

DOSSIER MCX 14

Stratégie des organisations et complexité : quels principes et quelles modalités d'action pour le management stratégique dans la complexité ?

Editeurs :

M.J. AVENIER, F. LACROUX, L. NOURRY

Le présent dossier a été construit à partir de l'enregistrement d'échanges entre treize spécialistes européens du management stratégique des organisations, pour la plupart enseignants-chercheurs, au cours d'une Journée d'étude et d'échanges organisée sur le thème " Stratégie et Complexité " à l'initiative de l'Atelier n°1 du programme MCX, avec le concours de l'Institut du Management d'EDF et de GDF, le 11 avril 1996. L'objectif de cette journée était de débattre de principes et de modalités d'action pour le management stratégique des organisations intervenant dans un univers complexe.

Il a été initialement publié et diffusé dans la série des Dossiers MCX en 1987 .Il est installé dans cette version sur le site www.mcxapc.org (rubrique des Dossiers MCX) en janvier 2004

Table des Matières

AVERTISSEMENT	Erreur ! Signet non défini.
AVANT-PROPOS	5
SYNTHESE DES TRAVAUX DE LA JOURNEE “ STRATEGIE ET COMPLEXITE ”	7
1. DES POSTULATS FONDAMENTAUX	7
1.1 LE POSTULAT D’IMPREVISIBILITE	8
1.2 LE POSTULAT D’INACHEVEMENT	8
2. DES PRINCIPES DIFFERENCIES	9
2.1 PRINCIPES D’ACTION POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DANS LA COMPLEXITE	9
2.1.1 Principe de contingence généralisée	10
2.1.2 Principe de dialectique du management stratégique	10
2.2 QUELQUES PRINCIPES D’ETUDE POUR LE CHERCHEUR	11
2.2.1 Le pluralisme méthodologique	12
2.2.2 La contingence absolue	12
2.2.3 Réflexions sur le statut de la connaissance produite	12
3. QUELQUES PROPOSITIONS	13
3.1 LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DANS LA COMPLEXITE : PROPOSITIONS	13
3.1.1 Quelques exemples de modalités d’action adaptées à la complexité	13
3.1.2 Un “ nouveau regard ”	15
3.2 LA RECHERCHE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE : PROPOSITIONS	15
3.2.1 Quelles représentations de la complexité ?	16
3.2.2 Quelle communication ?	16
VERBATIM DE LA JOURNÉE “ STRATEGIE ET COMPLEXITÉ ”	17
1. A PROPOS DES OBJECTIFS DE LA JOURNEE	17
2. SENS DES TERMES : ECO-SYSTEME, COMPLEXITE...	22
3. A PROPOS DE LA MODELISATION DES PHENOMENES COMPLEXES	47
4. A PROPOS DE METHODOLOGIE DE RECHERCHE	54
5. VERS QUELQUES PROPOSITIONS POUR L’ACTION	69
6. EN CONCLUSION DE LA JOURNEE	85
LISTE DES PARTICIPANTS A LA JOURNEE DU 11 AVRIL	99

Présentation du dossier MCX XIII

Ce nouveau dossier du Programme Européen Modélisation de la Complexité est à entendre comme un propos d'étape dans une réflexion de longue haleine qui se développe au sein du premier atelier permanent de ce Programme, l'atelier n°1, créé dès 1990 pour travailler sur les problématiques du pilotage des organisations socio-économiques.

Cet atelier a inauguré la Collection des dossiers MCX, en éditant en Avril 1992 le dossier MCX1 intitulé "Le pilotage de l'entreprise, éco-système complexe"¹. Ce premier dossier était le fruit d'une Journée de Réflexion ayant réuni une vingtaine de participants concernés à divers titres par les problématiques du pilotage des organisations, et issus à parts égales de trois "univers" différents : celui des managers d'organisations, celui des consultants, et celui des enseignants-chercheurs.

Poursuivant un travail de fond sur le thème de "l'action stratégique en milieu complexe" engagé début 1995, cet atelier à géométrie variable a produit en juin 1997 un ouvrage collectif, co-conçu et rédigé de manière interactive par ses huit co-auteurs, pour la plupart enseignants-chercheurs, sur la "stratégie chemin faisant"². Il se propose de poursuivre ses réflexions en 1998 en s'interrogeant sur les connaissances effectivement mobilisables aujourd'hui pour une action collective réfléchie au sein d'organisations confrontées à des situations complexes.

Le présent dossier a été construit à partir de l'enregistrement d'échanges entre treize spécialistes européens du management stratégique des organisations, pour la plupart enseignants-chercheurs, au cours d'une Journée d'étude et d'échanges organisée sur le thème "Stratégie et Complexité" à l'initiative de l'Atelier n°1 du programme MCX, avec le concours de l'Institut du Management d'EDF et de GDF, le 11 avril 1996. L'objectif de cette journée était de débattre de principes et de modalités d'action pour le management stratégique des organisations intervenant dans un univers complexe.

La première partie se présente comme une synthèse des débats. Une première version de cette synthèse a été présentée et discutée au sein de l'atelier n°1 le 24 mai 1996. Le compte-rendu quasi-sténotypique³ des débats figure en deuxième partie.

Chacun des participants à cette Journée a accepté que soit réalisée une transcription écrite des enregistrements effectués au cours de la réunion, de propos exprimant souvent de la "réflexion à voix haute". Cette retranscription est donnée pour éclairer la synthèse. Certains propos ne peuvent être compris que dans le contexte d'une réunion animée, spontanée, et conviviale. Ils n'ont évidemment pas vocation à être utilisés ou cités tels quels.

¹ Dossier MCX1, *Le pilotage de l'entreprise éco-système complexe*, M.J. Avenier (éd.), GRASCE, Aix en Provence, 1992.

² M.J. Avenier (coord.), *La Stratégie "chemin faisant"*, Economica, 1997.

³ Afin de faciliter la lecture du document, on a procédé à un minimum de "lissage" (grammaire, vocabulaire) du texte.

Avant-propos

Pour écrire la synthèse de la journée d'étude du 11 Avril, les membres de l'Atelier n°1⁴ ont adopté quelques parti-pris de rédaction :

◆ Recherche des points communs

La volonté de rechercher les points communs, plutôt que d'insister sur les différences ; c'est ainsi que l'on ne trouvera pas de tableaux récapitulants (et comparant) les prises de position de chacun face à des problèmes donnés. Précisons que ce choix a été facilité par le fait qu'au delà des divergences de vocabulaire, il est apparu que les points de vue des différents participants à cette journée se sont souvent révélés très proches.

◆ Homogénéité du document

Afin de conserver une certaine homogénéité au document, on a choisi de ne pas mentionner l'auteur de chacune des citations que l'on trouvera tout au long de cette synthèse. Le lecteur intéressé trouvera de toutes façons la référence de cette citation (le numéro de la page où elle figure dans le verbatim). Charge à lui de s'y référer, s'il souhaite des précisions quant au nom de l'auteur ou au contexte exact dont est extraite cette citation.

◆ Neutralité

Nous avons cherché à présenter les différentes conceptions de façon aussi neutre que possible, donc en limitant les jugements de valeur – étant entendu bien sûr, que cette neutralité est impossible à tenir " par construction " : le choix des items privilégiés, le choix du plan, les différentes mises en perspective correspondent à des choix des membres de l'Atelier 1. Si les points de vue présentés résultent d'une mauvaise compréhension des positions des différents participants à la réunion, les membres de cet Atelier s'en considèrent évidemment comme les seuls responsables.

◆ Accessibilité

Afin de favoriser l'accès à un public le plus large possible, on a tenté " d'oublier le jargon " afin de conserver une certaine accessibilité au document. Au lecteur de juger si cet objectif a été atteint...

⁴ La synthèse a été rédigée par François Lacroux et Marie-José Avenier. Elle a également bénéficié des remarques d'autres membres de l'Atelier 1 : Nathalie Fabbe-Costes (CRET-LOG, Université d'Aix-Marseille II), Serge Amabile (GRASCE et IAE d'Aix), Claude Jameux (CEFI et Université d'Aix-Marseille II), Laetitia Nourry (GRASCE et Institut du Management EDF/GDF).

Synthèse des travaux de la journée

“ stratégie et complexité ”

Quelles sont les influences de la complexité sur le management stratégique ? Bien que sans doute trop brièvement exprimée, cette question résume la problématique de cette journée d'étude. On verra que ces influences sont multiples, et qu'elles s'expriment différemment suivant que l'acteur évoluant dans les situations de gestion complexes adopte le point de vue du chercheur ou celui du praticien.

Mais quel que soit ce choix, c'est bien *l'acteur* au sens premier du terme que l'on mettra au centre de cette synthèse. Plus que des définitions “ contemplatives ”, on a tenté de dégager quelques principes “ transformatifs ” [p. 35] visant à la création de “ conditions facilitantes ” [p.64] à l'action stratégique dans la complexité.

Cette synthèse est organisée à plusieurs niveaux. On explicitera d'abord un certain nombre de “ postulats fondamentaux ” sur les situations de gestion dites complexes (§1). Postulats que nous concevons transversaux, c'est à dire acceptables par la communauté des chercheurs comme par celle des praticiens. De ces postulats fondamentaux, nous tirerons des “ principes d'action ” pour les managers (§2), des “ principes d'étude ” pour les chercheurs. Ces principes nous permettront, dans un troisième temps (§3), d'ébaucher quelques propositions sur le management stratégique dans la complexité.

Afin de dissiper toute ambiguïté, précisons que ces postulats, ces principes, et ces propositions n'ont pas de visée normative. Ils visent plutôt à inciter le lecteur à s'interroger, qui sur ses pratiques ou ses représentations, qui sur ses théories ou sur ses modèles, afin de juger de leur pertinence dans les situations complexes.

1. Des postulats fondamentaux

La complexité a plusieurs sources. D'aucuns y voient l'expression de facteurs objectifs [p.32]:

- une volonté d'autonomie de la part des acteurs de l'organisation : “ il existe de plus en plus de sujets qui ne veulent pas se voir ravalés au rang d'objets, par d'autres sujets (managers, gouvernants, etc...) ou par des contraintes (techniques, physiques, géographiques...) ” [p.32]. [Il y a] “ liberté d'entreprendre ” [p.26] de la part des acteurs.

- des liens de plus en plus nombreux, et de plus en plus forts entre des acteurs de plus en plus nombreux : “ les acteurs sont de plus en plus fortement couplés, au sens de la théorie des systèmes⁵ ” [p. 32]. “ Le système peut se trouver dans un grand nombre d'états différents ” [p.28]. On retrouve bien sûr à ce niveau toutes les problématiques liées à la constitution et à l'existence des réseaux.

Pour d'autres, la complexité est “ perçue ”. Elle se manifeste lorsqu'un acteur cherche à se forger une représentation⁶ d'un phénomène qu'aucune représentation ne semble pouvoir épuiser. Pour eux, le fait de postuler une objectivité de la complexité est moins important que de reconnaître son intersubjectivité, c'est à dire le fait qu'elle soit reconnue par un certain nombre d'acteurs (“ tout le monde perçoit que les environnements dans lesquels on intervient sont complexes ” [p.39])

⁵ C'est à dire qu'ils partagent des liens de plus en plus nombreux, et de plus en plus forts.

⁶ “ Représentation ” dans le but d'une action future.

Mais pour l'action, cette dualité – ou, plus sûrement, cette complémentarité – est de peu d'importance. Qu'elle soit dans la nature des phénomènes ou dans la perception que l'on en a, il arrive un moment où la complexité " s'impose " à l'acteur. Il importe alors de s'attacher à en identifier les modes d'expression et/ou les effets. Nous les décrirons sous la forme de deux postulats : les postulats d'imprévisibilité, et d'inachèvement.

1.1 Le postulat d'imprévisibilité⁷

" La complexité, cette imprévisibilité essentielle ", disait déjà P. VALÉRY. L'imprévisibilité caractérise de façon si profonde les phénomènes complexes que l'on en vient à ne pouvoir démêler la cause de la conséquence, et l'action de son résultat : " complexité entraîne imprévisibilité et réciproquement " [p.23]. En tout état de cause, il s'agit de l'une des plus importantes caractéristiques de la complexité, porteuse de multiples implications tant pour le chercheur que pour l'homme d'action.

Elle oblige le premier à relativiser la portée et surtout la robustesse de ses modèles. Modèles dont il ne pourra affirmer qu'ils fournissent une représentation exhaustive et durable des phénomènes. Elle impose au second de réfléchir à l'utilisation d'une large part de la palette des outils de la gestion, et particulièrement ceux qui ont trait au long terme... au premier rang desquels on trouve le management stratégique et le cortège d'applications (outils, etc...) qu'il a suscitées !

