

Pensée complexe et management

Dominique Genelot
15 octobre 2009
d.genelot@talians.com

S'il y a quelque dignité dans notre existence, elle résulte en fin de compte de la décision que nous prenons de donner telle ou telle signification aux faits fortuits qui nous assaillent.

David Ruelle

1. Le concept de complexité

Le vrai défi n'est pas la complication, mais la complexité

Complication : Imbrication d'éléments et de facteurs de tous ordres, maîtrisables avec de l'expertise, du temps, des moyens

Complexité : Phénomènes qui échappent à notre compréhension totale et à notre maîtrise

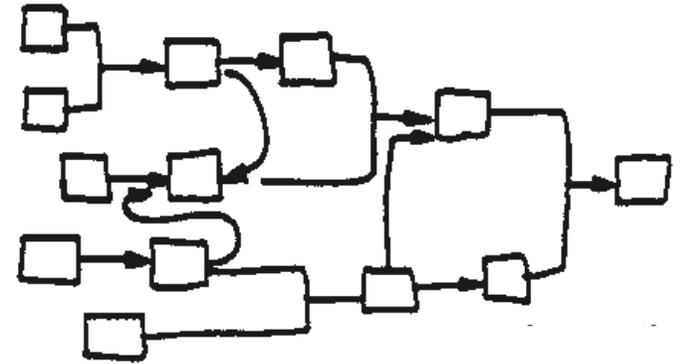
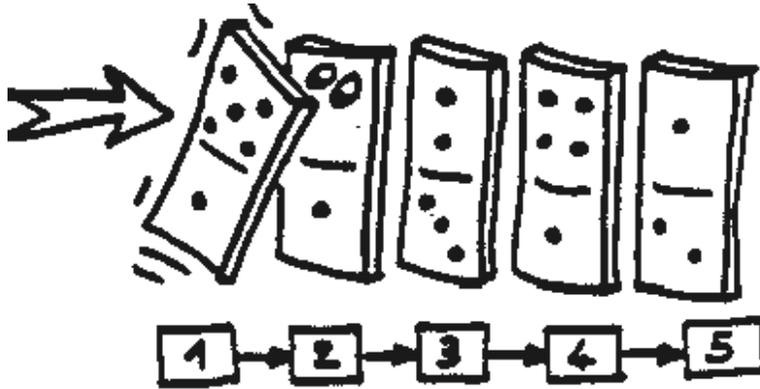
Des facteurs permanents de complexité

- Vision toujours incomplète et imparfaite
- Paramètres très nombreux, interactions enchevêtrées
- Incertitude, instabilité, turbulence, imprévisibilité
- Nécessaire coexistence de logiques antagonistes
- Phénomènes d'auto-organisation, conduisant au conflit entre diversité et cohérence

... et pourtant, il est nécessaire d'agir dans cette complexité !

Les causalités complexes

Les dominos

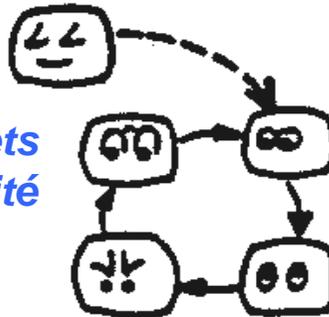


*Les faisceau des causes multiples
... avec interactions des effets entre eux*

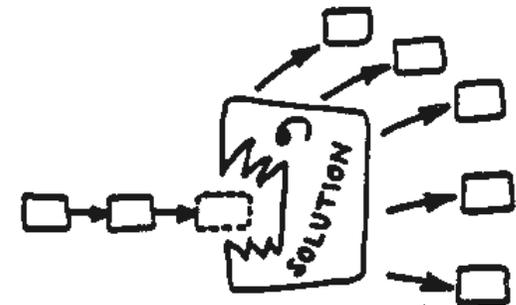


*Le serpent
qui se mord
par la queue*

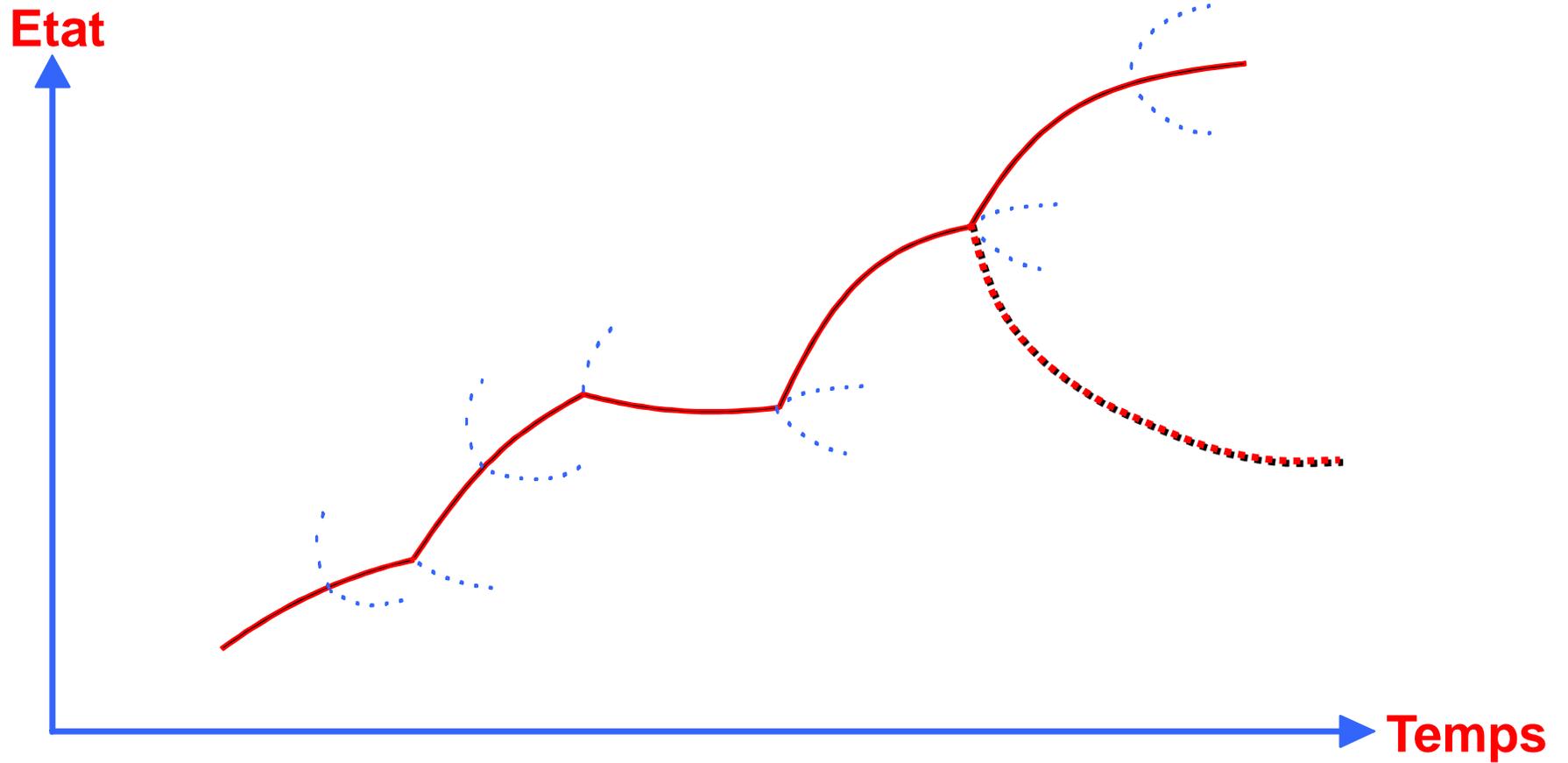
*L'autonomie des effets
par rapport à la finalité
première*



