

# EDITORIAL DE L'INTERLETTRE CHEMIN FAISANT - MCX-APC

## N°63 - novembre décembre 2012

### « IL FAUT QUE ÇA MOUVE ! »

### Comment les inter-actions agissent pour cheminer en complexité ? une pratique d'ingénierie de système complexe

Par François PISSOCHET

*« La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est qu'information »  
A Einstein*

*Il faut que l'enfant mette sa main sur le feu pour prendre conscience (connaissance) que « ça brûle ! ».* C'est une évidence que « nous apprenons de l'action ». La connaissance naît de l'objet, de notre relation à l'objet. Cette réflexion a surgi spontanément lors d'une séance d'analyse de la pratique à laquelle participaient des professionnels du social et du médico-social. La situation évoquée ce jour mobilisait l'ensemble des participant/es, tant la personne dont il était question, « connue du service », mettait en échec toute solution susceptible d'améliorer son état. Nous nous trouvions confrontés à une escalade morbide où toute tentative des professionnels non seulement avortait, mais semblait accélérer une dégradation qui renforçait, chez ces professionnels, un fort sentiment d'impuissance. La surenchère de propositions apparaissait comme la seule manière de conjurer cette désespérance envahissante et communicative.

Le travail d'analyse a mis en évidence la fonction mobilisatrice de la **passivité ostensible de l'usager qui déstabilise les professionnels et renforce leur « agir » en réponses** : entendre cette passivité et cette mise en échec non dans sa réalité, mais comme symptôme à la fois expression d'une souffrance qui ne peut se dire autrement, et réponse « adaptée » au faire des professionnels. Dans le jeu inter-réactionnel, elle pouvait donc être lue comme messages « mode d'emploi » destinés non pas à mettre les professionnels dans l'impasse, mais bien à les « éclairer » pour les rendre « créatifs autrement ». Dans ce mouvement, il devient évident de penser que cette personne participe au développement de la connaissance des professionnels en leur faisant partager sa désespérance.

Acteurs dans le champ du social ou du sanitaire, les professionnels praticiens sont quotidiennement appelés à être dans l'action, soumis aux contraintes multiples liées à leur statut, leurs engagements, leur institution, les demandes de leurs interlocuteurs (usagers, patients, ...) le contexte sociopolitique... Face aux situations qu'ils rencontrent, souvent dramatiques, dans l'urgence, ces professionnels ressentent la nécessité d'apporter des réponses, de trouver et proposer des solutions qui s'inscrivent en miroir aux problèmes posés. Ce sont le plus souvent celles qu'ils ont apprises, expérimentées, celles qui ont fait leur preuve. Et chacun a tendance à s'y accrocher sans forcément questionner leur pertinence au regard de la singularité de l'instant et de la personne.

Ces solutions « de bon sens » proposées de l'extérieur signent une implication du professionnel qui peut être rassurante mais qui peut aussi être également ressentie par les intéressés comme étouffante, intrusive, insécurisante, ... d'où leur rejet par ces derniers qui n'y trouvent pas de sens. Ce rejet ou cette mise en échec certes interpelle le professionnel sur ses compétences et sa pertinence, mais on peut l'entendre comme une manière (la seule que l'usager puisse initier) d'entraîner les professionnels dans une autre approche plus en phase avec le contexte de ces interactions perçu différemment. En cela, ce qui est perçu comme entrave devient proposition aidante à l'adresse du professionnel.

Reconnaître l'autre dans cette fonction paradoxale d'aidant, dans la situation travaillée ce jour-là en analyse de la pratique, a permis de renverser la proposition des professionnels leur permettant de modéliser autrement, de créer une nouvelle dynamique relationnelle qui, au lieu de la dénoncer et de la combattre, a mobilisé cette capacité « aidante » de l'utilisateur pour qu'il travaille à sortir les professionnels de leur marasme !

Il faut que cet autre résiste, mette en échec les réponses et protocoles proposés pour qu'une remise en question s'impose. Il lui faut parfois aller plus loin, mettre encore plus du sien, pour que cette remise en question déserte ce « mauvais autre » qui résiste, qui ne sait pas ce qu'il veut, pour se fixer sur ce bon professionnel dramatiquement en souffrance. En agissant la mise en échec, l'utilisateur, d'une manière détournée introduit le professionnel dans sa complexité, l'obligeant ainsi à « inventer », à développer sa pensée complexe.