Certes, dire d'un environnement qu'il est imprévisible peut paraître trivial – et de toutes façons, pas vraiment nouveau dans les sciences comme dans les pratiques de gestion. Mais n'est-ce pas là une coquetterie de langage, et se pose-t-on jamais vraiment la question de ce que serait le management d'une organisation irréductiblement imprévisible ? Que l'on imagine : comment fixer des budgets, puisque tel produit peut voir sa demande chuter de façon dramatique durant la prochaine année ? Ou quel horizon choisir, pour l'ensemble des décisions engageant l'avenir ? Etc, etc.

Evidemment, ce raisonnement poussé à l'extrême interdirait toute action, et on argumentera plus loin qu'une complexification à tout crin n'est pas plus pertinente qu'une simplification outrancière. Néanmoins, on conviendra que se placer même temporairement, même partiellement, dans ce type de problématique fait poser un regard nouveau sur nombre de situations de gestion, aussi bien en termes de pratiques que de recherches impliquant la gestion. Cela permet notamment – mais sans que cela soit une exclusive – de s'interroger de façon peut être plus poussée sur les représentations⁸ qui fondent l'action stratégique.

1.2 Le postulat d'inachèvement

Par inachèvement, on entend l'incapacité qu'a l'acteur – qu'il soit chercheur ou praticien, peu importe ici – d'acquérir une connaissance d'un système⁹ suffisante pour lui permettre d'en *maîtriser* le comportement par quelque méthode que ce soit (démocratique ou coercitive) : " la difficulté, c'est d'admettre qu'on est en situation de crise, et donc d'admettre qu'on est obligé de changer ce que l'on met derrière le mot gestion. Quand on dit découplage, quand on dit expérimentation, quand on dit débat, quand on dit délibération, etc., c'est la reconnaissance officielle et publique qu'on n'est plus dans le rôle pour lequel normalement on était payé, c'est-à-dire le rôle de maîtrise " [p.75].

Ce postulat d'inachèvement va de pair avec celui d'imprévisibilité : " si un phénomène exhibe des comportements imprévus de façon récurrente, c'est que les modèles que l'on a pu construire de son

⁷ Par imprévisibilité ou phénomène imprévisible, il est entendu un phénomène dont on ne sait pas si on est en mesure d'identifier les évolutions futures possibles ; et pour lequel, à supposer que l'on ait identifié un certain nombre de ces évolutions, on ne sait pas leur affecter de distributions de probabilités (objectives ou subjectives) stables.

⁸ Au sens large : représentations des clients, du comportement de tel acteur, etc...

⁹ Un acteur, un phénomène, un processus, etc...

comportement ne suffisent pas. (...) aucun modèle ne semble pouvoir épuiser le phénomène... ” [p.24]. Et inversement, si le modèle n'épuise pas le phénomène, c'est justement parce que le phénomène est susceptible de comportements imprévus : l'action sur telle ou telle commande pourra ne pas avoir l'effet escompté, et la prévision a des risques importants de ne pas se réaliser.

Cette absence de maîtrise peut s'entendre à plusieurs niveaux. Dans le présent, elle ne permet pas d'apparenter le pilotage ou la conduite du système, à la conduite d'un véhicule ou d'un process industriel. On ne pourra jamais être certain que l'action sur tel ou tel levier produise l'effet escompté - et uniquement celui-là.

De plus, on ne peut être certain qu'une action similaire reproduite dans l'avenir aboutisse à des résultats équivalents. Pour le futur, cette absence de maîtrise interdira de donner une valeur trop importante à toute prédictibilité (par quelque moyen que ce soit : mathématique, logique, ou autre) du comportement du système. En logique, ce principe se traduit par l'impossibilité de réduire un phénomène à des liens causaux, quelques nombreux et compliqués qu'ils soient.

Ce postulat est porteur de profonds bouleversements. Il conduit notamment à questionner le statut de la connaissance produite par le chercheur. Au mieux partielle, de toutes façons partielle, cette dernière ne pourra qu'apporter un éclaircissement, ou une autre vision (une meilleure compréhension, une adéquation plus fine aux faits, etc...) d'un phénomène. Elle n'en fournira jamais une explication ultime, finie, susceptible " d'épuiser " ce phénomène.

Il pourra conduire le praticien à ne pas systématiquement privilégier - ou, à tout le moins, à réfléchir aux usages des - outils classiques de la gestion reposant justement sur une hypothétique maîtrise. Étant entendu bien évidemment que cet inachèvement se conçoit à un niveau global : il ne signifie nullement que l'on ne peut maîtriser (ou " piloter ", au sens fort) des phénomènes locaux, ou définir des " îlots de certitude " [p.27] pour un espace et/ou un temps déterminé.

Dans le même sens, le fait que le système global ne puisse se réduire à " une longue chaîne de causes toutes simples " n'empêche nullement de rechercher ces causes à un niveau local voire peut-être à un niveau global... pour peu évidemment que l'on délimite les conditions spatiales et temporelles de cet exercice. Autrement dit, gérer dans la complexité ne signifie pas que l'on ne puisse déterminer les causes directes d'un phénomène particulier ; cela signifie plutôt que l'on ne doit pas considérer ces causes comme uniques, et permanentes.

Bien que par nature communs à tous les acteurs concernés par les situations de gestion complexes, ces principes fondamentaux se déclinent de façon différente suivant le mode d'action que l'on envisage. Pour le chercheur, ils vont par exemple se traduire par des choix de méthodologies de recherche (quantitatives, qualitatives, ethnographiques, etc...). Pour le praticien, par des principes d'action, affectant par exemple les processus de décision ou intervenant en amont du choix des outils à privilégier. Bien qu'en en postulant d'emblée la complémentarité, c'est à la description de la *diversité* de ces déclinaisons que nous allons maintenant nous atteler.

2. Des principes différenciés

On décrira d'abord les implications de ces postulats pour le praticien. On parlera ainsi de " principes d'action " , de principes aptes à guider l'action stratégique. On verra ensuite par quels " principes d'étude " le chercheur peut fonder ses recherches dans le domaine du management stratégique.

2.1 Principes d'action pour le management stratégique dans la complexité

Les principes d'action qui ont émergé lors de la discussion sont une traduction directe des postulats que l'on vient de décrire. Nous les avons regroupés sous deux titres : contingence généralisée de la gestion ; dialectique complexification / simplification.

2.1.1 Principe de contingence généralisée

La *contingence généralisée de la gestion* est une implication directe du postulat d'inachèvement. L'impossibilité que l'on a de maîtriser le fonctionnement des systèmes complexes conduit *de facto* à une remise en cause du statut de la gestion et, par suite, des gestionnaires. Car depuis ses débuts, la gestion a tiré sa légitimité sociale, voire épistémologique, justement de sa capacité à maîtriser les situations de gestion, et à résoudre (au sens le plus complet) les problèmes qui s'y posent. Si cette maîtrise, alpha et oméga de l'action du gestionnaire, devient aléatoire, que deviennent les outils de gestion, et que devient l'action des gestionnaires ?

Certes, cette assertion est à relativiser : nous avons dit, et nous redirons que l'impossibilité d'un " pilotage¹⁰ " global n'implique pas, loin de là, l'impossibilité de pilotages locaux (" avec des visées bien précises et des ordres bien précis " [p.27]). D'autre part, l'expérience prouve que les gestionnaires, bien que confrontés à des situations complexes et donc à en butte à cette difficulté de maîtrise, continuent néanmoins à agir et à chercher à construire de nouveaux modes d'action¹¹... et contribuent donc toujours à " changer les choses ". Et contrairement à ce que l'on pourrait penser, leur action ne s'exprime pas obligatoirement par le recours à des procédures complètement innovantes, ou à des modes d'action prototypiques. Ce pourront être des actions parfois simples, parfois innovantes, de peu d'ampleur ou de grande ampleur, recourant à des outils innovants... mais faisant également appel à des techniques plus classiques.

Actions de natures multiples, mais qui ont en commun d'être " délibérées " (au double sens " d'intentionnelles ", et de " résultant d'un processus de délibération "); qui dans tous les cas appellent de la part du manager une conscience plus aiguisée, c'est à dire une vision du management stratégique non pas réduite à quelques classiques recettes, mais profondément ancrée dans la contingence de ses propres marchés, de ses environnements, de son organisation.

Ce qui pourrait caractériser cette action, c'est justement cette idée de *contingence* [p.39]. Une contingence qui ne serait pas restreinte, réduite à quelques facteurs prédéterminés ou préformattés, mais plutôt *généralisée*. Contingence de l'action, certes indispensable, mais dont on ne pourra jamais être certain de l'efficacité ; contingence de la solution choisie, dont on sait qu'on ne pourra attester de sa robustesse dans le long terme, entre autres à cause des phénomènes d'apprentissage ; contingence du contexte, dont on sait qu'il sera toujours susceptible d'affecter les résultats futurs ; contingence des perceptions des acteurs, et donc des représentations qu'ils construisent etc, etc...

Cette contingence appelle à son tour une modification du statut du manager. De pilote d'un système dont il était supposé disposer de tous les leviers de commande, il en devient plus un *acteur*. Acteur au sein de phénomènes dont il doit reconnaître qu'ils le dépassent parfois (" [l'entreprise] sent que les choses lui échappent " [p.83]), mais qui non seulement n'obèrent pas ses capacités de réflexion et d'action, mais les rendent au contraire plus essentielles et peut être plus vitales.

2.1.2 Principe de dialectique du management stratégique

Ce principe découle en droite ligne du principe précédent... Comme il découle des postulats fondamentaux, notamment le postulat d'imprévisibilité. Parler de management dialectique, c'est reconnaître que la gestion est l'imbrication permanente de couples de forces antagonistes et complémentaires : la simplification et la complexification, le couplage et le découplage, le fonctionnement et la transformation, l'innovation et la stabilité, etc.

D'un côté, " il n'y a que les choses simples qui fonctionnent " [p. 34] (" si je ne simplifie pas, je ne décide pas, je n'agis pas " [p.33]). Cela signifie que pour agir, le manager, en permanence, simplifie, clôture, établit des

¹⁰ Toujours au sens de " pilotage d'un engin ".

¹¹ " le fait que [le manager] ne sache plus et qu'il le reconnaisse ne signifie pas qu'il reste couché sur le sofa de son bureau ou qu'il va jouer au tennis : il 'fait'. En l'occurrence il fait quelque chose d'assez radicalement différent : découplage, expérimentation " [p.95].

limites, définit des règles précises, ou réduit ses modélisations. Dans une problématique couplage/découplage, il s'efforce de " découpler ", c'est à dire de concevoir des " îlots de certitude ", temporairement prévisibles et certains.

D'un autre côté, pour mieux appréhender une situation complexe, le manager s'efforce d'aller vers des modèles plus complexes, plus riches, prenant en compte des dimensions jusque là négligées. Cette complexification passe aussi par la création de conditions facilitant l'émergence de *nouveaux* modes de gestion. Cependant, en vertu du " postulat d'inachèvement ", la conception d'une action stratégique dans la complexité ne peut et ne pourra jamais se fonder sur une représentation *exhaustive* de l'ensemble des déterminants du système (entreprise et environnement). En d'autres termes, la quête d'une meilleure compréhension butera toujours sur de nouvelles dimensions, de nouvelles richesses, et ne permettra jamais la compréhension ultime du phénomène.

Cette dialectique simplification/complexification est à gérer à un double niveau :

- ◆ Au niveau de la construction des représentations, puisque " dans ce processus, il y a à la fois nécessité d'enrichissement et nécessité de simplification " [p.43].
- ◆ Au niveau des modes d'action que l'on décide de mettre en place : par exemple le *monosourcing* " est une façon à la fois de simplifier parce que le couplage [avec le fournisseur unique] qui devient ultra-fort est générateur de complexité " [p.97].

Dans cette dialectique, la question n'est pas celle d'une supériorité supposée d'un des modes de gestion par rapport à l'autre. Les nécessités de la décision font qu'il est pertinent de faire des projets, et d'établir des règles précises (donc de simplifier). A l'inverse, la volonté d'une compréhension plus profonde des phénomènes peut conduire à un enrichissement des modèles (et donc à la complexification). Au total, ces deux types d'orientations sont " aussi indispensables " l'une que l'autre à l'action stratégique dans la complexité.

L'enjeu est plutôt dans l'équilibration, ou l'incessant arbitrage des actions relevant de l'un ou l'autre de ces pôles. Il est aussi dans la *conscience* de ce pari, ou du choix d'un mode au détriment de l'autre. Le manager doit être conscient que les clôtures imposées au phénomène, bien qu'indispensables pour décider, ne doivent avoir qu'une existence transitoire, partielle, partiale... et surtout peut être qu'elles ont un caractère artificiel, voire arbitraire ; qu'il les a " délibérément et cognitivement construites " [p.37]. A l'opposé, il doit être tout aussi conscient qu'à tenter de trop enrichir ses modèles, il risque de " voir le train passer " [p. 34] sans réagir.