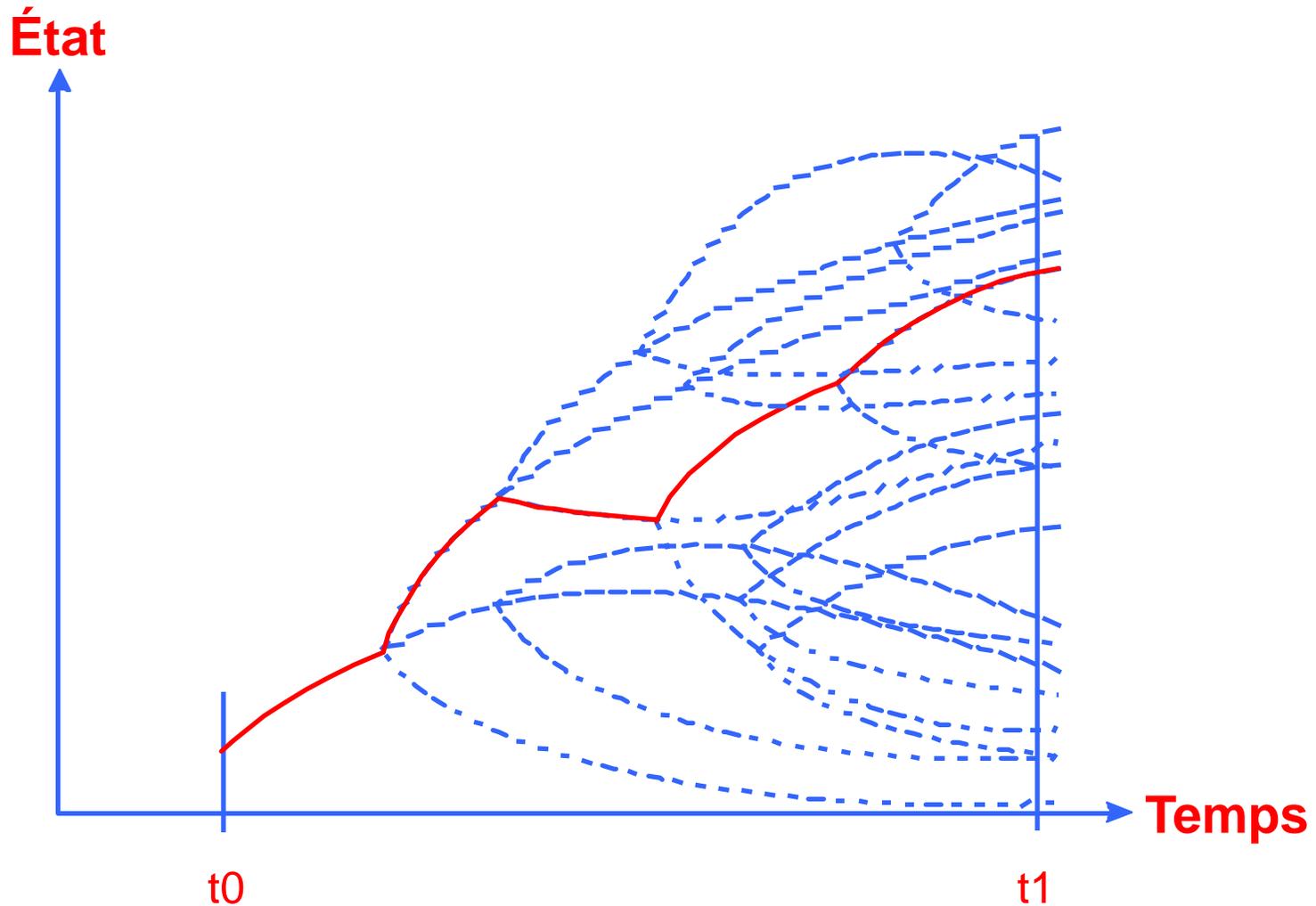
*Le problème ...
c'est notre solution !*



L'évolution par bifurcations



L'évolution par bifurcations ouvre une infinité de futurs possibles



La dialogique :

- coexistence de logiques hétérogènes,
- souvent antagonistes,
- et cependant nécessaires à l'équilibre du système

Exemples de dialogique :

économique / social
concurrence / coopération
individuel / collectif
directivité / délégation
théorie / pratique
sécurité / productivité
stratégique / opérationnel
ordre / désordre
court terme / long terme
sagesse / folie

Accepter et organiser la dialogique

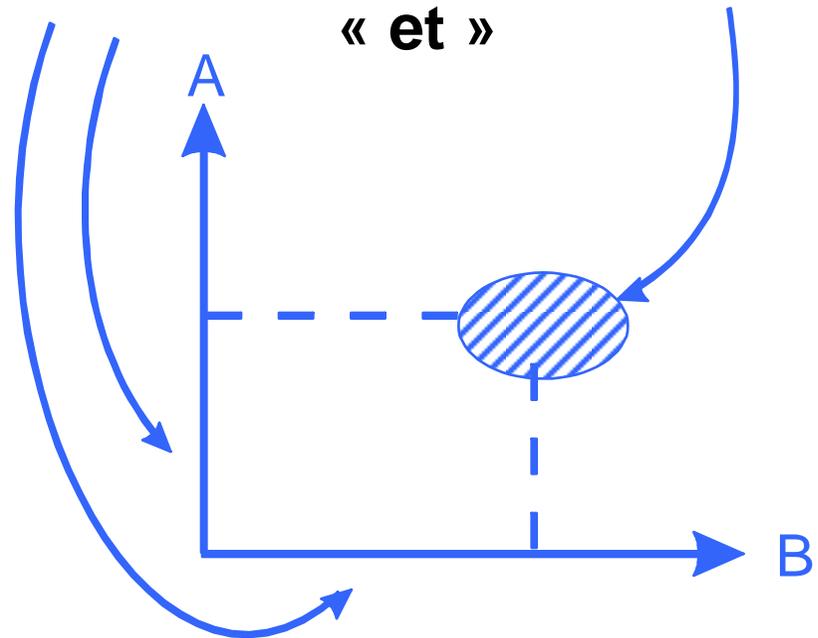
Passer de
la logique d'exclusion ...