Dans ce rapport/confrontation à l'objet/sujet, le professionnel de l'action sociale ou sanitaire n'est pas si éloigné que ça de la position de l'artisan appelé à affronter des situations qui parfois lui échappent.

**« Il faut que ça mouve ! ».**

Telle est l'expression formulée rituellement par Daniel VOLAIS, artisan normand qui fut un temps, fin des années 1990, chef de chantier dans l'entreprise d'insertion par l'économie bâtiment MDP Services du Réseau PASS.<sup>1</sup>

Cette formule était sa manière d'affronter et de dépasser toutes les difficultés qui se présentaient, que ce soit dans la gestion de l'équipe comme dans la réalisation concrète des travaux. Quand des problèmes surgissaient dans son équipe, le « *il faut que ça mouve !* » renvoyait, dans un premier temps, chacun à sa tâche, donnant priorité à l'action collective, aux contraintes de chantier, sur le différent événementiel ; lequel trouvait son traitement soit dans la solidarité du chantier soit dans un entre-deux décalé. Dans les inévitables chausse-trappes des chantiers, plutôt que de gamberger sur la manière de s'en sortir, le « *il faut que ça mouve !* » engageait un geste ou une intervention pour commencer à « bouger » le problème ; c'est cet interventionnisme volontariste qui en feed-back amorçait le chemin vers une solution.

Cette volonté affichée de mise en acte plutôt que de mise en pensée, correspond pleinement au mode de fonctionnement de l'artisan qui certes de par sa formation et son expérience anticipe sur ce qui doit advenir, mais trouve dans la confrontation à la réalité de son travail une stimulation dans l'exercice de son savoir faire. En cela il rejoint l'artiste qui trouve dans la confrontation à son objet/œuvre, inventivité et créativité. Ce rapprochement avec l'artisan peut nous permettre d'avancer dans le désir toujours complexe de répondre à ce que nous ressentons comme notre devoir de transmission.

Nous qui nous sommes engagés dans l'aventure de la complexité et sur le chemin du « travailler à bien penser » sur lequel Edgar Morin nous invite à « *relier, toujours relier* », à « *décloisonner nos connaissances* », à affronter « *avec méthode* » ce qui est « *contexte et complexe* », ce qui est « *incertitude et contradiction* », à « *reconnaître la complexité humaine* », ...<sup>2</sup>, nous avons une mission pédagogique de transmission de la pensée complexe en direction de nos collègues/partenaires intervenant comme nous dans le champ médical, social, médico-social, éducatif, comme sans doute dans bien d'autres champs, dont nombre ne sont pas directement demandeur d'un tel changement épistémologique.

Cette transmission du « travailler à bien penser » à d'autres professionnels engagés dans la relation d'aide est beaucoup plus délicate qu'il n'y paraît. La tentation est grande, et notre culture de transmission des savoirs nous y incite, d'enseigner des abstractions (idées, connaissances, sciences, concepts, ...) ou des savoir-faire ou savoir-être reposant sur notre propre savoir ou expérience. Cette démarche est possible vis-à-vis de personnes qui se sont déjà engagées sur le chemin ; mises en éveil par leurs attentes, elles sont prêtes à « braconner », « butiner », pour nourrir leur propre cheminement.

---

<sup>1</sup> Prévention Accompagnement Solidarité Santé – 4 les Plants Verts – 95000 CERGY

<sup>2</sup> Morin E. (2004). *La Méthode – Ethique (t.6)*. Paris : Editions du seuil.

Pour toutes les autres, celles qui ne sont pas demandeuses de changement épistémologique, transmettre des bonnes paroles, des concepts aussi pertinents soient-ils, agit comme les solutions de bon sens qui ne rencontrent aucun écho auprès des intéressés « Suffit-il d'enseigner ... pour faire apprendre la « pensée complexe » ? » s'interroge André Giordan<sup>3</sup> qui poursuit : « Pour élaborer une connaissance complexe, il faut tout autant que chaque apprenant déconstruise ses idées préalables ou transforme ses comportements que de s'en approprier d'autres. Pour y parvenir il lui faut s'appuyer sur ce qu'il croit pour aller ... à son contre ! ».

