à Nantes : « Vous serez très intéressé je vous l’assure ». Je ne pouvais refuser et quelques semaines après, j’arrivais à Nantes, accueilli par Bruno Tricoire.

Vous le devinez, le ‘contact’ fut d’autant plus facile que Bruno connaissait bien nombre de mes travaux sur les thèmes de épistémologie de l’interdisciplinarité et par là de la modélisation systémique se différenciant de l’analytique ‘systems analysis’. Il m’incita, sous une forme parfois un peu bourrue, à une discussion questionnante judicieusement critique et constructive, très enrichissante pour moi. Elle était argumentée à la fois par ses réflexions sur ses expériences ‘de terrain’ et par sa solide culture trans – disciplinaire, anthropologique et épistémologique. (Les références - biblio de ses livres en témoignent). J’eus tôt fait alors de l’inviter à embarquer dans l’aventure de la constitution puis du développement du ‘*Programme européen Modélisation de la Complexité*’ qui se formait à la fin des années 80 (à partir du Groupe de Recherche Université –CNRS que j’animais) , Programme qui prenait corps alors, et qui prit son vol autonome après mon départ en retraite en 1997, en s’intitulant ‘*Réseau Intelligence de la Complexité MCX APC*’

C’est au fil de ces échanges, avant et à après la rencontre avec les ‘professionnels de l’intermédiation et travail social’ qui se rassemblaient régulièrement autour de Bruno pour échanger à partir de leurs expériences, que je pris conscience de l’attention complice qu’il consacrait à l’œuvre et à la pensée d’Yves Barel. Dès la parution de *‘La Reproduction sociale, Systèmes vivants, invariance et changement’* (1973), il s’appropria le concept de ‘stratégie double’ qui deviendra ‘la stratégie du paradoxe’ et ‘la stratégie de la godille’. Bruno s’était très aisément approprié *‘le bon usage du paradoxe dans la pensée et la pratique sociale’* et il savait trouver les formules et les récits de ses propres expériences pour aider les intervenants en situation d’intermédiations à identifier le dilemme de leur situation : *son ‘expertise’ lui commande d’interroger le processus, sa responsabilité de faire acte du résultat de ce processus* (‘Le génie du Tiers’, p 22). Comment évaluer **à la fois** le processus et le résultat en sachant qu’il est d’avance dépassé par les événements ? : « *La question de la médiation dévoile un univers de complexité ... ; loin de constituer des handicaps, les dilemmes de l’action des métiers impossibles deviennent des conditions du sens et des possibles* ».

Faut-il confesser mon émotion ? A l’époque, confortée par mes échanges si enrichissant avec Yves Barel au fil des années 70, puis en découvrant son « *Le paradoxe et le système* » (1979), j’étais prêt à entendre volontiers ce propos, mais je le savais tenu pour provocant par le plupart de mes auditoires d’alors : C’est ainsi que je pris conscience du lien de médiation qu’avait su assurer Yves Barel en me reliant à ce ‘praticien réfléchissant’, Bruno Tricoire animé à

la fois par '*la passion d'agir et de faire pour comprendre et de comprendre pour faire*'.- Je retiens volontiers ce viatique attribuée à cet autre praticien réfléchissant qu'était Léonard de Vinci (présenté par P Valéry achevant la lecture des *Carnets de Léonard*, Vues, , p 228).

Car le praticien qu'il était, riche d'expériences multiples qu'il savait narrer pour illustrer son propos, était aussi un lecteur pensif de penseurs contemporains (anthropologie au sens large, pour l'essentiel), lectures qui témoignaient de son attention aux contextes de ses réflexions dans et pour l'action, lui permettant de se proposer des *changements de points de vue sur ses propres point de vues*. (J'emprunte la formule à E Morin, 1977, p.179)

Ce qui l'animait était ici la tension qu'il observait alors entre les 'pratiques réglementaires' dont disposaient les praticiens et '*l'insupportable légèreté*' épistémologique des supports théoriques et conceptuels de facture universitaire très 'disciplinés' dont disposaient les praticiens 'sur le terrain' pour éclairer leur action, (interdisciplinaire par construction). Il évoquait alors la répartie de ce professeur de philosophie « *au moment quasi sacré de la soutenance de mémoires, demandant abruptement aux candidats : « Y a-t-il une théorie du travail social ? en stigmatisant alors les 'syncrétismes inter-disciplinaires'* que les praticiens tentaient de proposer en tâtonnant, prudemment ? « La tâche du professeur n'est pas de faire, mais seulement d'enseigner la théorie qui doit permettre de faire », assurait-il !