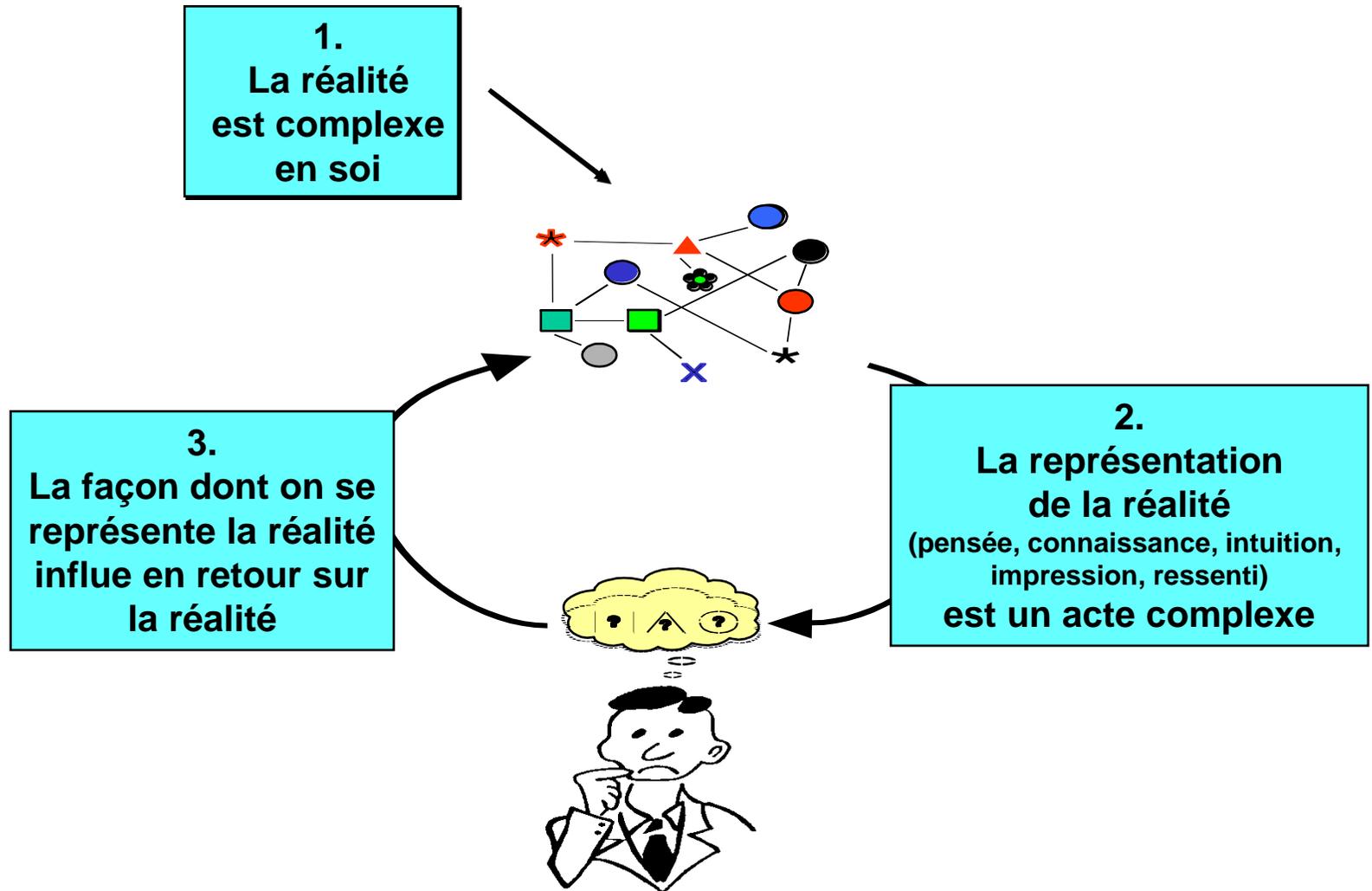
ou de confusion



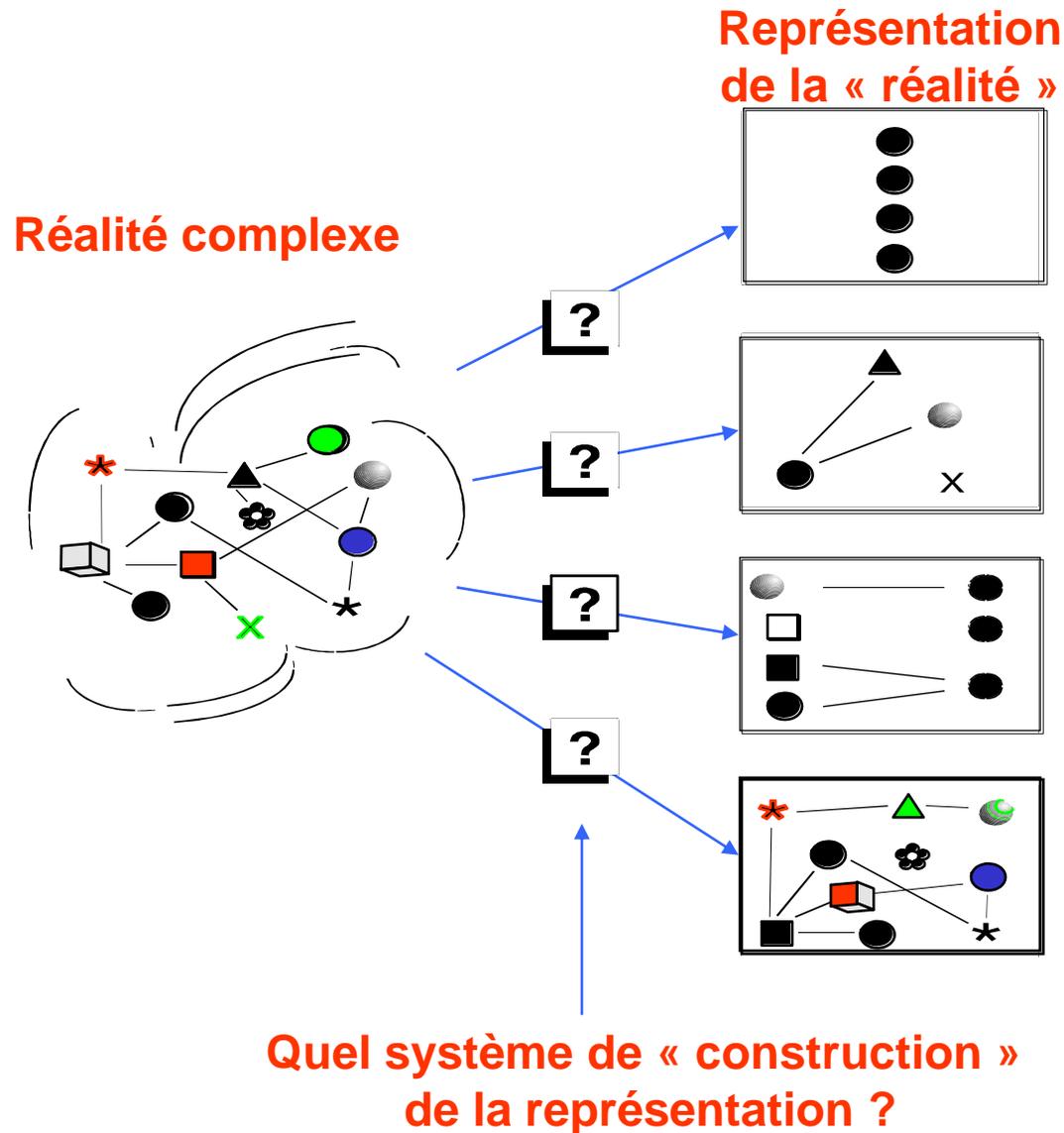
à la logique de
distinction et conjonction