De même, dans la dialectique innovation/stabilité, la mise en oeuvre d'outils innovants n'est pas la panacée. Et toute mise en place d'outils de gestion, fussent-ils inventifs, peut aboutir à des dysfonctionnements comparables à ceux que l'on constate en faisant appel à des outils classiques.

In fine, on peut aboutir à un principe d'action : pour construire ou choisir le modèle qui simplifie " moins mal que les autres et qui lui permet de décider " [p.37], ou qui permet l'action la plus rapide, le praticien est conduit à se construire et à se reconstruire en permanence une réflexion sur les présupposés et les conséquences de ses actions. En utilisant un terme emprunté aux chercheurs, c'est à la recherche d'une véritable *épistémologie de l'action* que doit ainsi s'astreindre le manager : " comment [faire une planification stratégique] ? Cette question se pose en permanence. Est-ce qu'on formate, est-ce qu'on ne formate pas ? Est-ce qu'on met les gens sous pression de calendrier ou pas ? Ce sont des questions tout à fait concrètes, opératoires, mais qui sont très directement 'clavetées' à un niveau de réflexion épistémologique. Parce qu'elles renvoient très directement au modèle que l'on retient " [p.92].

2.2 Quelques principes d'étude pour le chercheur

Trois principes d'étude ont émergé : le pluralisme méthodologique, la contingence absolue, et la nécessité d'une réflexion sur le statut de la connaissance produite.

2.2.1 Le pluralisme méthodologique

La complexité peut-elle être représentée sans faire appel à l'outil mathématique ? A l'inverse, les données quantitatives sont-elles suffisamment riches pour permettre d'aborder les phénomènes complexes ? Quelle est la validité d'un modèle, quand le phénomène qu'il est supposé représenter est complexe ? Toutes questions qui ont trait à la méthodologie de la recherche... et dont on est bien en peine de répondre de façon tranchée.

Certes, la mise en oeuvre de méthodes quantitatives (définition des différents types de variables : à expliquer, explicatives, etc...) repose souvent sur des hypothèses fortes. Mais à l'inverse, la recherche-action ou l'étude de singularités peuvent conduire à s'interroger sur la " portabilité " de la connaissance produite. Ce que l'on peut en revanche affirmer, c'est que chacune de ces méthodes est susceptible d'apporter, non une explication achevée (postulat d'inachèvement), mais une " pièce de connaissance " [p.57] ; c'est à dire une compréhension un peu plus riche, un peu plus " élégante " [p.58] des phénomènes observés. Toutes sont utiles¹², au point qu'on pourrait quasiment parler " d'anarchisme méthodologique " [p.86] pour décrire les voies d'accès du chercheur à l'étude de la stratégie dans la complexité.

Cet anarchisme ne doit cependant pas être assimilé à une forme de " laissez-aller ", où le simple fait de se réclamer de la complexité servirait *de facto* de laisser-passer assurant la scientificité des propositions énoncées. Bien au contraire, l'épistémologie concerne au moins autant (et plus classiquement) la recherche que l'action (Cf. §2.1.2). En outre, plus que ce dernier, le chercheur doit assurer la *visibilité* de cette épistémologie vis à vis de sa communauté. Cela passe par une explicitation de ses présupposés, et une lisibilité forte (voire une transparence) de ses méthodes de recherche et de la procédure qu'il a choisie de privilégier.

2.2.2 La contingence absolue

Au principe de " contingence généralisée " de l'action, on peut faire correspondre un principe équivalent pour la recherche. Caractérisées par les postulats d'imprévisibilité et d'inachèvement, les situations complexes qu'entend représenter le chercheur ne peuvent sans doute pas être réduites à des archétypes.

La complexité appelle plutôt des stratégies de modélisation, attentives aux contextes (décisionnels, environnementaux, etc...) " instantanés¹³ " autant qu'aux dynamiques d'évolution de ces contextes. *In fine*, cela peut aboutir à la mise en oeuvre de modélisations interactives, tenant compte des intentions des acteurs et des évolutions de la situation ; fondées sur l'étude de causalités multiples et récursives¹⁴ ; sensibles aux phénomènes d'apprentissage ; ouvertes aux remises en cause, car dans la complexité, les modèles figés ont une durée de vie limitée.

Plus généralement, on peut parler de modélisations *contextualisées*, moins conçues pour une hypothétique généralisation (" C'est une théorie parmi d'autres qui permet d'expliquer peut-être un peu mieux [...] le fonctionnement des organisations " [p. 58]), qu'attentives à expliciter leurs conditions d'exercice (parmi lesquelles les préférences du chercheur). Il convient alors de s'interroger sur le statut de la connaissance produite.

2.2.3 Réflexions sur le statut de la connaissance produite

La difficulté que l'on a à définir des causalités stables, à construire des modèles finis, à garantir de façon certaine la portabilité des modèles et/ou leur robustesse, etc. On pourrait trouver bien d'autres exemples

¹² " Je ne vois pas comment on peut s'abstenir de prendre en compte toute pièce de connaissance quelle qu'elle soit. Je crois qu'on a réellement besoin de toutes les énergies " [p.57]

¹³ Ceux qui ont cours au moment où l'on modélise.

¹⁴ Phénomènes agissant sur eux-mêmes.

comparables, qui tous conduisent le chercheur à s'interroger sur le statut de la connaissance qu'il entend produire.

Certes, les paragraphes précédents ont déjà ébauché la réponse à cette question. Rappelons que nous y avons affirmé que toute méthode, pour peu qu'elle ait assuré sa "visibilité épistémologique", était à même de permettre au chercheur d'apporter des "fragments de connaissance". Fragments peut être disparates, allant de "briques" [p. 56] de connaissance supplémentaire à des remises en cause (voire des "déconstructions" [p. 89]) plus fondamentales. Mais fragments pareillement utiles à la quête d'une meilleure connaissance des phénomènes.

Mais en poussant plus loin le raisonnement, on peut remarquer que la contingence de cette connaissance (Cf. le principe de "contingence absolue") conduit *de facto* le chercheur à abandonner l'idée d'un normativisme généralisé (voire localisé). Sachant que l'on ne pourra jamais affirmer que les conditions (initiales ou concourantes) qui ont conduit au succès d'une procédure se reproduiront de façon identique ; sachant en plus que l'on ne peut être assuré que ce succès n'a pas subi l'influence de "catalyseurs" que l'on n'a pas su ou pu identifier (volontés de tel ou tel acteur, valeur de telle ou telle variable), la *fragilité de la connaissance* qui en résulte diminue la portée de tout normativisme.

De même, les postulats fondamentaux d'imprévisibilité et d'inachèvement dénie à une modélisation quelle qu'elle soit la possibilité de prévoir *de façon certaine* le fonctionnement futur d'un système complexe. Il ne s'agit pas pour autant d'abandonner tous les outils à visée prévisionniste, mais plutôt de mener une double réflexion : réflexion sur les conditions d'emploi de ces outils (Cf. le principe de "pluralisme méthodologique"), et réflexion sur l'interprétation des résultats qui peuvent en être inférés.

La prévisibilité et la normativité, en s'effaçant, peuvent laisser la place à une connaissance qui se sait *construite* (et non donnée), plus attentive à la compréhension des phénomènes modélisés qu'à leur bien incomplète description.

3. Quelques propositions

En se fondant sur les postulats et sur les principes, on peut esquisser quelques propositions ; propositions que l'on n'entend évidemment pas comme des énoncés normatifs, mais qu'on pourrait décrire plutôt comme "des énoncés qu'il est raisonnable de tenir, et qui sont assez directement opératoires" [p. 87].

3.1 Le management stratégique dans la complexité : propositions

Une fois la complexité "reconnue", quels modes d'action sont possibles pour le manager ? Il peut d'abord choisir d'assumer cette complexité, et d'adopter ses modes d'action en conséquence ; il privilégiera alors par exemple des outils qui "encouragent la complexification" (§3.1.1). Mais le fait d'assumer la complexité n'implique pas nécessairement le recours à des pratiques organisationnelles innovantes. On peut également choisir de poser un "nouveau regard" sur des outils et des méthodes plus classiques (§3.1.2).

3.1.1 Quelques exemples de modalités d'action adaptées à la complexité

La discussion a permis de mettre l'accent sur plusieurs modalités d'action innovantes, parmi lesquelles la délibération collective, l'autonomisation, l'émergence, et l'expérimentation.

Dans la complexité, aucun des acteurs de l'organisation ne peut se targuer de posséder une représentation complète de l'entreprise et de son environnement. Aussi, rechercher et favoriser des "processus de délibération collectifs" [p.33] permet d'enrichir mutuellement les compréhensions individuelles, de favoriser la création, sinon d'une représentation commune, au moins d'un "cadre référentiel" partagé, et *in fine*, met les acteurs concernés en situation de décider et d'agir de façon plus éclairée et mieux coordonnée.

Et le fait d'accroître la capacité de coordination entre les acteurs permet de favoriser la réactivité de l'organisation.

La mise en oeuvre d'un processus de délibération collective peut s'appuyer sur différents " objets intermédiaires ", plus ou moins compliqués :

- ◆ des outils ou des modèles " classiques ", comme les matrices 2x2 ou 4x4 [p. 44]
- ◆ des scénarios dits " de rupture¹⁵ " (exemple : l'entreprise SHELL [p. 77 et sq.]), sachant qu'il est parfois difficile de faire émerger de tels scénarios, " parce que tout le monde tend à présenter des images conformes à la réalité " [p. 79] et appréhende de " penser l'impensable " [ibidem].

L'autonomisation se fonde sur un constat quasi-équivalent : l'impossibilité d'une connaissance fine par la Direction des dizaines de micro-contextes auxquels sont confrontées notamment les unités décentralisées. La Direction peut alors choisir de renoncer temporairement à une cohérence globale au profit de " pertinences locales ", décidées par des acteurs par définition plus proches de l'action et plus au fait des particularités de chaque contexte. Cette création volontaire de désordre peut également aboutir à la création de " répertoires d'expériences " [p.71], de solutions organisationnelles ayant localement prouvé leur efficacité, et que l'on peut décider de généraliser. D'une façon générale, cette autonomisation peut passer par des reconfigurations structurelles (redéfinition des tâches, création de centres de profit locaux), ou par le choix de stratégies nouvelles (exemple : l'entreprise X, évoluant d'une politique d'approvisionnement global à des politiques d'approvisionnement locales [p.81 et sq.]).

L'émergence est une autre modalité d'action stratégique dans la complexité. Il s'agit non pas d'une émergence " subie ", mais d'une émergence " voulue ". On cherche à " créer délibérément les conditions de l'émergence " [p.86], c'est à dire à inventer des conditions dont on pense qu'elle sont susceptibles d'aboutir à la génération par l'organisation elle-même de comportements nouveaux, ou non pré-programmés. Cela peut passer par exemple par des " injonctions paradoxales "¹⁶ [p. 91], c'est à dire des directives par lesquelles on exige des acteurs une action dont ils ne sont par définition pas maîtres, ou qu'ils ne peuvent entièrement maîtriser. Exemple : " coopérez ! ", ou " innovez ! ", etc.

Autre modalité évoquée durant la journée, *l'expérimentation* peut se décliner selon différents niveaux :

- ◆ l'expérimentation au sens classique du terme, et telle qu'elle est pratiquée neuf fois sur dix : " on expérimente dans un petit périmètre, et si ça marche, on étend " [p. 95]. Et même si l'expérience ne donne pas les résultats escomptés, elle permet de toute façon d'acquérir des informations sur les réactions du marché, et comme l'autonomisation, elle permet d'accroître le " répertoire d'expériences " de l'organisation, le nombre de ses modes d'action possibles.
- ◆ l'expérimentation à grande échelle, dans laquelle on crée d'emblée une rupture à grande échelle¹⁷, et où l'on " s'expose ainsi délibérément à l'aléatoire " en acceptant une prise de risque significative [p. 86]. C'est le choix de l'entreprise KENWOOD, qui, consciente de ne pouvoir prévoir de façon efficace le comportement des consommateurs, préfère lancer un certain nombre de produits concurrents (dans le secteur du petit électro-ménager), laissant en quelque sorte " le marché décider " plutôt que de se fonder sur une hypothétique maîtrise de la situation (à partir des résultats d'études de marché). Autre exemple, peut-être plus fort encore de cette " exposition à l'aléatoire " : l'entreprise X qui, consciente d'une menace à moyen terme sur son marché, " oblige " en quelque sorte ses collaborateurs à " se débrouiller " [p. 82], c'est à dire inventer des réponses appropriées à cette menace [p. 81 et sq.].