Nous nous trouvons renvoyés à mettre en pratique le thème de réflexion suggéré par Teresa Ambrósio et J.P. Martins Barata « envisager la possibilité qu'une certaine angoisse, qui semble généralisée, devant un Monde de plus en plus compliqué et inexplicable, puisse être atténuée par une clarification et une familiarisation avec sa nature complexe, à condition que cette nature soit modélisée de façon accessible. »<sup>4</sup>

Ne nous faut-il pas adopter le positionnement, la démarche, du compagnon-artisan, qui, loin de la vulgarisation, de la simple transmission de connaissance, de savoir ou de savoir faire, développe sa capacité à transmettre un savoir « en acte » ? Ce qui entraîne le compagnon-apprenant à s'engager sur le terrain de l'« agir » pour en extraire et développer ses propres connaissances, savoir, savoir-faire. C'est également le propre de l'activité créatrice qui s'alimente et s'enrichit de tous ces « acting out » pour aboutir, dans une « stratégie chemin faisant »<sup>5</sup>, à la réalisation de l'objet/œuvre.

Mon cheminement dans le « penser – agir en complexité » m'a conduit à repenser mon positionnement de thérapeute pour permettre aux patients de faire leur propre révolution en les aidant à se forger une autre vision d'eux-mêmes et de leur rapport à la vie. « On n'apprend pas à vivre à quelqu'un de façon extérieure, mais on aide les gens pour qu'ils apprennent eux-mêmes à vivre. »<sup>6</sup> L'enjeu n'est donc plus de changer l'autre, mais de lui donner les outils pour qu'il puisse se changer. Ce cheminement me permet, aujourd'hui, de me risquer à faire partager cette vision **créatrice de l'humain** au sein d'une relation thérapeutique plus équitable dans un espace que je nomme **compagnonnage thérapeutique**<sup>7</sup> : espace de travail thérapeutique dans lequel thérapeute et patient s'investissent certes différemment, mais surtout interagissent pour bouger leur façon de penser, sortir des certitudes enfermantes, dépasser toutes ces « vérités closes sur elles-mêmes » ; espace dans lequel s'agit cette boucle récursive si chère à Jean Louis Le Moigne : L' AGIR ↔ PENSER EN COMPLEXITE, mais vu du côté du thérapeute, plus comme un

## BIEN PENSER l'« AGIR ↔ PENSER EN COMPLEXITE »

Ce « bien penser » selon Edgar Morin « est le mode de penser qui permet d'appréhender ensemble le texte et le contexte, l'être et son environnement, le local et le global, le multidimensionnel, bref le complexe, c'est-à-dire les conditions du comportement humain. »<sup>8</sup>. Manière pour le thérapeute d'être compétent autrement, en élaborant, plutôt qu'une stratégie d'intervention, une stratégie de soutien de la démarche de son patient. « La façon de penser complexe se prolonge en façon d'agir complexe ; La pensée complexe conduit à une autre façon d'agir »<sup>9</sup>.

J'ai décrit, par ailleurs, dans un article témoignage de mise en acte des concepts développés par Jean Louis Le Moigne, comment le travail de co-construction de modèle dans la relation thérapeutique génère chez le patient une élaboration en miroir qui en boucle récursive alimente celle du praticien qui stimule en retour celle du patient ...<sup>10</sup> C'est ce même travail de co-construction qu'il nous est demandé

<sup>3</sup> Professeur et directeur du LDES Université de Genève – Intervention au Colloque international francophone « Complexité 2010 » - Lille 31 mars 2010

<sup>4</sup> Lisbonne, 2004-2005, texte publié dans ILCF n° 26 reprise dans ILCF n°34

<sup>5</sup> Notion développée entre autre par Marie Josée Avenier

<sup>6</sup> Morin E. (1977). *La Méthode – La Nature de la Nature (t.1)*. Paris : Editions du seuil.

<sup>7</sup> Pissochet F. Intervention au Colloque international francophone « Complexité 2010 » - Lille 31 mars 2010

<sup>8</sup> Morin E. (2004). *Le sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur* UNESCO 1999.

<sup>9</sup> Morin E. *Science avec Conscience –* Fayard, 1982 p.318 (3<sup>e</sup> partie intitulée : ' Pour la pensée complexe ')

<sup>10</sup> « Agir et penser en complexité avec Jean louis Le Moigne » Ouvrage élaboré sous la direction de Dominique Genelot et Marie-Josée Avenier – L'Harmattan 2012

de stimuler vis-à-vis de nos collègues professionnels pour les aider à bouger ces réalités réductrices, enfermantes, qui perturbent la relation, empêchent l'émergence de réponses opérationnelles.