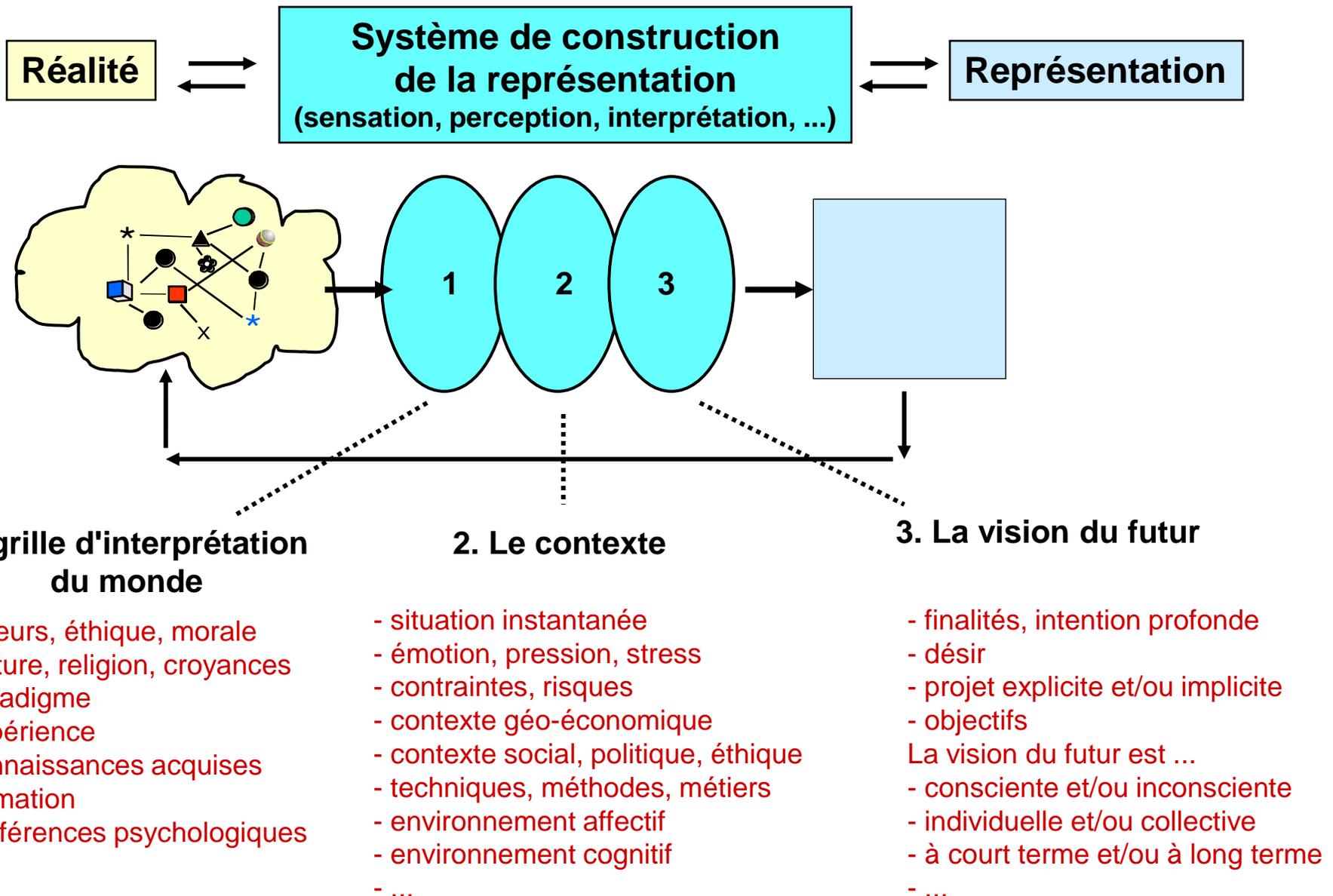
Les trois niveaux de complexité



Comment se construit une représentation ?



Comment se construit une représentation ?



*Une représentation (ou une connaissance)
n'est pas un objet,
ni un reflet objectif de la réalité,*

*elle est une construction de l'esprit,
subjective, contextuée et évolutive.*

Deux visions de la connaissance

La connaissance est un objet

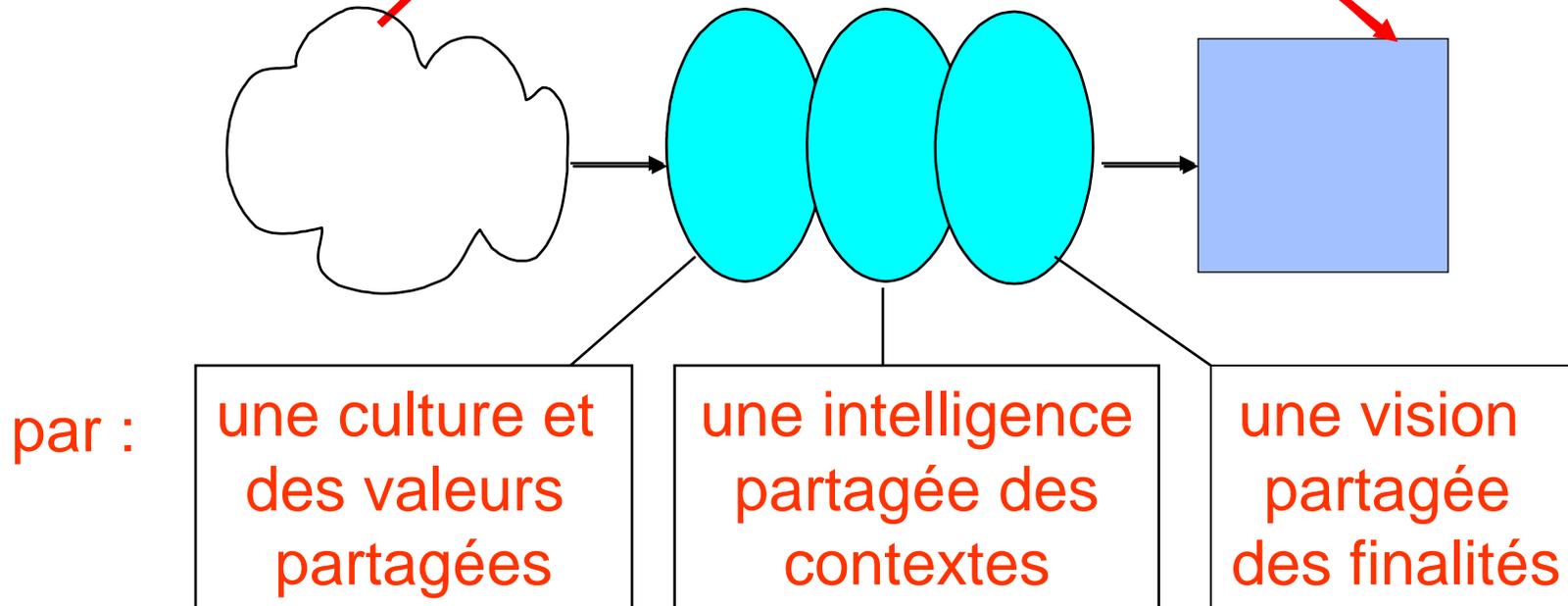
- La réalité est une donnée extérieure indépendante de mon esprit
- La connaissance est le reflet de la réalité
- L'information est une image, ou une copie, de la réalité
- L'information objective est un miroir fidèle de la réalité
- Le langage reflète la réalité
- La communication a pour but la transmission d'informations
- Les problèmes ont une existence propre