¹⁵ Car cassant les routines organisationnelles et les représentations bien établies.

¹⁶ Au sens de P. WATZLAWICK

¹⁷ Tout comme la simulation, l'élaboration de scénario peut être considérée comme " une forme d'expérimentation (...) peut-être intellectuelle, mais [une] expérimentation " [p. 77] de ce type. Simulations et scénarios sont particulièrement pertinents lorsque les coûts d'expérimentation *in vivo* sont prohibitifs (par exemple quand on fabrique des voitures plutôt que des robots ménagers).

Il existe sans doute bien d'autres modes d'action dont on peut penser qu'ils sont *a priori* bien adaptés aux environnements complexes. Mais quelque soit la méthode choisie, il convient de garder à l'esprit le principe de " dialectique du management stratégique ", ou l'incessant arbitrage entre méthodes simplificatrices¹⁸ et méthodes complexificatrices. Évoquons par exemple la possibilité, au sein d'une organisation fondée sur une structure permanente stable, de monter des groupes de travail ou des projets transversaux (ou autres) pour concevoir et mettre en oeuvre des réponses à des enjeux stratégiques de l'entreprise. Cette modalité permet d'introduire des capacités d'évolution émergentes (donc des méthodes complexifiantes) au sein d'une structure stable (donc simple).

La complexification n'est pas une fin en soi ; elle ne définit qu'une des extrémités d'un *continuum* – celui des actions stratégiques possibles – à l'autre extrémité duquel on trouve justement ces méthodes dites simplificatrices. *Continuum* au sein duquel le manager doit en permanence " tâtonner " [p. 71] en combinant éventuellement divers modes d'action entre eux. Le but est de construire et re-construire sans cesse des stratégies (et/ou des connaissances) qui tout en étant " actionnables¹⁹ " (Argyris [p. 35]), demeurent sensibles aux conditions changeantes du milieu dans lequel cette action a lieu.

3.1.2 Un " nouveau regard "

Dans le §2.1.2, est apparue l'expression " épistémologie de l'action " pour caractériser une utilisation raisonnée des outils et/ou des méthodes du management stratégique. Car dans la complexité, ce n'est pas le caractère plus ou moins novateur de ces outils qui constitue le sésame d'une action efficace, mais plutôt leur adaptation (supposée, bien sûr) au contexte.

La recherche de cette adaptation passe elle-même par une utilisation " raisonnée " des outils dits classiques : par exemple, utilisation d'une matrice BCG comme un objet intermédiaire favorisant la communication entre divers acteurs et la délibération collective [p. 44] ; ou recours au modèle de Wilson (de gestion des stocks) pour susciter un raisonnement [p. 90].

Elle passe également par une " déconstruction " de ces outils, c'est à dire une réflexion sur les conséquences supposées de leur utilisation. Dire que la planification est forcément dépassée, ou l'autonomisation des acteurs forcément efficace conduit à nier l'importance des contextes organisationnels. Plus généralement, les raisonnements en termes d'efficacité (ou d'inefficacité) *a priori* sont souvent stériles. En pratique, chaque outil a des mérites et des limites qui s'expriment plus ou moins selon les circonstances.

On sait ce que la mise en oeuvre d'une planification rigide a parfois de sclérosant ; néanmoins, le recours à un tel outil se justifie pleinement dans le cadre d'une organisation ayant perdu ses repères. A l'inverse, l'autonomisation des acteurs peut être une solution pour " ouvrir " une organisation repliée sur ses schémas bureaucratiques. Autre exemple, le fait de " faire décider le marché ", comme dans le cas de l'entreprise KENWOOD [p. 76], permet certes d'accroître les potentialités de réussite à court terme. Mais quelles peuvent en être les conséquences à moyen terme : quelle image communique-t-on ainsi aux clients ayant choisi un produit rapidement abandonné ? comment assurera-t-on la gestion des pièces détachées ? etc.

Quelque outil que l'on choisisse, il est illusoire de postuler sa neutralité. Bons ou mauvais, souhaités ou non souhaités, il induira toujours des changements dans les situations organisationnelles où on l'aura mis en oeuvre. Charge au décideur d'identifier ses diverses conséquences possibles compte-tenu du contexte dans lequel il est employé, et de les évaluer à l'aune du projet poursuivi.

3.2 La recherche en management stratégique : propositions

¹⁸ Par exemple l'instauration de règles strictes, la définition de frontières ou de clôtures organisationnelles (on considère arbitrairement que tel phénomène dépend uniquement de n facteurs), etc... toutes mesures qui, répétons-le, ont toujours leur raison d'être dans les environnements complexes.

¹⁹ C'est à dire permettant l'action.

Trois interrogations peuvent résumer les actions du chercheur en management stratégique dans la complexité : quels modes de représentation peut-il se donner des situations qu'il considère, quels types de recherches peut-il entreprendre, et enfin de quelle façon peut-il communiquer ses résultats.

3.2.1 Quelles représentations de la complexité ?

Le principe de " pluralisme méthodologique " (Cf. §2.2.1) ouvre une multitude de voies de recherche possibles dans la complexité ; joint au principe de contingence absolue, il permet de définir quelques choix de modélisation plausibles.

Lors de la journée, on a ainsi évoqué le *déterminisme complexe* [p. 63], ou le recours à des modèles inspirés de la théorie du chaos. On représente les phénomènes par des variables de différents types (variables explicatives, expliquées, intermédiaires, modératrices [p. 59]), affectées de différents paramètres potentiellement variables. On a également évoqué la *modélisation systémique*, attentive aux fonctions, aux finalités et aux contextes des phénomènes considérés [p. 47], et ouverte à l'appréhension de phénomènes complexes tels que les intentions des acteurs, les interactions, les couplages, la récursivité, les auto-références, etc.

Pour accéder aux informations qui lui sont utiles pour concevoir ces représentations ou construire ces modèles, le chercheur peut recourir à diverses méthodes : enquêtes, entretiens, monographies, ou recherches-actions orientées par exemple sur la création d'objets intermédiaires destinés à favoriser les processus de délibération... et à favoriser la " musculation neuronale " [p. 90] (Cf. §3.1.1). Il n'y a pas de méthode de recherche privilégiée (construction de " briques " s'ajoutant à d'autres briques, et/ou déconstruction des outils ; Cf. §2.2.3), dès lors que le chercheur assure la lisibilité de ses choix épistémologiques.

3.2.2 Quelle communication ?

La communication des recherches sur le thème " stratégie et complexité " peut emprunter de multiples voies, dont deux archétypes ont été discutés.

On peut choisir de respecter le " vocabulaire standard " des sciences de gestion (notion de variables, recours à des modèles formalisés) et d'utiliser les termes, les outils et les méthodes traditionnels de la discipline au niveau international [p. 56]. Ce choix a l'avantage de faciliter la lisibilité des recherches sur ce thème par les différents publics se reconnaissant de la discipline. Mais du fait de la spécificité du thème, la pertinence de ces termes, de ces outils et de ces méthodes pour aborder ce thème peut être problématique.

A l'inverse, on peut choisir de recourir à un vocabulaire, des méthodes et/ou des référentiels peu habituels dans la discipline. Ce choix de rupture peut présenter l'avantage de faire réfléchir le lecteur ; de l'amener à " penser autrement, à se représenter les choses autrement " [p. 60], de l'exposer à des modes de raisonnement dont il n'est pas coutumier, et, *in fine*, de l'amener à une certaine conscience de la complexité. Mais cette potentialité d'ouverture se fait au détriment de la communicabilité [p. 59], et le fait de se démarquer volontairement des habitudes du milieu peut conduire à une réaction de rejet, inverse de celle recherchée.

Au total, aucun de ces deux choix n'est pleinement satisfaisant. Et il y a sans doute matière à réfléchir aux conditions de présentation des recherches ne faisant pas appel aux concepts et aux outils habituels ; et à s'interroger sur la définition de " standards " alternatifs à ceux qui correspondent aux pratiques de recherche habituelles de la discipline et leur sont adaptés. Ces standards, tout en respectant les particularités de la recherche en " gestion dans la complexité ", pourraient favoriser la communicabilité des travaux.

Cette problématique se retrouve, quoique sous une forme un peu différente, au niveau de l'enseignement. Comme on peut réfléchir à la communication, on pourrait réfléchir aux implications que soulève la complexité dans le contenu et la forme des enseignements à fournir aux futurs gestionnaires [p. 93].

VERBATIM DE LA JOURNÉE

“ STRATEGIE ET COMPLEXITÉ ”

1. A propos des objectifs de la Journée

Marie-José Avenier

Nous vous proposons de démarrer cette journée en reprenant les cinq grands types de questionnements que nous vous avons proposés en préalable à cette journée, questionnements qui pourraient, si vous êtes d'accord, servir de trame à l'organisation de cette journée.

Première question : est-ce qu'on ne travaille pas sur des faux problèmes lorsqu'on travaille sur “ stratégie et complexité ” ? Dans les entreprises, est-ce qu'il y a des situations qui appellent une approche de la stratégie en termes de complexité ? On n'est peut être pas les mieux placés - nous chercheurs - pour répondre à cette question là. C'est une question qu'il vaudrait peut-être mieux poser à des dirigeants (notre projet est justement d'adresser cette question à un certain nombre de dirigeants d'entreprise lors du colloque MCX des 4 et 5 Juillet).

La deuxième question : quelles sont les différentes conceptions de la complexité ? En lisant les papiers, il y a déjà au moins deux grandes conceptions qui émergent, c'est la conception en termes de “ chaos ” et la conception que je qualifierais de “ systémique ”.

La troisième question (qui nous paraît volumineuse et qui fera sûrement l'objet d'un débat riche) : le management stratégique face à la complexité ? C'est à dire quels types de modèles conceptuels ? Quels outils opératoires ? Faut-il essayer de concevoir de nouveaux outils ou est-ce simplement une autre manière d'utiliser des outils existants ? Quelles sont les implications en terme managérial ? Est-ce que de nouvelles fonctions, de nouveaux rôles émergent dans des entreprises qui sont confrontées à la complexité ? Est-ce qu'il faut mettre plus l'accent sur l'aspect animation ? etc...

La quatrième question : elle se pose en termes d'articulations...

- Quelles sont les articulations possibles avec d'autres approches qui a priori ne se positionnent pas dans le champ des sciences de la complexité ? (il existe différentes approches, il ne s'agit pas ici de “ jeter le bébé avec l'eau du bain ”, mais de s'appuyer, de s'articuler avec ce qui a déjà été fait...)
- Quelles sont les articulations entre “ global et local ”, “ centre et périphérie ”, “ la notion d'acteur et celle d'auteur ”.

En lisant le papier de Martine Girod, je me posais la question de l'articulation entre culture organisationnelle et mémoire organisationnelle, entre mémoire individuelle et mémoire organisationnelle.

Mais ces articulations pouvant être abordées dans les autres thèmes, je ne sais pas s'il faut en faire une question en soi...

La cinquième question : Quels modes de recherche peut-on engager (méthodologies, méthodes, épistémologies,...) ?

Qu'en pensez-vous ? Pensez-vous que l'on pourrait aborder successivement les questions dans cet ordre ? dans un autre ordre ? Est-ce qu'il y a d'autres grandes questions qui n'ont pas été évoquées et qui vous semblent importantes à débattre ?

Alain-Charles Martinet

Je répondrai par une question : “ quel est le projet ? ”. Dans le programme que nous avons reçu en préalable, l'idée était d'essayer de dégager des propositions méthodologiques que l'on aurait pu soumettre ensuite à des responsables d'entreprises ou à d'autres chercheurs.

Est-ce que tu considères que le fil d'Ariane ou le projet est toujours celui-là ? Est-ce qu'effectivement il faut dégager des propositions méthodologiques ? Si tel est le cas, on peut peut-être s'interroger sur ce qu'il y a derrière la notion de “ propositions méthodologiques ”. Dans le papier initial cette notion est un peu ambiguë. Est-ce que c'est au sens des chercheurs ? Ou plutôt en direction des responsables d'entreprise (auquel cas il me semble que cela prend un sens relativement différent) ?

Ou est-ce qu'au contraire il n'y a pas de but, et nous verrons “ chemin faisant ” où ça nous mène... (sur la base de ces questions là ou d'autres, je n'en sais rien).

Je sais bien qu'il ne faut pas redouter l'absence de méthode et le *brainstorming* mais je ne suis pas certain qu'on puisse proposer quoi que ce soit à la fin de la journée à des responsables d'entreprise si on démarre bille en tête sur “ complexité ” !

