

**Conférence Grand Débat 2010  
du Réseau Intelligence de la Complexité  
1<sup>er</sup> décembre 2010**

**« Que peut être aujourd'hui une formation citoyenne  
à l'Agir ↔ Penser en Complexité ? »**

**Intervention de Michel Adam :**

**« Agir ↔ Penser en complexité l'entrepreneuriat,  
jalons pour une formation citoyenne »**

**Discutant : Sylvain Victor**

**Michel Adam :**

**Du 46 rue de la Justice au 3 rue de la Complexité**

*C'est en considérant les choses dans leur genèse  
qu'on en acquiert une meilleure intelligence. Aristote.*

Former à l'agir↔penser en complexité est un objectif nécessaire, ambitieux et délicat. Il implique, entre autres, une multiplicité pertinente des formes utilisées pour ne pas oublier qu'il n'est de bon récepteur qu'émetteur (N. Wiener). Le récit est un outil de transmission que j'ai choisi pour dire comment je me suis formé à l'agir↔penser en complexité dans l'entrepreneuriat, chemin faisant. Soit un témoignage bref nourri d'enseignements toujours provisoires. Pour interpeller en écho vos propres découvertes et nous enrichir mutuellement de nos questions.

46, rue de la Justice, c'est l'adresse de mon enfance dans les corons miniers de la Fosse n°8 près de Lens. J'y ai découvert le mot 'justice', puis la chose et surtout son contraire. Mon père, médecin salarié de 2000 mineurs, fût chassé parce qu'il coûtait trop cher à l'administration en luttant contre la silicose. Au terme d'une lutte dure de sept mois, je perdis tous mes copains quand on m'arracha à ce pays. Premier contact brutal avec la lutte des classes.

Bien plus tard, sur les sentiers escarpés de l'économie alternative rebaptisée depuis sociale et solidaire, j'ai découvert au 3, rue de la Complexité <sup>1</sup> un certain Jean-Louis Le Moigne et un dénommé Edgar Morin qui habitait juste en face. Depuis le 46, j'ai beaucoup entrepris, mais dans un agir-penser plutôt sommaire. Dans cette traversée pleine de faits marquants et d'émotions immenses s'est modifié mon agir-penser, ce couple orageux et plein de ressources à la fois. D'où les petits cailloux que je vous propose pour former *par l'agir-penser en complexité* à l'entrepreneuriat.

**A – Des prémices sur les chemins de l'agir => penser en complexité**

Au fil de mes expériences, des notions me sont apparues comme éclairantes :

---

<sup>1</sup> Curieusement, il n'y a pas de un dans cette rue, tout commence à deux d'un côté et trois de l'autre !

- **La rétroaction positive** : l'effet boule de neige, l'emballement d'un système, (*IRT, Coop A.O.*).
- **L'émergence du nouveau** : par effet de synergie : créations de *Semaine de l'image, le CLBG, IRIS, CAFIPP, CILE, Pôle ESS Poitiers, Salamandre* ; j'ai découvert mes capacités de rassembleur.
- **La concurrence complémentaire** : le 'et' au lieu du 'ou', concurrent et associé à la fois (*Episcopes - CREA, les assoc de Cognac, les BG, Episcopes – Ten, CEAHI – ANCREAI, etc.*).
- **La construction de schémas, de modèles facilitateurs ET réducteurs** : schémas et formations dans et par *Episcopes* ; ils deviendront mon premier livre pour apprendre à bien penser pour mieux agir.
- **L'intérêt de l'approche évolutive des organisations** : la dimension morphogénétique (les ateliers mémoire – histoire que j'instaurais dans les démarches de projet associatif).
- **La différence ressentie et vécue entre procédures formelles, rationnelles et processus organiques, vivants, imprévisibles** : le dire, l'écrire et le faire (*Coop Age d'Or*), les démarches qualité (*CLBG, ADAPEI durant trois ans*), les procédures qualité (*CEAHI*), etc.
- **Le retournement des mots, l'opérante devant opérateur, le contenu contenant** : le choix du lieu et le lieu du choix, les poupées russes, la pelure d'oignon, etc.

## **B – Des contradictions vécues m'ont conduit vers les concepts pour les penser => agir**

Je me suis mis alors en chemin pour tenter d'apprendre à mieux penser ma réalité agie.