La connaissance est une construction

- La réalité est ma construction
- "Connaître", c'est construire une réalité
- L'information est un processus de construction d'une représentation
- L'information "objective" est impossible
- Le langage crée la réalité
- La communication a pour but de faire partager des représentations
- Les problèmes sont une construction de l'esprit, une représentation

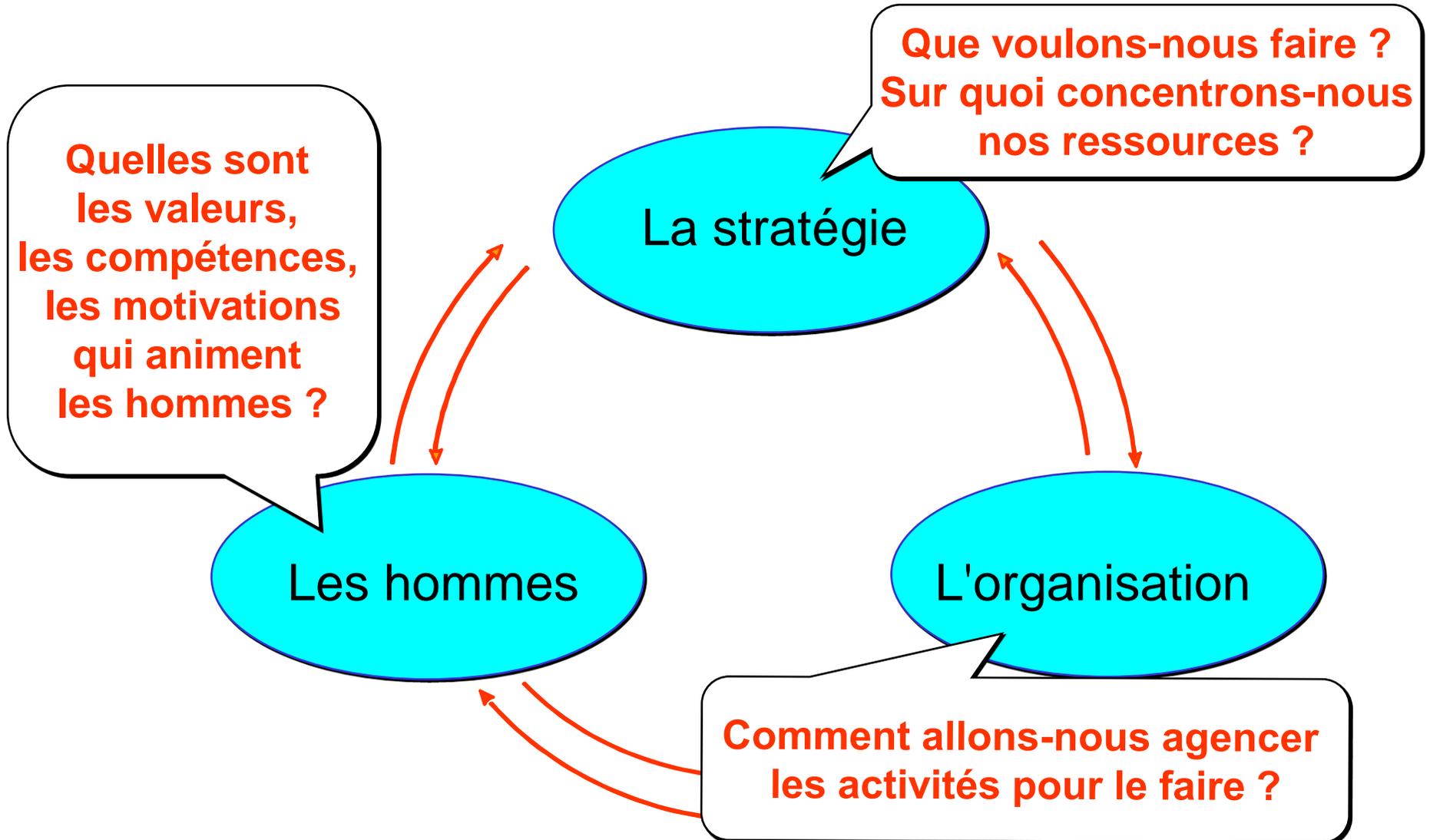
L'enjeu majeur de l'organisation et du management