Marie-José Avenier

Au fil du temps, notre projet a un peu évolué. Je ne savais pas si, en une journée, on arriverait à des “ propositions méthodologiques à destination des responsables d'entreprises ”. L'idée qui a émergé a été de dire : finalement est-ce que ces propositions méthodologiques ne vont pas émerger dans la synthèse des débats ?

Raymond-Alain Thiétart

La question que je me posais avant de venir ici (c'est un peu ce qu'a rappelé Alain), était : “ qu'est-ce qu'on vient faire ici pendant une journée ? Que va-t-on faire ? ”.

On peut commencer de manière “ foisonnante ” et puis essayer ensuite de se recentrer sur un certain nombre de points, ou d'étudier quelques grandes définitions : qu'est-ce que l'approche stratégique en termes de complexité ? On pourrait peut-être déjà commencer par ça, je suis persuadé que nous avons tous des définitions différentes.

Tu utilises par exemple le terme “ écosystème ”, et je ne sais pas ce que cela signifie exactement car cela ne fait pas partie du vocabulaire que j'utilise ! L'idée est peut-être de réaliser quelque chose de relativement simple : une base commune de communication (de manière à être sûr que l'on parle bien de la même chose lors des débats).

Je suis également d'accord pour reprendre la trame que vous nous proposez. C'est une bonne base de départ.

Marie-José Avenier

Ce que tu proposes, c'est de revenir aux définitions de base : qu'est-ce qu'on met derrière le mot “ complexité”, derrière le mot “ stratégie ”, etc....

Raymond-Alain Thiétart

Je crois en effet que ce serait déjà une première étape. Il me paraît important que l'équipe qui pilote ce projet MCX nous présente ce qu'elle entend par "complexité", "approche stratégique", "Éco-système". Je ne suis pas comme Alain-Charles qui a déjà participé à des débats de ce type, je suis pour l'instant une pièce rapportée...

Marie-José Avenier

Ceci correspond à mon sens à l'un des grands questionnements que nous avons évoqués : "quelles sont les différentes conceptions de la complexité ?". L'équipe de l'atelier n°1 MCX peut vous présenter ce qu'elle met derrière cette notion, mais il est évident que vous abordez vous aussi les questions de stratégie avec une certaine approche de la complexité (qui n'est pas forcément la même que nous)...

Mais ça cela ne répond toujours pas à la question du projet...

François Lacroux

Pour reprendre un vocabulaire connu de tout le monde ici, il y avait dans l'organisation de cette journée, à la fois du délibéré et de l'émergent.

Le délibéré, c'est qu'une rencontre MCX va être organisée début juillet. On va essayer d'échanger notamment avec des gens d'entreprise (c'est-à-dire des gens avec qui on n'a pas l'habitude de traiter ces problèmes de complexité "en l'état", avec les "lunettes du chercheur"). On va essayer de discuter avec ces gens pour voir quelle est leur perception de la complexité, quelle est leur perception de notre travail, si celui-ci peut leur apporter quelque chose, etc... Donc, le premier but de cette journée (je dirais finalement le seul but) était d'avoir des questions à poser à ces responsables d'entreprise, et/ou de leur proposer quelques retours d'expériences...

Je dirais qu'il y a aussi de l'émergent dans le sens où finalement on ne sait pas ce que l'on va leur proposer : est-ce qu'on va leur poser des questions ? est-ce qu'on va leur demander des réponses ? Finalement, ça on ne le sait pas. Nous allons justement essayer de trouver ensemble ce que nous pourrions leur proposer ; c'est ce qui pour moi relève de l'émergent.

Finalement, il faudrait qu'on arrive à la fin de cette journée – et encore ce n'est même pas obligatoire, car cela peut jaillir de la synthèse – à déterminer ce que l'on pourrait leur dire. A part ça, je dirais que rien n'est fixe. Je pense que c'est la philosophie de la journée telle qu'on l'avait prévue.

Partant de là, on aurait pu vous proposer que les premières minutes de cette journée soient consacrées à l'élaboration d'une méthode pour arriver à ce résultat-là, qui est très flou. Et pour cela, je crois malheureusement que nous n'avons n'a pas plus d'idées que vous sur cette méthode. On a un minimum de résultats, et c'est tout ce que l'on sait.

(interruption de l'enregistrement)

Alain-Charles Martinet

Là donc, il est bien question de responsables d'entreprises, d'abord et avant tout.

Marie-José Avenier

Il y a les deux volets. Notre idée est de ne pas se contenter d'un échange " entre chercheurs " et manipuler un certain nombre de concepts " pour le plaisir ". Nous voulons produire quelque chose à l'attention d'hommes d'action. Notre recherche doit être finalisée et avoir une certaine valeur pour les gens d'entreprises.

L'idée est donc de proposer lors de cette journée du 4 Juillet une synthèse de ce qui sera fait ici aujourd'hui (si rien ne sort, nous présenterons les travaux réalisés jusqu'à présent dans l'atelier n°1) et de faire discuter ce travail par des gens d'entreprise à qui l'on fournirait préalablement les documents. Mais il ne faut pas rêver, il est certain qu'un PDG n'aura pas beaucoup de temps à nous consacrer : les discutants risquent d'être pour l'essentiel des consultants.

L'autre volet dans cette journée est destiné à faire intervenir des dirigeants d'entreprises en leur posant quelques questions. Pour l'instant les idées de questions - mais peut-être que d'autres idées émergeront aujourd'hui - sont les suivantes : est-ce que vous percevez que vous intervenez dans un milieu complexe ? Et s'ils répondent OUI à la première question, maintenant, qu'est-ce que vous faites ? Comment ? etc....

Raymond-Alain Thiétart

Et s'ils répondent non ?

Marie-José Avenier

S'ils répondent non, on en contacte d'autres !

Nathalie Fabbe-Costes

On peut ajouter autre chose. J'ai intégré l'atelier MCX n°1 " en cours de route ", j'y suis entrée par " proximité " en 1992. À cette époque, le thème " complexité " intéressait beaucoup les chercheurs (il existait une réelle proximité intellectuelle). Par contre les gens d'entreprise étaient plutôt mitigés (ça les faisait même doucement rigoler).

Aujourd'hui, la situation est complètement différente. J'ai eu la chance de travailler ces deux dernières années avec des gens d'entreprise (sur le thème stratégie et complexité), la première chose qu'ils vous disent : " maintenant c'est complexe ". Aujourd'hui presque tout le monde revendiquerait la complexité et on nous prend très au sérieux (j'allais dire trop au sérieux car on attend peut-être de nous des choses qui dépassent de très loin nos compétences). Donc, je crois que le départ de ce travail était d'essayer de trouver une plate-forme commune (ne serait-ce que de communication) pour s'enrichir, nous en tant que chercheurs, de la complexité que vivent les gens d'entreprise et de trouver un terrain d'entente autour du thème " management stratégique et complexité ". En sachant que c'est horriblement vaste et qu'on ne le définira probablement pas en une journée.

C'est pour ça qu'en fait de propositions, comme le disait Alain (Martinet) tout à l'heure, c'était bien à la fois des propositions pour l'entreprise (mais pas " le *vade mecum* du parfait manager dans la complexité ") et pour les chercheurs (mais pas non plus le " comment il faut s'y prendre pour faire de la recherche en complexité "). Il y a des échanges à construire d'autant plus que ce thème est devenu très à la mode, ce qui peut être très dangereux.

Georges Chabert

Pour essayer de faire avancer la réunion, je pense qu'il faut reprendre la suggestion de Raymond-Alain (Thiéart) en se mettant au clair sur les "bases". Il est vrai qu'à présent n'importe quel chef d'entreprise trouve que tout est de plus en plus complexe. Si on prend l'exemple d'EDF : il y a quelques années, la Direction d'EDF n'avait qu'à se mettre d'accord avec le ministère de tutelle alors qu'à présent il y a toujours le Ministère mais aussi Bruxelles, les collectivités locales, etc... Il existe une multitude d'acteurs qui parfois, même, jouent un double jeu. Par exemple, une personne peut être à la fois maire et sénateur : lorsqu'il est maire, il a une certaine vision des choses et lorsqu'il est sénateur ou après ministre, il peut en avoir une autre. Donc on est bien dans un jeu qui est des plus complexes.

Donc, au delà des mots, de quoi parlons-nous vraiment ? Je crois qu'il faut qu'on se mette un peu d'accord sur ce que chacun entend derrière les différents thèmes évoqués.

inaudible...

... Alors là, tu as très nettement répondu "entreprise". Ce qui veut dire qu'il faut que cela puisse être communicable à des gens de l'entreprise. Donc c'est peut être ça qui peut nous guider tout au long de la journée.

D'autre part, il est vrai que "complexité" devient à la mode. Cette notion est reprise par beaucoup de consultants et il faut faire attention à ce phénomène..

Franck Tannery

Si on s'oriente vers l'entreprise, on peut peut-être se positionner sur les problèmes qui concernent les entreprises et ne pas prendre les différentes questions que vous nous proposez uniquement du volet du chercheur pur et dur, mais aussi sous cet angle-là.

Raymond-Alain Thiéart

Ce que j'attends de cette journée, c'est avant tout une nourriture intellectuelle qui va m'enrichir. Et donc, l'intérêt que je vois ici, c'est que tous les chercheurs présents me disent comment ils abordent cette complexité. C'est un peu la partie méthodologique : comment vous étudiez cette complexité ? Quels sont les paradigmes sur lesquels vous vous appuyez ? Est-ce qu'il y a des cadres conceptuels ? En particulier le cadre mystérieux de "l'écosystème"... Expliquez nous ce que vous entendez par là, et ensuite chacun vous dira comment il aborde ces problèmes de complexité, comment il les étudie. On pourra voir, ensuite, quelles sont les implications de la complexité sur le management des entreprises. Et là, on retournera vers les entreprises parce qu'on ne travaille bien évidemment pas dans un univers clos.

2. Sens des termes : éco-système, complexité...

Marie-José Avenier

J'embraye donc sur la définition qui vient de nous être demandée, celle "d'Eco-système". C'est un usage métaphorique. Ce que je mets derrière, c'est l'idée que les organisations interviennent au sein de processus d'actions/réactions complètement enchevêtrées et qu'il n'existe pas de métapilote qui conduise l'ensemble du système. Si on considère l'entreprise comme un écosystème, l'idée sous-jacente est de dire que l'équipe de direction n'a pas des leviers, des manettes, des conditions nécessaires et suffisantes, qui lui permettent de piloter son organisation comme un engin mécanique. L'engin se déforme pendant qu'on le pilote et on n'est jamais sûr de la façon dont vont réagir les leviers dont on s'est doté.

"Eco" ne renvoie pas à "économique", mais renvoie à "écosystème" au sens de l'écosystème naturel. Dans la nature vous avez des relations entre des équilibres qui s'établissent, mais pas par volonté d'un seul acteur.

Raymond-Alain Thiétart

Est-ce que c'est la même chose que de dire que l'organisation est un système ouvert ? (ce que disait Thompson il y a longtemps).

Marie-José Avenier

Je pense que cela va un petit peu plus loin sur les relations au sein de ce système ouvert. Effectivement c'est un système ouvert sur son environnement, mais en plus il y a des interactions au sein du système, des équilibrations qui se produisent...

François Lacroux

Je crois qu'il y a aussi un point important c'est celui de "l'isolabilité" : un système, fût-il ouvert, pourrait-être refermé en disant "là il y a le système, là il y a le reste du monde". L'idée d'écosystème c'est aussi un mélange, disons un réseau un peu plus enchevêtré qui *de facto* empêche d'isoler même temporairement le système de l'endroit où il est intégré. Donc c'est dans ce sens où ça va plus loin que la notion de "système ouvert".

Raymond-Alain Thiétart

Quelle est la différence avec les systèmes co-évolutionnaires symbiotiques ? Il y a des systèmes d'organisation qui co-évoluent, qui s'appuient les uns sur les autres pour pouvoir se développer (donc il n'y a pas cette notion de fermeture) et s'appuyant les uns sur les autres, il y a une symbiose. C'est un peu comme dans le règne animal où certains poissons ont besoin de certaines plantes pour vivre et ces plantes ont également besoin de ces poissons : il y a une symbiose entre les deux. Dans le monde des entreprises, c'est un peu la même chose : certaines entreprises s'appuient sur d'autres entreprises, par des relations de type "fournisseur-client" par exemple, qui fait que ces entreprises qui appartiennent à des industries différentes co-évoluent. Est-ce que c'est la même chose que cela ?