J'entendais et entends toujours très bien cette interpellation adressée à tous les systèmes d'enseignement, trop inattentifs au fait que le processus de formation des connaissances se forme dans et par l'action ; Il n'est pas définitivement établi et attaché dans quelque 'Arbre de connaissance appelé 'Encyclopédie de Tous les Savoirs' que les enseignants ont à transmettre. Depuis que le 'Paradoxe du Ménon' est identifié, n'est on pas tenté de le reconsidérer par le jeu de quelque 'stratégie de la godille' en modifiant le point de vue : « *Considérer la connaissance comme un processus plus que comme un état* », un 'savoir', fini. (J Piaget, 1970, p 9). Changement de point de vue qui ouvre explicitement l'accès à la compréhension de l'interaction épistémologique constitutive de l'action et de la réflexion, et qui appelle un exercice permanent de *critique épistémologique interne*. (J Piaget, 1967, p.61)

Les interpellations de Bruno sur cette légitimation et les interprétations *des connaissances -processus* ont contribué peu à peu à inciter les praticiens réfléchissant que collectivement nous voulons devenir à accumuler nos « *témoignages de mise en acte* » en montrant la faisabilité du 'renversement symboliquement du sablier' de la communication citoyenne des connaissances, du UP des universitaires au DOWN des praticiens ». Image trop sommaire bien sûr, mais puisqu'on ne change pas la culture des enseignants et chercheurs par décret, peut - être y arrivera t'on par l'accumulation des témoignages des praticiens réfléchissant ? : Ceux ci ne deviennent-ils pas de plus en plus soucieux du décalage entre leur culture initiale leur forgeant une culture d'application des formalismes de la *compréhension de la complication*, alors qu'ils ressentent de plus en plus la nécessité de se forger quelques modes *d'intelligibilité de la complexité* : Bruno se servait volontiers de cette formule qu'il caractérisera en quelques lignes en 2002 dans la brève conclusion de sa contribution au recueil '*Agir et Penser en complexité, témoignage de mises en actes*' (p 305)

Puisqu'il faut interrompre ici l'évocation des traces que, par sa vie et son œuvre, Bruno Tricoire laisse à l'œuvre commune laquelle il su contribuer, je voudrais évoquer sa volonté réfléchie de 'Ne pas résigner' alors que nous sommes souvent tentés de seulement 'Nous indigner'. Ne pas se résigner, ce sera le thème de son témoignage (publié dans cet ouvrage collectif), témoignage au titre provoquant et pourtant si réfléchi et argumenté dès qu'on entre dans son œuvre : « **Le Réalisme du Possible** ».

Jean Louis Le Moigne

BRUNO TRICOIRE : PENSER AUTREMENT

Par Marie-José AVENIER

J'ai fait la connaissance de Bruno Tricoire lors d'une Rencontre du Réseau MCX/RIC à Aix en Provence, vraisemblablement celle de 1996. Il était venu de Nantes accompagné d'un ou deux de ses collègues de la société Kairos.

Je me souviendrai toujours de ma grande surprise d'apprendre, lors de mon premier échange avec ces personnes qui œuvraient dans le champ du travail social, qu'elles avaient trouvé extrêmement éclairant un texte que j'avais récemment écrit sur le thème « stratégie organisationnelle et complexité ». Ne connaissant pas encore les réflexions et actions que ces acteurs développaient, je ne m'attendais pas à ce que des praticiens du travail social puissent trouver un quelconque intérêt à la lecture d'un texte que des collègues de mon propre champ d'expérience trouvaient quelque peu exigeant !

L'intervention de Bruno Tricoire lors de cette Rencontre nous a rapidement permis de comprendre la profondeur des réflexions de cet homme de grande culture, sa volonté de penser autrement, et l'authenticité de son engagement dans la pensée complexe pour appréhender les situations problématiques au sein desquelles il avait à intervenir

Le tourbillon de la vie, *le poids quotidien des « urgences » qui imposent sans délai des réponses « concrètes » et « efficaces »* comme Bruno les caractérisaient malicieusement en 1996, ont fait que j'ai connu ses réflexions et ses travaux essentiellement à travers les communications qu'il présentait lors des Rencontres MCX dont il était un habitué. Les titres de ces communications révèlent le regard décalé avec lequel il concevait ses interventions dans le champ du travail social et agissait: agir dans l'indécidable (Poitiers, 1997) ; l'accompagnement au changement : une fidélité aux possibles (Poitiers, 1998) ; le sens au dépourvu du sens (Aix en Provence, 1999) ; le réalisme du possible (Paris, 2011)....