- **L'expérience m'a fait vivre des couples d'action contradictoires**
  1. syndicaliste acharné (*grève avec occupation, séquestration, licencié, IRT*) puis chef d'entreprise (*Episcopes, CEAHI, licencié 2 fois, embauches, choix stratégique, etc.*)
  2. créateur d'entreprises coopératives et associatives (*Texte Libre, Coop A.O, Episcopes, Epicentre, IRIS*) puis créateur, « repreneur » (*CEAHI*) avec un passé et un passif à assumer
  3. président d'association - employeur (*Epicentre, ADRESSE, IRIS*) puis directeur salarié d'association employeur (*CEAHI*) ; un jeu de rôle très instructif.
- **Les enseignements de l'action : des dialogiques sont apparues, des livres en sont nés**
  1. la dialogique emploi-travail, employeurs – travailleurs (M. Adam, *Travail et emploi : divorce ou mutation ?* 2008 ). Elle appelle de nouvelles alliances (H. Sibille, *Démocratiser l'économie*, 2010, p. 97)
  2. la dialogique Mouvements citoyens – Dispositifs publics, (à paraître, *la Coopération transformatrice*). Elle appelle à la reconnaissance citoyenne de la société civile.
  3. la dialogique légitimité - légalité (M. Adam, *L'association, image de la société*, 2005). Elle appelle un droit à l'innovation et au dialogue social généralisé, local et territorial.
  4. la dialogique président/e – directeur/trice dans les associations employeurs (*Op, cit. ch. 18*)
  5. la dialogique 'pour soi - pour nous - pour eux' soit trois dialogiques articulées (M. Adam, *Réinventer l'entrepreneuriat*, 2009)

- **De nouvelles modélisations sont devenues possibles : le principe hologrammatique m'a aidé à comprendre pour faire**

1. l'association image hologrammatique de la société par les organisations cachées en son sein

2. les trois chemins vers l'entreprise : une modélisation globale que l'on peut appliquer aussi au local c'est-à-dire à l'entreprise ; les deux visages de l'altérité, interne externe. Ne jamais oublier que *l'Autre est porteur d'une part de vérité qui me manque*. (H. Sibille, *Démocratiser l'économie*, 2010, p. 99).

## **Épilogue - Entreprendre c'est aussi organiser et transformer (la 3è Arche)**

La dimension du penser est souvent sous-estimée de par l'activisme de l'entrepreneur, teinté d'anti-intellectualisme ou formatée par un dogmatisme positiviste sur le management. Réconcilier le penser et l'agir, les nouer et visibiliser leurs interactions constantes, est l'enjeu de toute entreprise. Apprendre à mieux penser pour gouverner ensemble et réciproquement, chemin faisant !

Former à l'entrepreneuriat c'est apprendre à agir-penser en complexité une double transformation, du monde et de soi par le travail. *Nous sommes transformés par ce que nous transformons*, Edgar Morin. Et j'ajoute par « ceux » que nous transformons, a fortiori un processus de formation.

**Rapport à soi et rapport aux autres** qui passe par l'apprendre à mieux coopérer et à faire coopérer. La coopération est une reliance formatrice pour le meilleur ou pour le pire. Apprendre inlassablement le ET plutôt que le OU (H. Sibille, *Démocratiser l'économie*, p. 104). Un prochain livre.

**Rapports à la nature** – au non soi - au sens large du contexte initial. Il s'agit aujourd'hui que « le temps du monde fini commence » (P. Valéry, 1931) de savoir quoi transformer, comment et quoi ne pas transformer. Cf ce glacier des Andes au Chili, réserve colossale d'eau douce sur une mine d'or !

Si la formation se veut citoyenne, à la *techné* vient alors se nouer l'éthique pour délibérer et décider, c'est-à-dire organiser et transformer, à la recherche du satisfaisant et de ses limites.

Le principe de légitimité plurielle, principe dialogique et hologrammatique, se fait alors levier essentiel de l'entrepreneuriat et plus largement du mieux vivre ensemble en société. Chacun a le droit de cité mais nul ne peut se prendre à lui tout seul pour la Cité.

*Démocratiser l'économie*, Hugues SIBILLE, Grasset, 2010

*Nature et spiritualité*, Jean-Marie PELT, Livre de Poche, 2009

### **Traces**

*Les Schémas, un langage transdisciplinaire*, préface de Jean-Louis Le Moigne, L'Harmattan, 1999

*L'Association, image de la société*, préface de Henry Noguès, L'Harmattan, 2008 (2005), 2<sup>e</sup> édition revue et augmentée

*Pour une écologie du travail humain. Travail et emploi : divorce ou mutation ?* préface d'H. Sibille, L'Harmattan, 2008

*Réinventer l'entrepreneuriat – pour soi, pour nous, pour eux*, préface de Claude Alphandéry, L'Harmattan, 2009

**Pierre Vuarin :**

Sylvain Victor va donc réagir par rapport aux propos de Michel.

**Sylvain Victor :**

Dans ton intervention, tu nous as fait part à travers ton vécu, de la découverte de différents concepts liés à la complexité. Par rapport à tout ce qui est transposition pour faire une formation à l'Agir et Penser en complexité, il y a deux questions qui m'interpellent.