Marie-José Avenier

Il y a cette dimension, mais il me semble qu'il y a la dimension "coopétition", et les relations "proie-prédateur". Je ne sais pas si dans les systèmes co-évolutionnistes, on prend en compte ces dimensions là. C'est ce qu'on trouve dans les entreprises. Il y a de la concurrence, mais il n'y a pas que de la concurrence. Il y a aussi de la co-évolution avec tout ce que l'on peut voir comme partenariat entre des entreprises concurrentes. Est-ce que dans le modèle co-évolutionniste, cette question est prise en considération ?

Raymond-Alain Thiétart

Donc la notion "d'écosystème", renvoie à tout cela ? Je pense donc avoir compris ce que c'est !

Marie-José Avenier

Nous utilisons cette notion plutôt à un niveau métaphorique, pour montrer l'enchevêtrement...

Martine Girod

Est-ce que dans votre vision de "l'écosystème", il y a forcément à la base une organisation multi-niveaux, multi-acteurs, multi-parties prenantes, ou est-ce que par exemple, une petite entreprise peut aussi être un écosystème complexe ? Est-ce que c'est seulement l'interaction par rapport aux parties prenantes extérieures ou est-ce que c'est aussi à l'intérieur même du système ?

Marie-José Avenier

Il y a les deux.

Martine Girod

Donc, une petite entreprise, peut-être un écosystème...

Marie-José Avenier

Oui... Il est vrai que la taille de l'entreprise a certainement des effets complexifiants, mais ceci nous amène à notre définition de la complexité.

Pour nous il y a deux sources de complexité : une source liée à l'imprévisibilité essentielle provenant de la liberté d'entreprendre (un acteur d'une organisation, même d'une petite entreprise, peut avoir des comportements imprévus liés à son autonomie d'individu, de personne). Cela nous ramène à la question du déterminisme que tu posais dans ton papier : il serait d'ailleurs intéressant que nous échangions aussi sur ces questions là.

Comment définit-on d'abord la complexité ? la définition que j'aime bien prendre est la suivante : "un phénomène est perçu complexe si ses représentations sont perçues irréductibles à un modèle unique, aussi compliqué, stochastique, etc., soit-il". C'est-à-dire que lorsqu'on cherche à se le représenter, on a toujours l'impression de laisser quelque chose

de côté, qu'il n'existe pas un modèle qui épuise le phénomène. Cette caractérisation est donnée par Jean-Louis Le Moigne dans son livre " La modélisation des systèmes complexes ". Je la trouve très parlante.

A partir du moment où l'on prend cette définition, cela signifie que la complexité n'est pas forcément dans la nature des choses mais qu'elle se trouve au niveau des perceptions.

L'autre conséquence est : " complexité entraîne imprévisibilité ". Parce qu'à partir du moment où l'on n'a aucun modèle qui semble pouvoir épuiser le phénomène, on ne va pas pouvoir anticiper ses comportements puisqu'il y aura des dimensions que l'on aura oubliées. Donc il exhibera des comportements imprévus.

Complexité entraîne imprévisibilité, et réciproquement... (c'est ce que j'évoquais il y a un instant en réponse à la question de Martine). Si un phénomène exhibe des comportements imprévus de façon récurrente, c'est que les modèles qu'on a pu construire de son comportement ne suffisent pas. C'est qu'on a laissé de côté des dimensions qui sont importantes. Donc un phénomène qui exhibe des comportements imprévus est complexe au sens où on l'a défini. Les deux phénomènes sont directement liés.

Raymond-Alain Thiétart

Quelle différence fais-tu à ce moment-là entre complexité et incertitude ?

Marie-José Avenier

Comment définis-tu incertitude ?

Raymond-Alain Thiétart

L'impossibilité d'affecter des distributions de probabilités sur un état donné. Ce serait la différence que je ferais entre l'imprévisibilité et le risque.

Marie-José Avenier

Je me suis souvent posé la question de la différence entre risque, incertitude et imprévisibilité. Dans l'idée d'incertitude et de risque, les états futurs possibles sont supposés connus, donnés : pour le risque, les états futurs possibles sont connus et on peut leur affecter une probabilité, alors que pour l'incertitude - si j'ai bien compris la littérature - le domaine des possibles est connu, mais on ne peut pas affecter de probabilité sur l'occurrence de tel ou tel événement.

Ce que j'appelle " imprévisible " ou " non totalement prévisible " a priori, c'est lorsque le domaine des possibles n'est pas connu à l'avance. On n'est pas sûr de connaître la liste des futurs possibles. C'est pour ça qu'on parle d'imprévisibilité essentielle.

Raymond-Alain Thiétart

Si je comprends bien dans la façon dont tu définis ces trois items, on parle d'imprévisibilité mais on ne parle pas d'incertitude.

François Lacroux

Même plus que cela ; je dirais que dans la définition traditionnelle de l'incertitude, on peut éventuellement affecter des distributions de probabilité. Dans la complexité finalement, on ne sait même pas si on peut attribuer des distributions de probabilité. Je dirais que l'on est à un niveau supérieur : Est-ce qu'on peut finalement attribuer une distribution ou pas ? On ne sait pas, on ne peut pas dire si c'est incertain ou risqué...

Marie-José Avenier

Le problème est d'une autre nature : on n'est pas sûr non plus de connaître tous les possibles. Il y a des choses qui vont se produire, qui vont émerger. Une fois qu'elles se produisent, on peut comprendre, *a posteriori*, pourquoi elles se sont produites. C'est toujours le principe selon lequel on n'arrive pas à épuiser le réel.

Nathalie Fabbe-Costes

Il y a peut-être une chose fondamentale sur laquelle il faut insister, c'est qu'on se situe au niveau des perceptions : tout va dépendre de la perception des acteurs, que ce soient des acteurs individuels ou un collectif d'acteurs.

Une autre chose importante, c'est la question des représentations. On va percevoir quelque chose " complexe " parce qu'on ne saura pas se le représenter... Ce qui ne veut pas dire que dans un an, dans deux ans, une organisation qui aura fonctionné dans son environnement, ne va pas apprendre de ce milieu dans lequel elle baigne. Elle pourra se dire plus tard que finalement tel phénomène n'était pas complexe puisque à force de travailler dans ce milieu, à force d'essayer de comprendre pourquoi, elle a compris. Je reprendrai la métaphore des dieux shintos : on invente autant de dieux qu'il faut parce qu'on n'arrive pas à comprendre le pourquoi du comment !

En fait, le côté " je ne sais pas me le représenter, donc je l'appelle complexe " ne veut pas dire que, si on construit derrière des systèmes d'information, des systèmes de communication, des systèmes éventuellement de modélisation, de représentation, etc., on n'arrivera pas un jour à percer le mystère. Je mettrais volontiers le mot " mystère " derrière, ce qui ne veut pas dire qu'on ne pourra pas un jour en faire le tour.

Marie-José Avenier

Pour moi, l'une des dimensions essentielles est " la liberté d'entreprendre ", le fait que les acteurs peuvent avoir des comportements qu'on n'avait pas imaginés a priori.

Il y a aussi une deuxième source de complexité, ce sont les interconnexions : un système complexe est un système très fortement interconnecté. Il est tellement fortement interconnecté qu'on n'arrive pas à se le représenter.

Dans notre approche, les dimensions " interconnexion " et " imprévisibilité liée à la nature humaine " sont vraiment fondamentales.

Raymond-Alain Thiétart

Tu parles de “ liberté d’entreprendre ”, et tout à l’heure tu as dit qu’un écosystème est un système d’actions/réactions enchevêtrées dans lequel il n’existe pas de métapilote. Ce métapilote n’est pas capable, disons, de piloter. Donc où se trouve la liberté d’entreprendre, dans ce cas là ?

Marie-José Avenier

C’est la liberté d’entreprendre de chaque acteur de l’écosystème (de chaque collectif d’individus). C’est la notion de stratégie d’acteurs, si tu veux, au sens de Crozier et Friedberg. Donc, liberté d’imaginer des projets individuels ou collectifs.

Raymond-Alain Thiétart

Mais sachant très bien qu’ils n’arriveront à rien...

Marie-José Avenier

Non. On a des projets et on va chercher à intervenir au sein de son milieu pour faire avancer ses projets, puis on rencontre plein d’obstacles et les choses ne se passent pas comme on le voudrait, donc on réajuste, on tâtonne...

Raymond-Alain Thiétart

Et donc les résultats sont imprévisibles, en reprenant ta définition. Donc ce n’est pas une action finalisée... ce n’est pas téléologique...

Marie-José Avenier

C’est individuellement téléologique. Mais l’écosystème, lui-même, n’a pas de mémoire propre, n’est pas finalisé globalement. Dans notre approche, l’aspect téléologique est extrêmement fort au niveau d’un individu ou d’un collectif d’individus (département, service, groupe de chercheurs....). Il y a de la téléologie à ce niveau-là, et au niveau de l’organisation en elle-même. Mais il n’y a pas une finalité pour l’ensemble de l’écosystème.

Franck Tannery

L’écosystème est-il un acteur ? Existe-t-il un acteur collectif ?

Marie-José Avenier

Cette question nous renvoie au travail de Martine sur la mémoire organisationnelle. Je crois que c'est une vaste question. Mais est-ce qu'il n'y a pas des phénomènes organisationnels qui transcendent justement, qui ne sont pas que les agrégats...

François Lacroux

Il y a plusieurs options, mais je pense qu'on ne peut pas faire l'économie de ce que Dupuy appelle un "quasi-sujet", c'est-à-dire quelque chose qui collectivement acquiert des propriétés que chacun ne possède pas de manière individuelle. En ce sens là, la notion d'acteur collectif n'est pas antinomique, loin de là, à celle de complexité. Cela n'enlève rien à l'individu, mais il n'empêche qu'un individu en société (c'est une tautologie) ne va pas agir exactement de la même façon que s'il était seul face à un problème. De toutes les façons, la notion de collectif agit sur le comportement individuel. Alors pourquoi ne pas définir un acteur collectif ou un quasi-sujet collectif ?

Nathalie Fabbe-Costes

Il faut aussi ajouter que ce n'est pas parce qu'on est dans un écosystème et que l'on fait de l'écopilotage qu'il n'existe pas des niveaux de pilotage tout ce qu'il y a de plus déterministe, avec des visées bien précises et des ordres bien précis... Ce n'est pas parce qu'on est dans un écosystème qu'on n'a pas des volontés, et qu'on ne peut pas organiser des choses de manière presque rigide au sein de celui-ci. Peut-être pour vouloir réduire la complexité dans certains cas ?

Martine Girod

Tout à l'heure il a été dit que la complexité était perçue plutôt que réelle. Je me posais une question : comment alors, puisque c'est une complexité perçue, les acteurs - donc les hommes d'action - ont eux-mêmes leur propre perception de la complexité ? Est-ce que ne se pose pas le problème, alors, de ce que peut apporter le chercheur avec sa propre modélisation de la complexité par rapport à l'acteur qui a lui-même une perception spécifique propre ?

François Lacroux

Justement je pense que c'est une des questions évoquées au début concernant la journée du 4 Juillet : "qu'est ce qu'on peut déjà apporter ?"...

Il est certain qu'il faut que l'on réfléchisse aux modes d'action. On peut proposer des tas de choses, des tas d'outils pour agir, mais il ne faut pas que ce soit des outils au sens "engins". Il n'est pas pensable d'imposer sa modélisation, son mode d'action. Donc ce que l'on propose c'est justement de ne pas proposer de solution toute faite face à un problème perçu complexe. Sachant que l'on peut, dans des îlots de certitudes, comme l'évoquait Nathalie, avoir des comportements déterministes, du pilotage cybernétique, etc.

(interruption de l'enregistrement)

Raymond-Alain Thiétart

J'ai une définition relativement simple de la complexité : c'est le grand nombre d'états dans lesquels peut se trouver un système et c'est l'impossibilité de déterminer des causalités. J'associe " impossibilité de déterminer des causalités " à ce que tu as appelé tout à l'heure l'imprévisibilité. J'associe " nombre d'états très différents " à ce que tu as appelé " complexité perçue ".

Mais je crois qu'il existe une complexité objective. Bien entendu, viennent se rajouter des perceptions de cette complexité, qui dépendent très directement des acteurs, mais il existe une complexité objective...

François Lacroux

Quantifiable ?

Raymond-Alain Thiétart

Si c'était quantifiable, ce ne serait pas complexe !

François Lacroux

Oui, mais justement, dire qu'elle est objective, c'est envisager qu'elle est quantifiable.

Raymond-Alain Thiétart

Elle est potentiellement quantifiable, oui.

Marie-José Avenier

A une époque, on " mesurait " la complexité au nombre d'états multiplié par le nombre de relations au carré.... on pouvait donner une caractérisation, une appréciation du degré de complexité.... C'était surtout sur les aspects " nombre d'interconnexions " qui étaient pris en compte.