L'exemple qu'il donne en 2011 d'une action-recherche qu'il a conduite sur l'accompagnement de processus d'insertion illustre bien ce décalage dans le regard. Plutôt que de poser l'insertion en solution à des déficits ou des manques qu'il convient de combler (en termes d'aide financière, de formation, de soin...), il propose de se demander si l'insertion n'est pas plutôt un problème en ajoutant, avec Yves Barel, *tant il est dur d'être normal quand on n'a pas les moyens de l'être.*¹

Ses propos apparaissaient parfois déroutants. Par exemple, lorsqu'il expliquait en 1998 sa conception des processus d'accompagnement au changement dans les termes suivants : *leur projet d'une « écologie cognitive » (...) procède d'une éthique des situations qui implique, pour l'intervenant, d'assumer les dilemmes entre « répondre à » et « répondre de » marqués au coin de son dessaisissement et son impouvoir.*²

En tout cas, ses propos étaient toujours questionnants et ouvraient la voie à l'invention de pistes d'action novatrices.

Les stimulations interpellantes récurrentes de Bruno vont nous manquer.

¹Tricoire B. (2012), « Le réalisme du possible », in Genelot D. et Avenier M.J. (dirs.), *Agir et Penser en Complexité avec Jean-Louis Le Moigne. Témoignages de mises en actes*. L'Harmattan, Paris, p. 295-305.

²Tricoire B. (2000), « L'accompagnement au changement : une fidélité aux possibles », in Avenier M.J. (dir.), *Ingénierie des pratiques collectives. La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, Paris, p. 155-1

BRUNO TRICOIRE POUR MOI COMME UN PHARE

Par Bruno TARDIEU

Bruno a été pour moi comme un phare. C'était une sécurité intérieure de savoir qu'il existait.

Cela a commencé lors de ma toute première rencontre avec Jean Louis Le Moigne. Un de mes frères, Hubert, avait eu l'intuition que mon travail de recherche sur la nature de l'aventure ATD Quart Monde pourrait trouver des résonances (résonner comme raisonner ensemble) dans le travail de Jean Louis Le Moigne. C'était pour moi un rêve de renouer avec mon côté ingénieur puisque j'avais quitté 10 ans plus tôt mes recherches d'ingénieur en modélisation de la complexité pour rejoindre ce combat de libération aux côtés des plus démunis. Un rêve de faire se reconnecter des pans de moi-même. Je l'écoutais, il m'écoutait mais cela me semblait trop beau pour être vrai, ce lien trop improbable entre misère et penser la complexité -- personne ne me suivrait.

Comme pour emporter le morceau Jean Louis me parla de Bruno Tricoire. Travailleur social, formateur de travailleurs sociaux, il avait bien perçu que vouloir changer la situation des plus précaires en les introduisant dans des procédures bien étudiées et en ne touchant rien au reste de la société était une gageure, voire un piège pour tout le monde – travailleurs sociaux, populations pauvres, et citoyens de tous milieux toujours plus certain que rien n'est possible. Bruno Tricoire avait fait la démarche de le contacter, suggérant que la pensée complexe, admettant de l'incertain, regardant le contexte et les liens systémique pourrait avoir un impact sur cette réalité, et rendre compte des trésors d'ingéniosité que doit développer le travailleur social si il veut être en prise. Il cherchait cela alors que son métier devenait de plus en plus canalisé dans des procédures à appliquer, dûment conçues et inspectées par des énarques non praticiens

Alors si Bruno Tricoire existe, et qu'il a fait lui aussi ce lien entre lutte contre la précarité et stratégie dans la complexité, entre simplisme et échec des efforts, j'ai une chance moi aussi de lier ATD Quart Monde et la pensée complexe. La suite nous a donné raison la rencontre très fécond

Puis un beau jour j'ai fait plus que me réjouir de savoir que Bruno existait, je l'ai rencontré. Jean Louis nous avait demandé de monter ensemble une table ronde dans un colloque 'Agir et Penser en Complexité'. Brefs courriels très incisifs de part et d'autres, pas besoin de se coordonner, Bruno voulait surtout qu'il se passe quelque chose - qu'on raconte chacun quelque chose et qu'on réfléchisse. Plus tard que je suis devenu pour un temps responsable de la formation à ATD Quart Monde international.