Créer une intelligibilité partagée,
une communauté d'interprétation

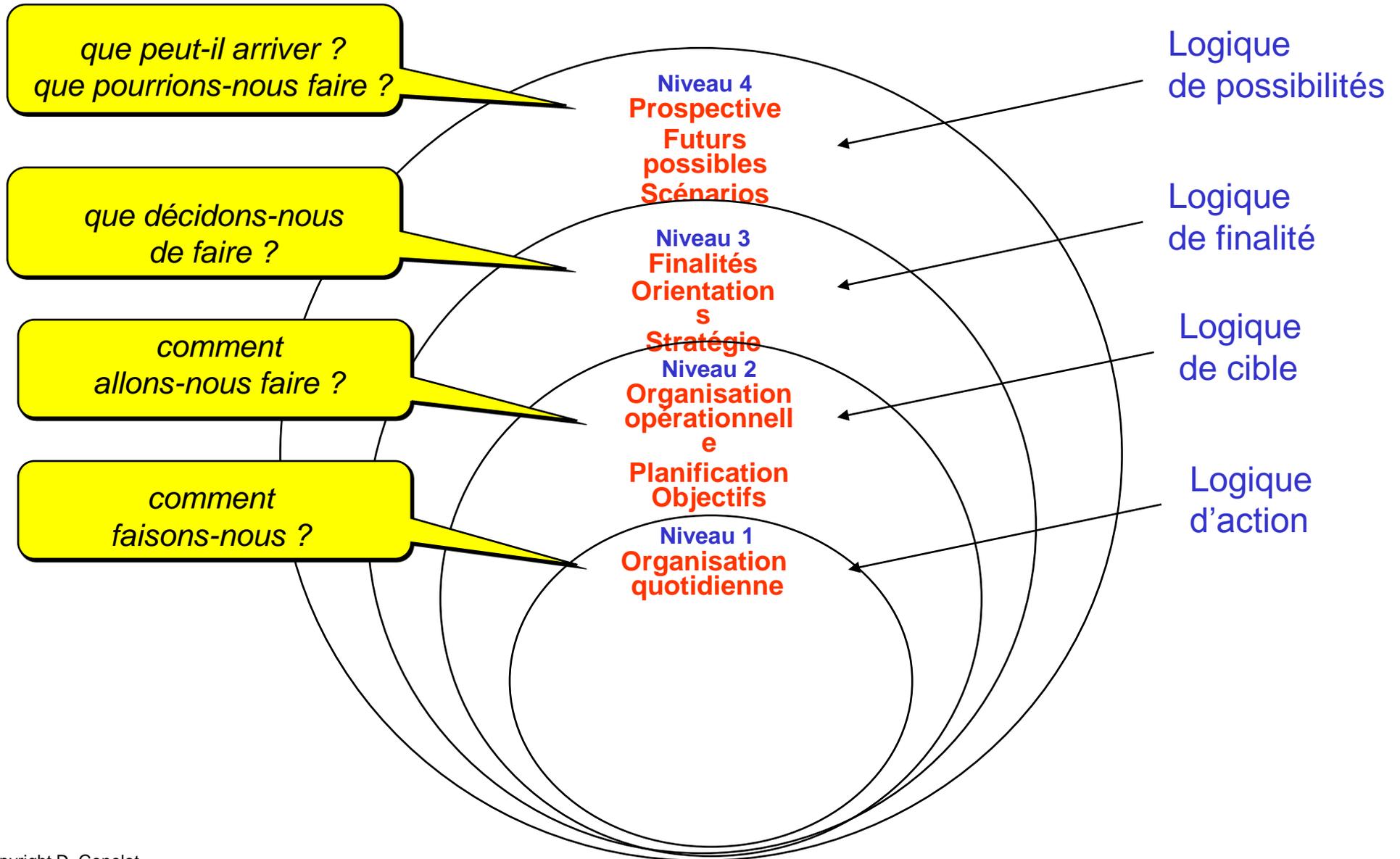


2. Utilisation de la pensée complexe dans le management

Le management est un système qui se joue sur trois champs en interactions



Les niveaux de logique du pilotage des organisations



Diriger, c'est exercer un leadership

Management

- planifie, fixe les objectifs, organise
- prépare le budget, les plans d'action, le calendrier et prévoit les ressources pour atteindre les résultats
- organise les missions et responsabilités, crée les méthodes, les procédures et les systèmes
- suit les résultats, contrôle, organise la résolution des problèmes
- produit du résultat

Leadership

- développe une vision et définit une orientation
- développe des stratégies pour produire les changements nécessaires
- fédère les personnes pour atteindre un but, développe la conscience stratégique
- motive, incite, dynamise les personnes
- produit du changement

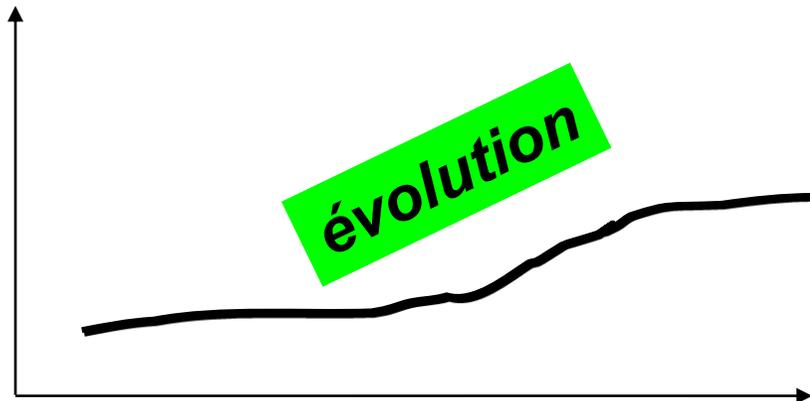
Le leader dirigeant ...

- agit simultanément sur 3 champs :
 - la stratégie,
 - les hommes,
 - l'organisation
- articule 4 logiques de pilotage :
 - l'action quotidienne,
 - la planification,
 - la stratégie,
 - la prospective
- intègre l'incertain, le complexe, le contradictoire
- propose un projet, fédère, entraîne

Deux types de changement

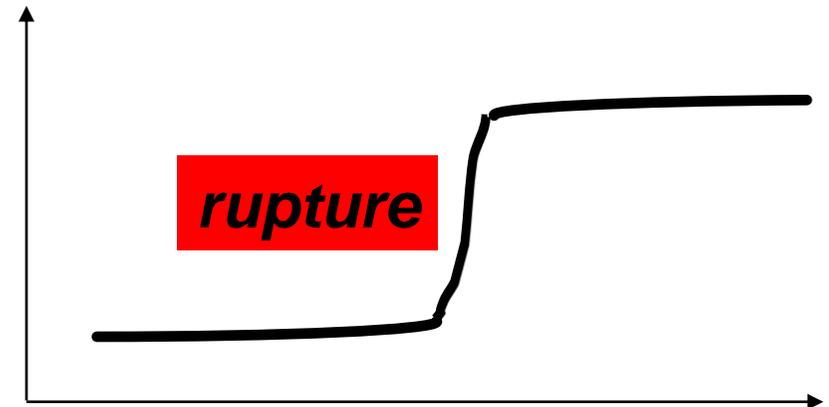
Type 1: l'évolution douce « améliorer »

- mieux faire ce qu'on fait déjà
- le risque : ne pas vraiment changer



Type 2 : la rupture « devenir différents »

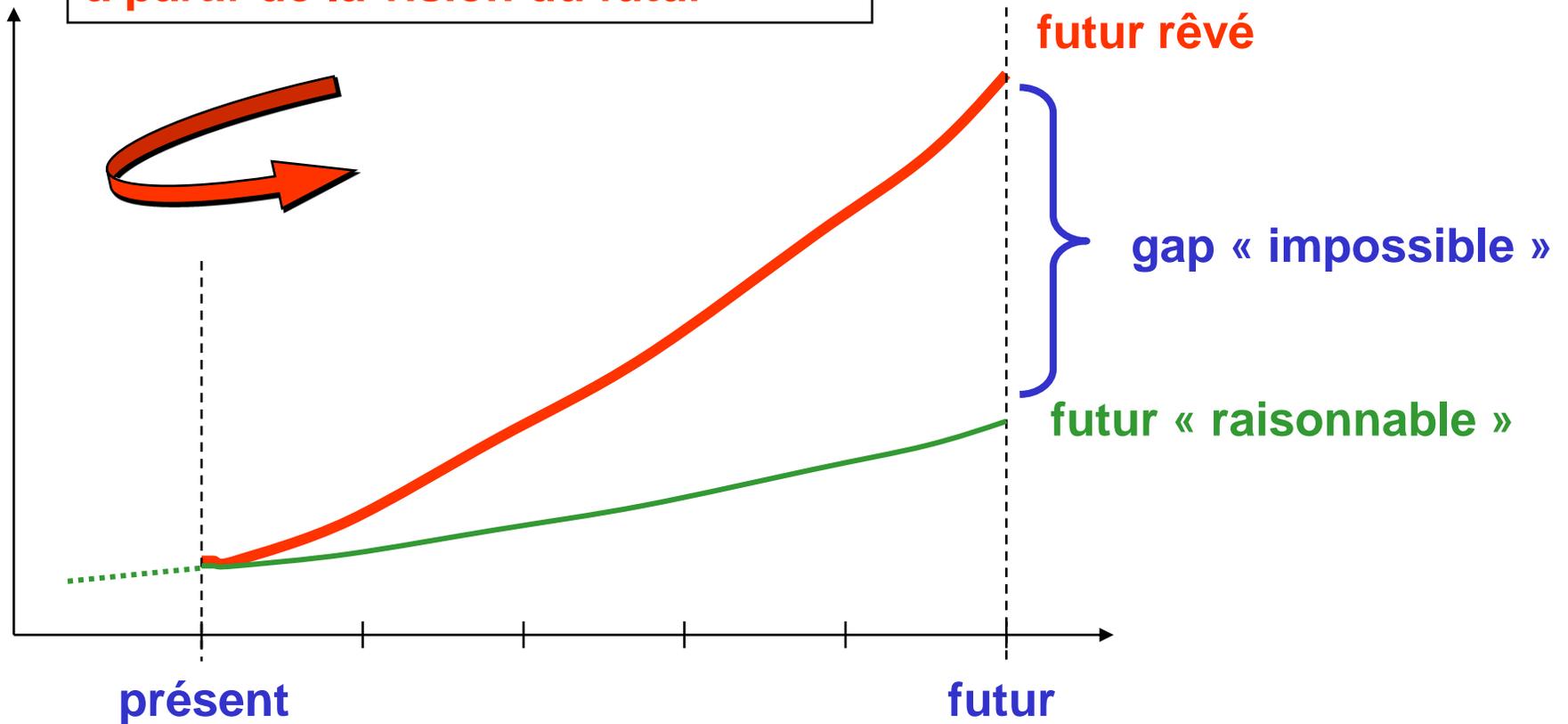
- on modifie son cadre de référence
- on crée des ruptures dans :
 - les règles du jeu, les méthodes
 - les valeurs
 - les territoires, les pouvoirs