D'une part, le fait que par rapport à ton vécu, tu te mettes tout d'un coup à parler de « rétroaction », d' « émergence », de « dialogique ». Entre les deux, le fait que tu te sois mis à conceptualiser ces situations qui t'ont posé question, il y a la motivation d'aller chercher quelque chose qui te permette de comprendre. Et si l'on veut créer une formation à l'intention des citoyens, la question va être : comment les motiver justement à aller à un méta-niveau leur permettant de gérer et d'agir dans la complexité ?

Ma deuxième question est liée à ta phrase sur « entreprendre, transformer le monde ». Tu as parlé, tout de suite, de la différence de vision du monde qui peut exister entre l'économie qui voit le monde d'une certaine façon et l'écologie qui voit le monde d'une autre façon. Peut-on faire une formation à la complexité avec des visions du monde qui ne sont pas partagées ?

**Michel Adam :**

Alors sur la motivation, il ne s'agit pas de ma motivation évidemment, parce que moi j'ai été curieux, comme le sont tous les êtres humains dès qu'on a laissé leur curiosité s'épanouir. Le bébé est curieux au départ, sauf accident très grave, donc elle a pu s'exprimer.

Maintenant, comment aider la motivation à naître chez les autres. Je crois que la réponse est simple : je l'ai vécu et pratiqué dans les deux sens, d'un côté comme de l'autre, dans des cas très nombreux. Dès que des gens connaissent une situation assez longue, le travail, l'histoire, les projets peuvent s'arrêter, donc il s'agit de s'arrêter d'agir, et se rassembler pour dire le vécu, quelques éclairages commencent à aider à la réflexion.

Le problème n'est pas tout le temps d'agir, penser. Bien sûr que toute action est agir, penser... mais c'est aussi d'être capable de dire : on arrête l'action et je conseille cela partout où je suis : dans l'insertion par l'économie on arrête, on ferme les portes.

Je le faisais dans mon entreprise et le dernier de jour de l'année, on fait les bilans, on réfléchit. On se projette, on élabore. Autrement dit, un temps pour pêcher, un autre pour sécher les filets et à partir de l'expression des vécus, et surtout si cette expression se fait dans des conditions éthiques où l'on montre bien qu'on croit et qu'on détecte les possibilités de chacun qui sont considérables et qu'on croit en les gens, ils font des merveilles, eh bien, peu à peu, il suffit qu'un questionnement des uns apparaisse pour que tout le monde ait envie de s'y accrocher et l'enrichisse d'autres questionnements.

Donc c'est des méthodes, que j'appelle, moi, « le savoir faire coopérer », les outils qui le permettent.

Deuxième question : pour moi, il n'y a pas de monde de l'économie. Je ne peux pas accepter une formule comme cela, tu m'excuseras mais, c'est Albert Camus qui disait : « mal nommer les choses c'est ajouter au malheur du monde ». Il n'y a pas de monde de l'économie.

L'économie, si on prend la définition de Pierre Calame qui est là, il va nous dire que ce n'est pas un monde, il va nous en donner une définition qui sait bien que c'est une

partie du monde. Et à l'intérieur de cette partie du monde, il y a différentes façons de la penser. Et la façon qui m'intéresse de la penser, c'est ce que m'a dit un chef d'entreprise, de l'économie sociale, une belle boîte industrielle avec 157 salariés, je présentais mon bouquin et il a dit : « il n'y a pas besoin d'être cupide pour faire de la qualité ».

C'est ma réponse : on n'a pas besoin d'être cupide pour faire de la qualité. La cupidité n'est pas une valeur économique, elle engendre des pratiques économiques, il faut qu'on arrête de tout mélanger. Il faut qu'on revienne à une exigence éthique qui dit que la cupidité est une catastrophe qui détruit le monde. A partir de là différentes économies sont possibles, je ne plaide pas pour une économie sociale et solidaire refermée sur ses statuts, bien au contraire je fais partie de ceux, avec quelques-uns, qui plaident pour l'ouverture. Le CJD, que j'aime beaucoup, m'a invité à son congrès et ils sont en train de s'ouvrir.

**Dominique Genelot :**

Pendant que les questions se forment dans les têtes, j'ai une question d'humour. Tu as été syndicaliste, tu as séquestré, tu as été chef d'entreprise, est-ce que tu as été séquestré ?.

**Michel Adam :**

Non

**Daniel Rivaud :**

Juste pour la petite histoire, j'ai commencé sur une route, à porter les sacs de chantier, travail à la chaîne et aujourd'hui, je me retrouve avec une petite boîte de consulting que je dirige, consulting en informatique.

Au travers de ces exemples là, j'ai fait le passage du tâcheron en entreprise, complètement asservi à la position de l'entrepreneur qui doit encadrer ses équipes. C'est extrêmement compliqué de passer de l'un à l'autre.