L'histoire qu'il a racontée m'est restée sans cesse présente, comme un repère nouveau et indispensable. Il raconta une formation de professionnels, de trois jours de formation, dont le cadre proposé par les employeurs mettait en porte à faux les formés ; une gêne s'installait, quelque chose d'artificiel installait une impossibilité de penser et de se former. Et puis à un moment, à la frontière du temps de formation, un soir à 18h 05 -- c'est fini mais les gens traînent un peu -- quelqu'un esquisse une parole sur ce cadre qui fait mentir. Et là Bruno saisi le moment, provoque la conversation, impose à la direction de faire face, fait réfléchir tout le monde. Toute la formation, dit il, s'est jouée dans ces 10 minutes, dans ce moment de vérité, *le Kairos*. Quand on est formateur, on ne peut pas tricher ; courage et vérité vécue enseigne plus que tout le reste.

Depuis, à mes moments de découragement dans ce très long combat militant contre la misère, je vérifie que j'ai toujours le numéro de Bruno, et garder la possibilité de l'appeler et lui dire « j'aimerais prendre un temps sabbatique chez toi ». Je ne lui ai pas dit. Je suis heureux de vous le dire, et vous dire que c'est ce genre de rencontre qui permet de dépasser les découragements et s'engager sereinement et dans le temps long.

Bruno TARDIEU, directeur du centre de mémoire et de recherche Joseph Wresinski

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

NOUVELLE VEILLE EN RELIANCE

SUR L'ADDICTION AUX CERTITUDES « Une vérité très vraies et très certaine, à cause que la raison nous y a fait déterminer »

La lecture de l'article de JF Dortier, Directeur de la revue Sciences Humaines, consacré à « **Descartes, Pouvoirs et limites de la méthode** » (dans le numéro 308 de Novembre 2018) ravive l'attention que nous sommes toujours tentés d'accorder au concept de 'Raison' en particulier lorsqu'on l'utilise pour assurer l'universelle 'Vérité' que la Raison devrait certifier sans ambiguïté

..... Relisons quelques pages plus loin la parabole proposée par Descartes de la décision que doit prendre - en appliquant sans hésiter les quatre préceptes de La Méthode - le voyageur perdu dans une forêt dont a priori il ne connaît rien : '*Ne pas errer en tournant tantôt d'un coté, tantôt d'un autre ... mais **marcher toujours le plus droit qu'il peut***'.

Ceci afin de conclure que l'on peut en conséquence '*considérer sa décision non plus comme douteuse en tant qu'elle se rapporte à la pratique, **mais comme très vraie et très certaine** à cause que la raison qui nous y fait déterminer se trouve telle.*'. Cette affirmation catégorique *du vrai et certain* par application de la seule méthode prédéfinie par les quatre préceptes préconisée par un *expert ayant croyance en elle* ne relève t elle pas du rationalisme le plus intégriste ? D'autant plus que dans une telle situation le praticien réfléchissant préférera élaborer en tâtonnant quelques variantes d'alternatives souvent plus plausibles en raisonnant ses explorations contextualisantes du *champ des possibles* **LA SUITE** →

III – LA BIBLIOTHEQUE du RESEAU

► **STRATEGIE ORGANISATIONNELLE PAR LE DIALOGUE**, Ecrit par : **FABBE COSTES** Nathalie, **GIALDINI** Laurence, (*Direction*) Préface de Caroline WEBER. Ed ECONOMICA, 2018, ISBN 978 2 7178 7037 4. 191p.



« Dans un monde complexe, turbulent, imprévisible, radicalement incertain, et dans des organisations complexes et en mutation permanente, la stratégie est une pratique organisationnelle animée, qui se discute, qui s'incarne et qui se vit. Cet ouvrage propose une approche de la stratégie où penser et agir sont étroitement imbriqués..... » **complété par la table des matières,**(table que l'on reporte ici) **LA SUITE** →

TABLE DES MATIÈRES

- Préambule - Nathalie FABBE COSTES et LAURENCE GIALDINI
- PREFACE - Caroline WEBER
- Introduction - Nathalie FABBE COSTES et LAURENCE GIALDINI

PREMIÈRE PARTIE –

LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE : UN PROCESSUS DIALOGIQUE

- Ch. 1 – La stratégie, processus dialogique du faire et du comprendre,
LE MOIGNE, Jean-Louis
- Ch. 2 – Stratégie, complexité et dialogique généralisée,
MARTINET, Alain-Charles