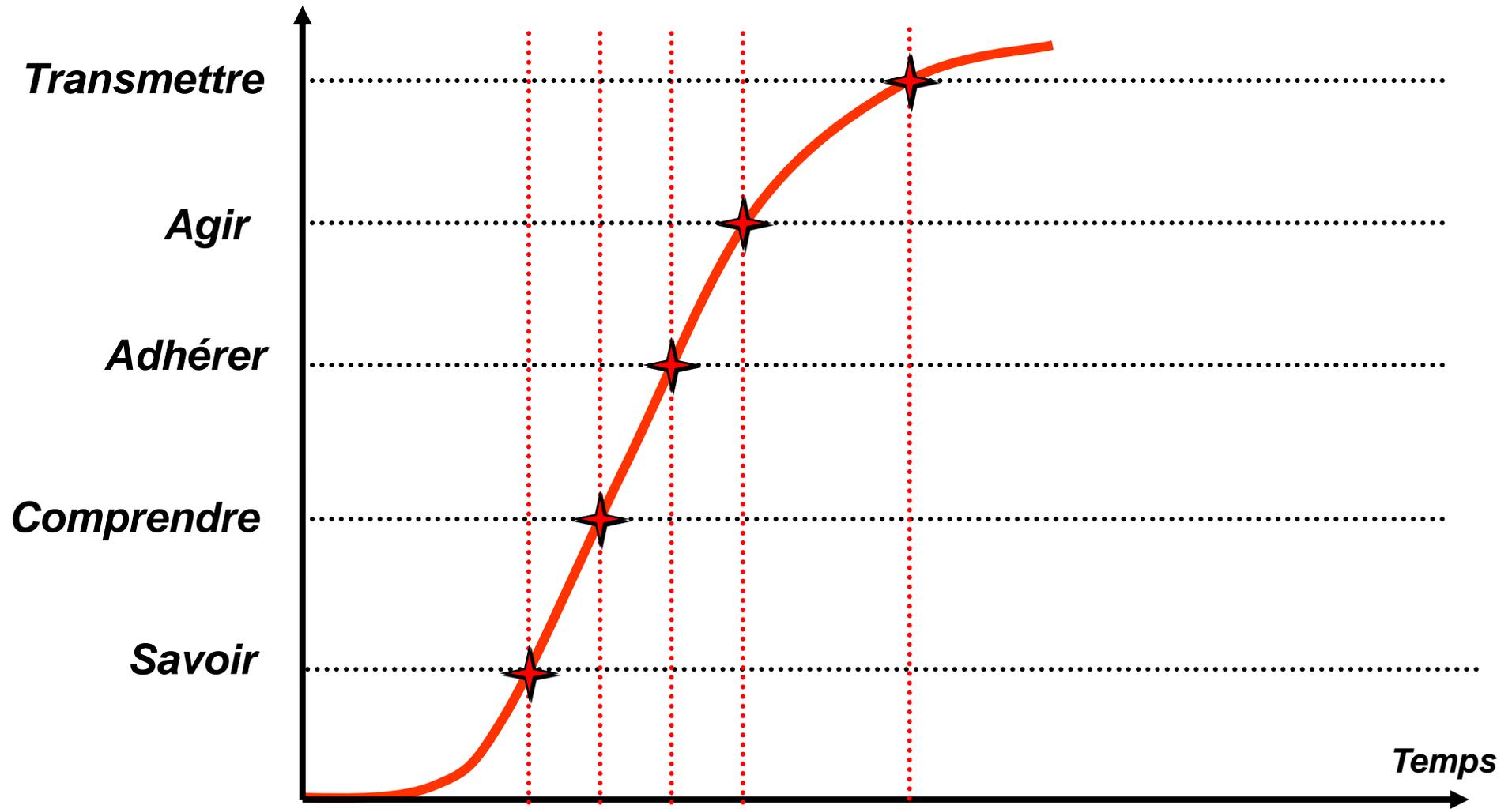
*Tout changement de rupture
est un deuil !*