Il nous faut donc sortir de la position de formation « classique » de maître à élève, de « sachant » à « apprenant », position souvent contre-productrice dans la mesure où elle met surtout en valeur le maître/sachant, avec une réelle difficulté à mobiliser ceux qui doivent reconstruire les liens entre le discours et leur pratique. Pour ceux-ci, il nous faut faire preuve d'imagination pour être « didactique » comme le suggère Edgar Morin, c'est-à-dire apte à « *aider les gens à être autodidactes, à se former eux-mêmes* », à partir de leur situation, de leurs expériences, de leurs pratiques, plutôt que des nôtres.

On est bien dans ce « *travailler et apprendre ensemble* » développé par Bruno Tardieu à ATD Quart Monde<sup>11</sup>. L'hyper-développement de la spécialisation qui multiplie les acteurs et les dispositifs nous offre l'opportunité paradoxale, si nous savons la saisir, de ne pas rester dans notre coin, mais de nous mettre dans la nécessité d'entrer en contact avec les autres professionnels qui interviennent dans une situation, manière de recomposer ou restaurer la personne morcelée, par des rencontres ou réflexions pluri-multi-transdisciplinaires.

Nous retrouvons André Giordan : « ... *seul chaque apprenant doit faire ce cheminement, personne ne peut le faire à sa place ; il ne peut le faire seul, il ne peut le faire en direct.* » Et le même de conclure : « *L'enseignant, le formateur, éventuellement le patron, ... doivent créer et mettre en scènes les interactions propices, ... un environnement didactique particulier, ... de nouvelles pratiques de formation à inventer* »<sup>12</sup>.

Se dessine alors un nouvel espace de formation que l'on pourrait nommer « **compagnonnage pédagogique** » qui permet de développer chez nos collègues professionnels leur capacité à « *comprendre pour agir* » en même temps qu'« *agir pour comprendre* », c'est-à-dire « *inventer pour faire* » comme nous y invite Jean-Louis Le Moigne.

Praticien du complexe, nous sommes bien dans un

### **BIEN AGIR P' « AGIR ↔ PENSER EN COMPLEXITE » Pour activer à le BIEN PENSER**

Ce « bien agir » en miroir au « bien penser » développé par Edgar Morin, consisterait, en matière de transmission et de formation, à développer des pratiques ou propositions pédagogiques qui permettent « *d'appréhender ensemble le texte et le contexte, l'être et son environnement, le local et le global, le multidimensionnel, bref le complexe, c'est-à-dire les conditions du comportement humain.* »<sup>13</sup>. C'est ainsi que les réunions de concertation, de synthèse entre professionnels, les rencontres bi-tri-multipartite avec ou sans l'usager, les interventions ou actions conjointes, les moments formateurs d'analyse de la pratique, tous ces moments de « travail ensemble » sont autant d'espaces pour initier cette démarche pédagogique « modélisante » qui propose des modes de travail qui agissent la complexité dans laquelle on ne peut pas ne pas être, pour la penser.

Ensemble, formateurs et professionnels confrontés à la même situation, avancent de concert en mutualisant leurs compétences et leurs savoirs, chacun participant à l'élaboration de ce nouveau chemin épistémologique, retournant ainsi la proposition d'Edgar Morin cité plus haut en « *La façon d'agir complexe se prolonge en façon de penser complexe ... L'action complexe conduit à une autre façon de penser* ».

Ou comme le dit un proverbe gitan : « ***L'important ce n'est pas l'itinéraire, c'est la route*** ».

---

<sup>11</sup> Intervention du 22 mars 2011 en hommage à l'anniversaire de Jean Louis Le Moigne in « Agir et penser en complexité avec Jean Louis Le Moigne » Ouvrage élaboré sous la direction de Dominique Genelot et Marie-Josée Avenier – L'Harmattan 2012

<sup>12</sup> Professeur et directeur du LDES Université de Genève – Intervention au Colloque international francophone « Complexité 2010 » - Lille 31 mars 2010

<sup>13</sup> Morin E. (2004). *La Méthode – Ethique (t.6)*. Paris : Editions du seuil.