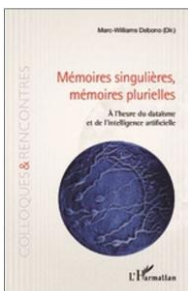
- ▶ Ch. 3 – La stratégie « chemin faisant » revisitée 20 ans après,
VENIER, Marie-José
- ▶ Ch. 4 – Pour une approche dialogique de l'évaluation « chemin faisant » : dialogue et formation des valeurs, COUX, Nathalie
- ▶ Ch. 5 – Témoignages de deux entrepreneurs sur la pertinence de l'agir & penser en complexité,
BERNARD, Didier & PERREY, Marie-Anne
- ▶ Ch. 6 - Sur ma route quatre dialogiques et quelques hologrammes, ADAM, Michel
- ▶ Chapitre 7 – De la dialogique visible & invisible au management dialogique
BLOCH-DOLANDE, Marielle

**DEUXIÈME PARTIE – LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE :
CO-CONSTRUCTION INCARNATION À TRAVERS LE DIALOGUE**

- ▶ Chapitre 8 – Dialogues vivants et moments saisissants,
ELIN, Jenny
- ▶ Chapitre 9 -Dialogue vivant entre chercheurs : constructivisme pragmatique vs. réalisme critique, AVENIER, Marie-José & THOMAS, Catherine
- ▶ Ch. 10 – Dimensions tacites et invisibles des relations et du dialogue entre chercheurs et praticiens,-
BARTUNEK, Jean M
- ▶ Ch. 11 – Le dialogue comme vecteur d'actions et de connaissances orientées stratégie,
PARMENTIER CAJAIBA, Aura
- ▶ Chapitre 12 – Dialoguer dans un projet de recherche commun afin de progresser dans nos métiers respectifs
▶ AVENIER, Marie-José & BLOCH-DOLANDE, Marielle
- ▶ Ch. 13 – Dialogue vivant entre praticiens : processus complexe et de création de sens –
ALBERT, Marie-Noëlle &
- ▶ Chapitre 14 – Sans dialogue, pas de stratégie logistique durable !
FABBE COSTES Nathalie & GIALDINI Laurence
- ▶ POST FACE - GENELOT, Dominique

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

[MEMOIRES SINGULIERES, MEMOIRES PLURIELLES](#) À l'heure du dataïsme et de l'intelligence artificielle. Ecrit par : DEBONO MARC-WILLIAMS (Dir) Ed L'harmattan, 2018, ISBN : 978-2-343-13959-3 , • 220 pages



Sans mémoire, la vie n'aurait aucun sens. C'est ce que veut montrer ce livre en interrogeant tour à tour l'intelligibilité de l'univers, la plasticité du cerveau, la géométrie des formes et la singularité du vivant. En corollaire, la mémoire évolutive sous-jacente à la naissance de la pensée symbolique, les arts de la mémoire, la littérature proustienne, les souvenirs divines, et enfin la mémoire augmentée et ses conséquences sur notre appréhension du monde. Cette nouvelle donne constitue le point d'achoppement des interrogations portées par les auteurs dans un esprit transdisciplinaire.

IL TEMPO DELLA COMPLESSITA Ecrit par : **CERUTI Mauro** Prefazione di Edgar MORIN
Cortina Raffaello editore , 2018, ISBN 978883285000, 200 pages.



Pourquoi ne reconnaissons-nous plus le monde dans lequel nous vivons? Parce que le monde nous semble le même, mais aussi complètement différent: un monde incompréhensible qui fonctionne selon une logique inconnue? Et pourquoi dans ce nouveau monde se produisent des choses qui sont capables de renverser des destins et des réalités à une époque et à des époques autrefois impensables? » : Le défi reste épistémologique devenant ainsi anthropologique : Celui d'un nouvel 'apprendre à vivre'. **LA SUITE →**

L'HUMANISTE PLANETAIRE, EDGAR MORIN EN SES 80 ANS



Ce très attachant 'e-livre' a la forme d'un étonnant recueil d'Homages à Edgar MORIN pour ses 80 ans prolongeant la Cérémonie d'Homage international que le Directeur général de l'UNESCO et la Ministre français de l'Education avaient rassemblé par appel à une soixantaine de concours au Palais de l'UNESCO à Paris en 2001 autour de 'L'Humaniste Planétaire Edgar MORIN'.