Raymond-Alain Thiétart

Mais ce n'est pas une définition scientifique que je donne, c'est simplement mon intuition : qu'est-ce que c'est la complexité ? C'est le nombre d'états d'un système, et puis...

Marie-José Avenier

États connus ou pas connus ?

Raymond-Alain Thiétart

Etats connus et inconnus. Tous les états.

Marie-José Avenier

Mais la question n'est pas innocente par rapport à notre discussion sur l'incertitude et l'imprévisibilité.

Raymond-Alain Thiétart

C'est pour cela que je te disais que " impossibilité de déterminer des liens de causalité " était lié à ce que tu appelais " imprévisibilité " tout à l'heure : à partir du moment où tu es dans l'impossibilité d'établir tous ces liens de causalité, tu ne peux pas prévoir, tu ne peux pas construire un modèle de prédiction. L'impossibilité de connaître tous ces liens t'empêche d'avoir un modèle unique, donc l'irréductibilité à un modèle unique, etc.

C'est pour cela aussi que je parle de " grand nombre d'états " et non de " X états ", c'est également lié à cette notion d'imprévisibilité. Dans ta définition, on n'arrive même pas à identifier ces possibles. Donc il ne s'agit même pas de dire que nous ne sommes pas capables d'affecter des distributions de probabilité sur un certain nombre d'états, on ne connaît même pas l'ensemble de ces états connus ou inconnus possibles.

Les deux caractéristiques que je vous ai soumises me suffisent pour pouvoir dire qu'un système ou une organisation est complexe. De toutes les façons, toutes les organisations sont complexes, notre réunion ici est complexe : on vient ici avec des agendas différents, on est capable d'entreprendre, mais on n'est pas capable de prévoir le résultat de cette journée.

Marie-José Avenier

On peut se donner un projet, celui d'aller dans telle direction, mais on ne connaît pas le résultat à l'avance...

Raymond-Alain Thiétart

Mais cette notion de projet est déjà, à mon sens, une forme de recommandation que l'on peut faire aux gestionnaires.

On peut construire des îlots de certitudes, des îlots de rationalité, afin d'avoir une action finalisée collective. Si on continue à discuter comme ça sans projet, sans ligne directrice, comme le proposait Alain (Martinet) tout à l'heure, on peut passer une journée agréable, mais tourner en rond. On a créé ici *de facto* un cadre dans lequel on va travailler. Dans une entreprise ou dans une organisation, il peut y avoir une multiplicité de cadres, ceci est d'ailleurs lié à ces notions d'expérimentation.

Nathalie Fabbe-Costes

Un chef d'entreprise me disait récemment, parlant de complexité : " on a des règles, on sait qu'elles ne sont pas bonnes, mais l'important c'est qu'on en ait ".

Raymond-Alain Thiétart

Oui, le fait de se donner des règles, c'est fonctionnel, ça permet d'avancer. Alors peut-être qu'on avance droit dans le mur et puis que l'on se casse le nez dessus, mais on avance collectivement.

Marie-José Avenier

Pour avancer on peut dégager deux idées : celle de "projet" et celle de "règle". Ce sont deux visions un peu différentes qu'on peut combiner...

Raymond-Alain Thiétart

Dans un projet, il y a la notion de création de sens. Tu parlais tout à l'heure de culture, c'est un peu lié à cela. Le projet d'entreprise, pour reprendre une notion assez ancienne, a été associé à : donner un sens à l'action collective, faire en sorte que les acteurs aillent dans la même direction. Et à l'intérieur de ce sens, chacun peut faire comme il veut.

Et puis il y a d'autres manières, ce sont les règles (qui sont peut-être un peu plus contraignantes) : la gestion par la planification, par le contrôle de gestion, par les normes. Ce sont des règles tacites ou explicites, peu importe, mais ce sont des règles qui existent, et qui contribuent au bon fonctionnement de l'action collective. Par conséquent, même si l'on va droit dans le mur, c'est peut-être fonctionnel pour l'organisation, qui se trompe peut-être collectivement mais qui fonctionne.

Nathalie Fabbe-Costes

Et puis avoir des règles, c'est l'occasion de les biaiser et en les biaisant, d'inventer de nouveaux fonctionnements.

Raymond-Alain Thiétart

C'est possible.

Franck Tannery

Si on est dans "l'écosystème", il faut noter qu'il y a eu une opération, au passage, de clôture. C'est-à-dire qu'il y a des règles pour tel cas, pour un acteur collectif, un projet pour tel cas, pour un acteur collectif quasi-sujet (qui semble pour l'instant être passé acteur collectif). En fait, on a réduit le champ. Je crois qu'il faut pointer cette clôture.

Marie-José Avenier

Je dirais qu'il y a clôture provisoire et partielle. Parce qu'à l'intérieur du projet peut-être collectif, il y a ensuite une déclinaison au sein de l'organisation en sous projets. La déclinaison doit être entendue au sens latin (c'est à dire prenant des formes différentes à partir d'un radical commun) et non au sens des poupées russes qui s'emboîtent globalement (où on a uniformité).

J'aime bien une phrase d'Alain-Charles (Martinet) : “ les frontières de l'organisation sont des clôtures cognitives provisoires et partielles ”. Pour moi, c'est déjà une proposition, une recommandation : “ faites en sorte que vos clôtures internes dans votre entreprise ne soient bien que partielles (il peut y avoir des possibilités variables de coopération entre les unités), et provisoires (elles sont valables à un moment donné, et pour une certaine durée, puis elles peuvent ne plus être plus valables du tout) ”. Donc effectivement, pour agir il est nécessaire de clôturer, mais aussi de bien garder présent à l'esprit que ces clôtures sont arbitraires et ne devraient pas rester figées.

Franck Tannery

Cela renvoie à cette histoire d'aller ou non dans le mur : à un moment donné, la clôture n'est peut-être plus totalement effective et on peut aller complètement dans le mur.

Mais cette notion de clôture peut aussi renvoyer au phénomène de représentation et de perception : pour clôturer il est nécessaire de construire du sens. Il est peut-être intéressant de se demander comment on se perçoit, comment on se construit cette clôture, comment on se la représente, etc...

Si on dit qu'il y a un phénomène de clôture et qu'il y a en même temps perception, il y a aussi une représentation de cette clôture que se forgent les acteurs. Et ce qui est aussi intéressant, c'est finalement de s'intéresser à ce mécanisme de représentation et de perception, à ce qui rend valide, pertinent ou non, consonant ou non, ce mécanisme de clôture et de représentation.

Marie-José Avenier

...le projet étant en lui-même déjà une représentation du futur voulu de l'organisation (voulu au moins par une certaine partie de l'organisation)...

Nathalie Fabbe-Costes

une DES représentations...

Marie-José Avenier

Oui !

Ce qui distingue, je pense, les deux approches de la complexité qui viennent d'être évoquées, c'est la notion de causalité antérieure. Raymond-Alain (Thiéart) parle de causalités antérieures, alors que notre équipe pense qu'il est impossible de ne considérer que les causalités antérieures. Nous insistons beaucoup sur l'interaction causes antérieures-causes “ finales ”. Cet aspect téléologique est pour nous vraiment essentiel.

Raisonné en termes de finalités possibles d'un acteur individuel ou collectif est une clé de compréhension de son comportement aussi importante que les causes antérieures. Si on prend les phénomènes de grèves, par exemple : les gens font grève à cause d'une situation et en vue d'obtenir quelque chose. Il y a interaction entre les causes antérieures, le “ parce que ”, et le “ afin de ”. Notre équipe met beaucoup l'accent dans sa définition de la complexité, sur le “ afin de ”. Est-ce que tu exclus cette idée ?

Raymond-Alain Thiétart

Non....

Inaudible

Marie-José Avenier

...parce qu'en général par causalité on entend le " parce que ".

On entend maintenant la vision lyonnaise de la complexité ?

Alain-Charles Martinet

Quitte à déplaire à Jean-Louis Le Moigne, moi je suis comme Raymond-Alain (Thiétart), je postule que la complexité existe objectivement (et je n'associe pas objectif à quantitatif). Je me dis qu'il y a un monde qui existe objectivement et si j'éprouve le besoin d'utiliser le mot "complexité" à défaut d'un autre, d'ailleurs, c'est pour deux raisons qui sont liées.

La première c'est que dans le monde qui me préoccupe (celui des organisations sociales, humaines) qui existe objectivement, j'ai tendance à " postuler " qu'il y a de plus en plus de sujets qui sont réticents à se laisser ravalier au rang d'objet par d'autres sujets, par des contraintes techniques, physiques, géographiques, etc (cela ne veut pas dire d'ailleurs qu'ils ne le sont pas !). Autrement dit, il y a une émergence (un peu comme les crocus) d'acteurs potentiels ou de sujets qui essaient d'être des acteurs, et puis il y en a d'autres qui leur tapent sur le nez pour faire en sorte qu'ils ne soient pas acteurs (en particulier les managers, les dirigeants, les gouvernants, etc.).

La deuxième raison fondamentale - et ça m'amène à dire personnellement qu'il y a plus de complexité aujourd'hui qu'avant - c'est que ces acteurs sont de plus en plus fortement couplés, au sens de la théorie des systèmes (le terme " acteur " est ici pris au sens fort). Il me semble que c'est effectivement de plus en plus net et de plus en plus fort.

Le corollaire de ce couplage de plus en plus fort et serré, c'est effectivement l'imprévisibilité, ou le fait que l'on ne puisse pas prédire quelle sera la résultante de l'ensemble de ces jeux. On est bien obligé à partir de là de parler de jeux d'acteurs. Donc, il y a effectivement, imprévisibilité, imprédictibilité. On ne peut effectivement pas pronostiquer, prédire l'état résultant, la situation résultante à un instant pris de façon arbitraire, de ces jeux d'acteurs.

Donc, je postule la complexité. Je dis qu'elle existe. Pour moi, il y a objectivement complexité organisationnelle, environnementale, etc. Si je pose que la complexité existe objectivement, le problème est de savoir ce que je peux " bricoler ", moi manager ou plus généralement acteur, en face ou dans cette complexité ? Est-ce que j'essaie de la réduire ? Est-ce que j'essaie effectivement de fabriquer des îlots moins complexes, ou des espace-temps moins complexes ? Est-ce que j'essaie de vivre dans le flux de cette complexité (on pourrait presque parler d'opportunisme généralisé) ?

A partir du moment où je postule que la complexité existe objectivement, il y a, me semble-t-il, deux problèmes qui sont d'ailleurs liés :

- Premièrement, quel est le statut de la connaissance ? C'est-à-dire quel est le type de connaissance que l'on peut produire dès lors que l'on postule qu'il y a une complexité, définie comme je l'ai définie.
- Deuxièmement, comment puis-je agir dans ou face à cette complexité ?

En tant que chercheur je mets peut-être plus l'accent sur l'aspect statut de la connaissance, justement parce que j'ai une conception de la construction de la connaissance qui me permet de relier connaissance et action. A partir du moment où l'on est plutôt "piagetien" en termes de construction de la connaissance, on n'a pas trop de difficultés à admettre que l'action est une forme de connaissance (c'est un peu dual).

Je sais bien que certains préfèrent dire "complexité perçue" mais je ne sais pas si ce n'est pas l'un des problèmes qui fait qu'il y a souvent dialogue de sourds, et notamment avec les praticiens. Parce qu'au fond, ce qui empoisonnait souvent les praticiens en 92, c'était le mot "complexité", mais ce qui les empoisonne à l'heure actuelle ce n'est plus le mot "complexité", c'est peut-être davantage le discours sur la "complexité perçue". Au travers de mes contacts personnels, je déduis que la plupart des gens admettent fort volontiers la complexité, même sans utiliser le mot, mais au sens où il y a de plus en plus d'acteurs qui ne veulent pas être des objets, et au sens où il y a de plus en plus d'interconnexions. Et leur problème constant est, à mon avis, de savoir quelle est la connaissance qu'ils construisent de cette complexité et quel est le style d'action qu'ils conduisent dans cette complexité. Et là je serais tenté de dire que le gros problème est celui de la dialectique "complexification/simplification".

Cette dialectique est à mon avis le problème central. Si je postule que la complexité existe objectivement, alors à ce moment là, est-ce que je passe mon temps à dire qu'il faut produire des modèles riches (je ne vise personne) ? Ou bien, est-ce que je me donne des processus, des règles éventuellement, des normes, je n'en sais rien, en tous les cas des outils cognitifs, pour résoudre provisoirement ou pour adopter provisoirement une position dans la dialectique "complexification/simplification".