Là où je voudrais en venir c'est comment penser (en fait je suis toujours resté un peu du côté du sac de ciment) tous les mécanismes que tu évoques dans la mesure où l'entreprise n'est pas mon père.

Tu évoques des situations où c'est toi, en tant que dirigeant, qui crée le contexte de la discussion. Mais si l'entrepreneur ne le fait pas, voire même où les employés ne la souhaitent pas, ne jouent pas le jeu, alors on peut arriver à peu près à mener le truc, mais ce n'est pas toujours très dynamique mais enfin en tant qu'entrepreneur, on a une position de force qui permet d'amener cette discussion.

Le problème est plutôt du côté de l'entrepreneur que des salariés. On ne peut pas attendre la bonne volonté et cela, c'est un vrai problème.

**Michel Adam :**

En deux mots, pour avoir été des deux côtés, c'est aussi complexe d'un côté que de l'autre. C'est pour cela que j'ai parlé de dialogique, employeur-travailleur, chacun, très humainement et très légitimement va tenter de tirer la couverture à lui.

Le problème c'est quand on est employeur ou dirigeant d'une petite entreprise, on doit être, quel que soit les modes de décision, le garant des décisions qui ont été prises, le plus intelligemment possible, cela après c'est votre mode de management.

Le garant, parce que personne ne le sera à votre place. Il faut qu'il y ait un garant.

J'ai connu des scops où l'on tirait au sort le gérant, des scops de matières grises, ça pouvait être une secrétaire, le comptable, un ingénieur mais il se voulait garant très dur des règles choisies par tous. Première chose.

Deuxièmement, sur l'employé, ils n'ont pas très envie : je suis désolé, pour moi, quand quelqu'un signe un contrat de travail, quand moi, je le signe ou le fait signer, chacun est engagé par son contrat.

Rester sur un niveau avec des gens qui sont vos collaborateurs, ils ont signés pour travailler avec vous, dans votre entreprise. S'ils sont en désaccord majeur, ils peuvent tenter d'aller travailler ailleurs. Quand on signe, on s'engage à quelque chose. Le problème, c'est quelle était la qualité de l'engagement, est-ce qu'il savait ? Essayons de faire en sorte que cet engagement, ce contrat qui est signé, soit le plus humain possible, pertinent, le plus informatif possible et après on joue le jeu.

Et cela veut dire que si on les associe aux problèmes qu'on va avoir, aux perspectives qu'on a, aux catastrophes qu'on n'a pas, c'est la force de la scop.

Moi, je me souviens dans la scop qui démarrait la troisième année, on a tous baissé les salaires, sans aucun problème et on l'a sauvée parce qu'on était aidé par d'autres. Dans une boîte classique ce n'est pas possible.

**Daniel Rivaud :**

En fait, pour moi, globalement cela se passe bien. Comme on est dans un débat sur la collectivité, c'est plutôt la question des grosses entreprises.

**Michel Adam :**

La question c'est : favoriser l'engagement honnêtement, éthiquement.

**Simone Aiach :**

J'étais psychologue d'enfants, et je dois dire quand on m'a demandé, à la fin de ma carrière, ce que j'avais fait, la réponse la plus exacte m'a semblé être « j'ai bricolé ».

Et je trouvais, malheureusement, lorsque je l'ai dit, un écho extrêmement négatif, quelque chose d'assez humiliant à mon égard, mais je maintenais que ce travail était un bricolage.

Un bricolage non dénué de qualité, il fallait quand même, pour bricoler, comprendre ou sentir assez justement quand même. Mais, néanmoins, il ne s'agissait pas d'appliquer une quelconque vérité, de chercher quelque chose qui serait la clé de l'énigme. Absolument pas.

Et je dois dire que c'est un enfant, que j'avais moi-même soigné, qui m'a permis de comprendre ce que je faisais. Je l'avais aidé. Et au moment où il n'avait plus besoin de moi, on allait se dire au revoir et ce jour-là, j'avais un bracelet à mon poignet qui

était tellement emberlificoté que je n'arrivais pas à l'enlever. Et je traficotais tout cela bêtement en cherchant le nœud. L'enfant m'a dit : tu veux que je t'aide ? Alors j'ai dit : oui bien sûr, vas-y. Et il a pris mon bracelet, il l'a tiré très délicatement un peu partout, et au bout de quelques minutes le bracelet est sorti de mon bras.

Alors, j'étais épatée, je lui ai demandé : mais comment est-ce que tu as fait ? Alors il m'a regardé et il m'a dit : et toi comment tu as fait ?

Pour moi c'est une leçon fondamentale. Je prends des leçons de ceux avec qui j'ai travaillé et pour qui j'ai travaillé. Je crois que ce terme de bricolage, à vous entendre, me paraît très adapté maintenant.