Ecrit par : UNESCO – G. Lopez Ospina et N. Vallejo-Gomez **LA SUITE →**

Edition unesdoc - Unesco, 2002, 360 pages **e-publication pdf**
 : <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001391/139109mo.pdf>

*_*_*_*_

V LE CAHIER DES LECTURES MCX

STRATEGIE ORGANISATIONNELLE PAR LE DIALOGUE

Ecrit par : **FABBE COSTES Nathalie**, GIALDINI Laurence , (Direction): Octobre 2018
 Préface de Caroline WEBER., **Ed ECONOMICA**, 2018, ISBN 978 2 7178 7037 4., 191p.

« **1998** : « **La Stratégie Chemin Faisant** » « **2018** : **Stratégie Organisationnelle par le Dialogue** » ...Comment ne pas relier ces deux ouvrages collectifs qui s'affichent sous le même emblème, celui



de La Stratégie Organisationnelle associant des contributions dont bon nombre sont rédigées par les mêmes auteurs dont les coordinatrices principales, **Marie José AVENIER pour le premier(1998)**, **Nathalie FABBE COSTE pour le second, 2018** ? L'autres lien de ces deux ouvrages est celui de leurs 'terreux nutritifs'. Ils ont germés au fil de travaux des ateliers et des rencontres du Programme Modélisation de la CompleXité associant



des praticiens réfléchissants riches d'expériences organisationnelles très diverses, et des enseignants chercheurs attentifs à l'irréductibilité des sciences de l'homme et de la société à des lots de 'parcelles cartésiennes' disciplinées défendant leur indépendance ; « Relier, Toujours Relier »

Note de : **LE MOIGNE Jean-Louis**

LA SUITE →

MEMOIRES SINGULIERES, MEMOIRES PLURIELLES, 2018 , Ecrit par : DEBONO MARC-WILLIAMS (Dir) Ed L'harmattan, 20, ISBN : 978-2-343-13959-3 • 220 pages *Note de : LE MOIGNE Jean-Louis*



Le richesse et la diversité des huit contributions (qu'il faut lire en les liant aux contributions d'Edgar Morin et de Patrick Curmi ('La mémoire de la vie', 2017) présentées dans le même Colloque transdisciplinaire d'Evry,(2015) sont telles qu'elle dépasse le registre d'un commentaire synthétique qui lui même appellerait de nouvelles nuances à introduire dans le 'tissage des connaissances' se formant par le tissage de ces multiples liens. Tissus que MW Debono invite à déployer sous le label

du Concept de Plasticité qu'il s'attache à éclairer dans son apparente co évolution contemporaine avec les giga data bases prônés par le 'dataïsme' désormais en en formation nous annonce-t-on. *« Sans mémoire, la vie n'aurait aucun sens. C'est ce que veut montrer ce livre en interrogeant tour à tour l'intelligibilité de l'univers, la plasticité du cerveau, la géométrie des formes et la singularité du vivant.*, Sans mémoire, la vie n'aurait aucun sens. C'est ce que veut montrer ce livre en interrogeant tour à tour l'intelligibilité de l'univers, la plasticité du cerveau, la géométrie des formes et la singularité du vivant. En corollaire, la mémoire évolutive sous-jacente à la naissance de la pensée symbolique, les arts de la mémoire, la littérature proustienne, les souvenirs divines, et enfin la mémoire augmentée et ses conséquences sur notre appréhension du monde. Cette nouvelle donne constitue le point d'achoppement des interrogations portées par les auteurs dans un esprit transdisciplinaire. ... **LA SUITE →**

IV L'ACTIVITE DES ASSOCIATIONS AE-MCX ET APC

Le Bureau élargi a tenu deux réunions , le 26 juin et le 23 octobre pour préparer et mettre en place le programme des activités 2019 dans l'orientation générale de **Vigilance épistémologique et citoyenne** rappelée lors de l'Assemblée générale 2017 du 26 juin (le Procès Verbal est disponible sur le site du Réseau). Les modalités des prochaines rencontres et activités en coopération, en particulier avec le Réseau Welcome Complexité et avec la Chaire de Gestion des Services de Santé du CNAM sont en développement pourront être annoncé au fil de leur mise au point.

Le Bureau est particulièrement heureux d'annoncer la parution de l'ouvrage « Stratégie Organisationnelle par le Dialogue » établi à partir de la manifestations en hommage à Marie José Avenier (Grenoble 2016), cofondatrice de l'AE MCX dès sa constitution en 1991.

Ce numéro 85 de l'INTER LETTRE CHEMIN FAISANT RIC - MCX-APC (sept-oct ; 2018) est également disponible à <http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/il86.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 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 154, 13605, Aix en Provence, Cedex 1. France. – **APC**, 5 avenue du Maine, 75014, Paris France.