Construire le futur à partir d'une vision stratégique

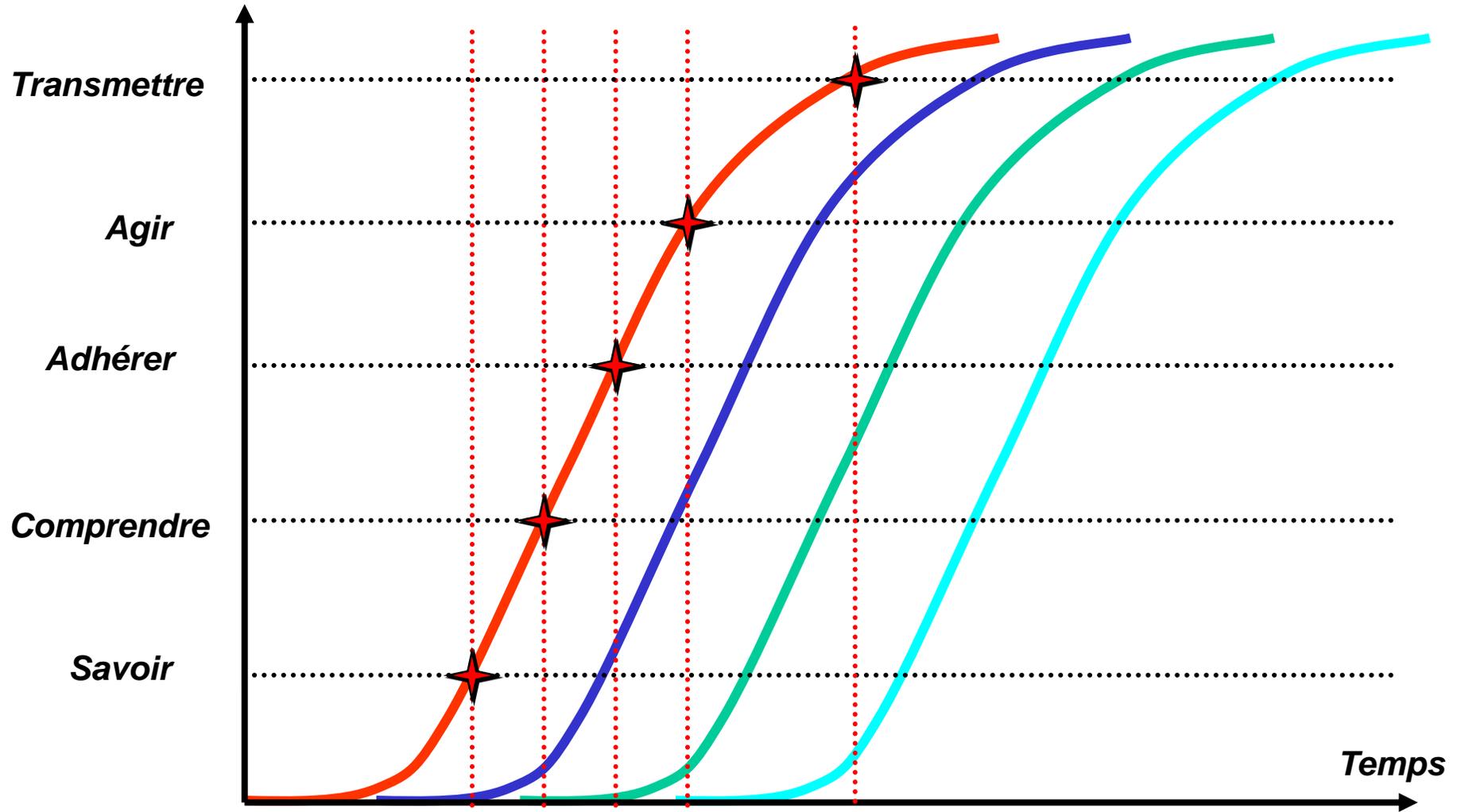
**La responsabilité des dirigeants :
piloter l'action d'aujourd'hui
à partir de la vision du futur**



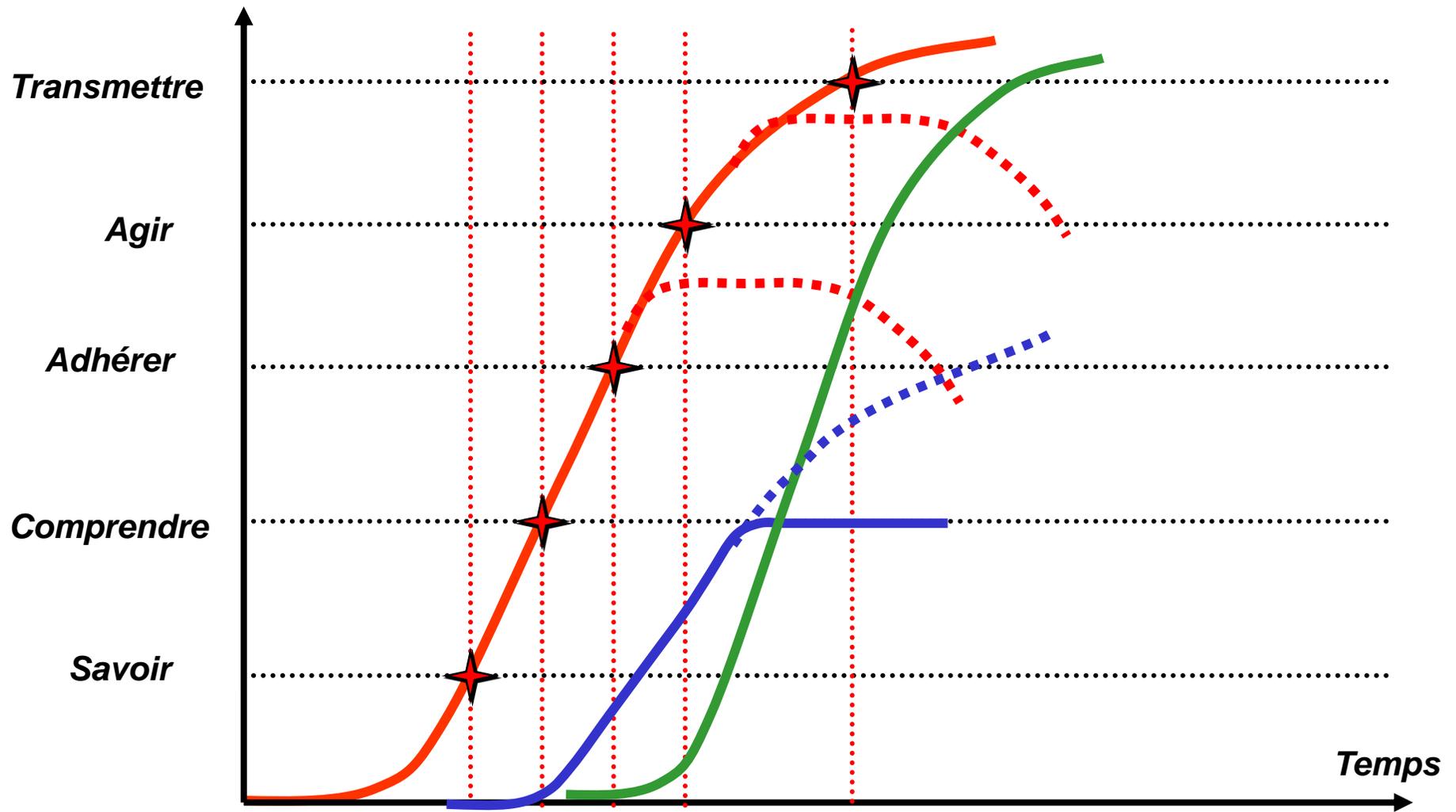
Les 5 degrés d'engagement dans le changement



Les acteurs concernés s'engagent dans le changement ... de façon décalée dans le temps ...



Les résistances au changement : les acteurs s'engagent ... de façon décalée dans le temps ... et très différenciée



Conclusion : l'accompagnement du changement doit être très personnalisé

Dominique Genelot :
d.genelot@taliens.com

Auteur de :
*« Manager dans la complexité,
Réflexions à l'usage des dirigeants »*
Insep Consulting Editions

Trois moyens pour se procurer ce livre :

- 1) *Au rayon « entreprise » des grandes librairies*
- 2) *Par commande directe à : Insep Consulting Editions,
Tour Pacific 11, cours Valmy
92977 Paris La Défense*
- 3) *Par internet à : www.insep-editions.com*