L'un des points qui me paraît clair (ça a d'ailleurs été souvent un objet de discussion avec Jean-Louis Le Moigne), est qu'il ne peut pas ne pas y avoir de frontières. Elles sont certes provisoires, biodégradables, poreuses, partielles, d'autres essaient de les démolir, mais elles existent... Je ne veux pas dire en ce sens que ces frontières sont les seules convenables, les seules qui existent et qu'elles ont une existence ontologique, etc. Mais on ne va pas s'embarquer dans ce débat là parce que je pense qu'il est déjà réglé, entre nous.

Pour moi, le problème central du management est de savoir comment je "gère" la dialectique complexification-simplification au motif que je ne peux pas ne pas simplifier. Si je ne simplifie pas, je ne décide pas, je n'agis pas et je me condamne à causer de complexité ou d'autre chose... Alors mon problème est de savoir où, quand, comment et par quel processus cognitif, organisationnel, politique, etc., je gère ce processus dialectique. C'est un processus piagetien, d'oscillation, d'équilibrage... J'ai besoin de postuler que la complexité existe objectivement, parce que si je ne postule pas qu'elle existe objectivement, tout mon baratin s'écroule. Si elle n'existe pas objectivement, il y a des résurgences d'acteurs potentiels qui cherchent à actualiser leur statut d'acteur, à le rendre effectif, et en même temps il y a de plus en plus d'interconnexions, de couplage au sens de la théorie du système entre ces acteurs, ce qui fait que quand j'agis même à Lyon, ça a des répercussions à Aix, etc.

A partir de là, le problème qui me préoccupe de façon constante, est de savoir quels sont les outils cognitifs que je fabrique ou que je me donne pour construire les possibilités de gérer ces dialectiques. Dans tout ce que l'on raconte il y a de mon sens beaucoup de choses triviales (par exemple, le fait de dire "aucune représentation ne peut épuiser un phénomène", "aucun modèle n'a jamais prétendu représenter la totalité d'un phénomène"; je suis d'accord, mais c'est trivial). Le problème est de savoir, dans la simplification qu'il faut que j'accomplisse nécessairement, à quel modèle je m'en remets. Quel est le modèle qui simplifie moins mal que les autres et qui me permet de décider ?

A partir de là, on en est effectivement arrivé à considérer que dans le domaine de la stratégie, ce problème appelait plutôt à construire des connaissances (que faute de mieux on appelle procédurales), c'est-à-dire fabriquer effectivement des concepts, des outils, etc, qui favorisent les procédures de délibération, les procédures cognitives des acteurs concernés. Il y a effectivement un impact à ce niveau, sur la nature de la connaissance et donc sur la nature de la recherche, sur le style de produit de la recherche. Ce qui me semble important, c'est un peu de démystifier, de déconstruire ces histoires de complexité, ou de complexité perçue. Je trouve qu'en réalité, si on n'opère pas cette

déconstruction, on donne en quelques sortes “ des fouets pour se faire battre ” : au fond, on habille de façon un petit peu complexe, sophistiquée, soit des choses triviales, soit des choses qui sont “ *common knowledge* ”.

Par exemple, dans le monde scientifique tout au moins, n’importe quel chercheur sérieux doit reconnaître qu’un modèle ne peut pas épuiser, ne peut pas représenter à lui seul le phénomène, la réalité qu’il prétend soit décrire, soit construire. Et en ce sens là, il n’y a pas à mon avis de différence épistémologique entre positivisme et constructivisme. On peut postuler que l’on fabrique une image fidèle de la réalité, on peut postuler que l’on construit une réalité et qu’on ne prétend pas donner une image fidèle de la réalité. Dans les deux cas de figure, on a le même problème : ce que l’on construit ne peut en aucun cas épuiser soit la réalité objective que je prétends décrire fidèlement, soit le modèle dont j’ai besoin pour agir dans le monde. Parce que de toutes les façons, le modèle sera toujours trop simple par rapport à la complexité de “ moi dans le monde ” ou du “ monde et moi ”.

A mon avis, il n’y a pas de gros problème de combat épistémologique. Un positiviste pur et dur comme Raymond-Alain (Thiéart) par exemple, peut très bien être d’accord avec moi qui passe pour un constructiviste “ mou ”, du moins dans certaines instances, sur ce terrain là. Par exemple, nous posons tous les deux que la complexité existe objectivement dans le monde qui nous préoccupe, c’est-à-dire le monde social.

Honnêtement, je pense - naturellement on pense toujours qu’on est le meilleur – que les deux critères que je donne sont suffisants. A partir de là, je pense que notre gros problème est de savoir quel style de connaissance on doit fabriquer pour que celle-ci permette à des acteurs en situation réelle, concrète, de gérer en plus grande “ sûreté intellectuelle ” (comme dit le Général Poirier) les dialectiques simplification/complexification. Etant entendu que j’ai toujours intérêt à complexifier mes modèles dès lors que j’ai postulé que la complexité existe objectivement et qu’il est nécessaire de simplifier mes modèles pour agir et pour décider. Je ne vois pas d’autre problème en termes de management stratégique. Je peux effectivement complexifier ma représentation. Je pars d’une représentation simple, une matrice BCG par exemple, puis je vais la complexifier, etc. Et, manque de chance, à partir du moment où elle sera suffisamment complexe, le train sera passé et je serai piégé.

A contrario, je peux me persuader qu’il n’y a que les choses simples qui fonctionnent. Je postule, compte tenu du fait que je suis un homme d’action, qu’il faut que j’agisse, que les trains circulent très vite, que la seule solution pour décider est de se forger des modèles *a priori* simples (quelles que soient les conditions de température et de pression) et que l’un des modèles les plus simples est de se fabriquer une règle et de s’y tenir. Ce que je recherche ce sont des procédures cognitives me permettant de gérer, de construire, d’instruire cette dialectique dans différentes situations (soit stylisées si l’on est chercheur et que l’on fait des scénarios, soit réelles, si je suis manager, acteur, etc).

Je suis bien sûr d’accord avec Marie-José lorsqu’elle dit qu’il n’y a pas de “ manettes ” pour piloter au sens mécanique du terme. Mais ce n’est pas parce qu’il n’y a pas de manettes pour piloter - c’est pour ça que je n’aime pas bien ce mot de pilotage qui renvoie effectivement à la perception de pilote de Formule 1 qui appuie sur des manettes - que l’on n’a pas quelques moyens de gouvernabilité ou de gouvernance.

François Lacroux

Je pense qu’on est tous prêts à reconnaître que les deux critères (il existe de plus en plus de sujets non-objets, et d’acteurs fortement couplés) sont une réalité objective. Mais en même temps, j’y vois un paradoxe : le fait que s’il existe une complexité objective, je me refuse ou je n’ai pas la possibilité de la mesurer...

Alain-Charles Martinet

Pour moi cela n'est pas un paradoxe. Je ne fais aucune identification " objectivité ", " mesurabilité ", etc... parce que je ne sais pas ce que veulent dire ces choses là... Raymond-Alain (Thietart), je postule qu'il existe, qu'il n'est pas complètement virtuel et je ne peux pas le mesurer...

François Lacroux

Je peux prendre un mètre et je peux le mesurer...

Alain-Charles Martinet

Alors d'accord, on va prendre une dimension : je vais mesurer sa taille, je vais appeler cela " taille ". Mais j'aurai mesuré ce que je dis être la taille de Raymond-Alain , je ne vais pas réduire Raymond-Alain à 1,75 m ou 1,80m....

François Lacroux

Justement : vous dites " ce que je dis être la taille ". Est-ce qu'on n'est pas de nouveau obligé de faire appel à la perception ? De nouveau, j'ai dit " je pense que la taille..." et donc de nouveau je retourne à la perception – et à ce moment là est-ce que je ne peux pas parler de complexité perçue ?

Je n'ai pas de réponse mais il me semble qu'il y a un paradoxe...

Alain-Charles Martinet

Le fait que l'on parle de " complexité perçue " ne me gêne pas, je vous ai simplement présenté ma position qui consiste à dire j'ai besoin d'une certaine sécurité intellectuelle, j'ai besoin de postuler que la complexité existe objectivement, dans le monde socio-économique qui est mon objet d'investigation ou de recherche. J'ai besoin précisément de dire qu'elle existe dans les termes que j'ai évoqués parce que c'est ce qui me permet de façon, me semble-t-il, raisonnable, de parler d'imprévisibilité et d'imprédictibilité.

Si j'étais un chercheur inscrit dans une philosophie, une épistémologie contemplative, mon problème serait de représenter la complexité, bien sûr, mais il se trouve que j'essaie de travailler dans le domaine des sciences de gestion, et par conséquent de produire de la connaissance qui ne soit pas strictement contemplative mais qui ait une vocation transformative ou transformatrice. Je suis donc immédiatement obligé d'introduire le problème de l'action dans cette affaire et de dire que la seule connaissance qui m'intéresse, c'est la connaissance " actionnable " comme dit Argyris.

Si je n'introduisais pas la notion de " connaissance pour l'action ", je pourrais me passer de l'arbitrage "complexification/simplification " : je pourrais partir d'un modèle simple (par exemple, une procédure méthodologique) et l'enrichir constamment. Mais je ne suis pas naïf, je sais bien que je vais me planter avant d'avoir construit le modèle richissime ! Je ne suis pas dans cette posture intellectuelle parce que précisément, la seule chose qui peut légitimer ma production de connaissance, c'est le fait que cette connaissance soit " actionnable " (des savoirs actionnables, comme le dit Argyris). Si les savoirs ne sont pas actionnables, ils ne m'intéressent pas parce que je trouve qu'il y a des choses plus marrantes dans la vie que les organisations : après tout, le ski et le tennis ce n'est pas mal non plus !!!

A partir du moment où j'introduis l'action, je suis obligé de me donner cette espèce de cahier des charges extrêmement contraignant, extrêmement fort, que représente cette dialectique simplification-complexification. Je ne pourrais pas ne pas opérer cet arbitrage. Et la seule façon que j'ai d'évacuer cet arbitrage c'est soit de ne pas agir, soit effectivement d'agir – j'allais dire de façon bestiale – en me donnant un modèle simple et en le répétant X fois (c'est-à-dire la règle au sens le plus contraignant, le plus sommaire du terme). Cela tourne finalement autour de l'idée d'équilibration, de dialectique, de stratégie paradoxale que nous avons déjà étudiée...

Marie-José Avenier

L'une des préoccupations de nos quatre équipes est sans aucun doute de produire de la connaissance pour l'action : on ne produit pas des connaissances uniquement pour produire des connaissances...

Raymond-Alain Thiétart

J'ai juste une question : j'aimerais savoir pourquoi François réagit d'une manière si virulente lorsqu'on parle de complexité perçue ou objective...

François Lacroux

Non, justement, je suis comme Alain-Charles (Martinet) : cela me gêne de ne parler que de perception de la complexité au sens où cette notion de complexité objective me rassure cognitivement (j'en ai besoin).

Mais en même temps j'y vois un paradoxe dans la mesure où je n'arrive pas à trouver d'exemples de choses qui seraient à la fois objectives et que je serais incapable de mesurer. J'aimerais bien en trouver. Mais je n'y arrive pas. C'est ça mon paradoxe : d'une part, j'aimerais bien avoir une complexité objective, mais en même temps, cette complexité objective impliquerait pour moi une mesure que je n'arrive absolument pas à faire.

A la limite on peut s'en sortir en disant que l'on perçoit subjectivement une réalité objective (c'est ce que je vous disais tout à l'heure avec la taille – je perçois qu'il y a une taille). J'ai en même temps des facteurs objectifs et des facteurs subjectifs de complexité. Mais je pense qu'on ne peut pas réduire la complexité à des facteurs uniquement objectifs, comme cela ne me satisfait pas non plus de la réduire à des facteurs uniquement subjectifs. Je ne suis pas virulent, c'est vraiment la question, me semble-t-il, de fond, parce que dès lors qu'on arrivera à la quantifier, on est capable *ipso facto* de répondre à la question “ quand est-ce que je simplifie, quand est-ce que je suis capable de complexifier ? ” et tant qu'on ne peut pas y répondre, me semble-t-il, c'est qu'il n'y a pas que de l'objectif.

Raymond-Alain Thiétart

Mais qu'est-ce que cela peut faire ?

François Lacroux

Ce que ça peut faire, c'est que :

- soit c'est subjectif et auquel cas je ne peux pas mesurer la complexité et à ce moment là, j'ai tous les problèmes que l'on a, etc.

- soit si je dis que c'est objectif, et je ne devrais pas avoir ces problèmes, or je les ai quand même donc ça ne peut pas être uniquement objectif...

(interruption de l'enregistrement)

Franck Tannery

Lorsqu'on pose un postulat, il y a toujours des conséquences en termes de raisonnement. Si on raisonne en termes de "complexité perçue", on peut dire qu'il y a des dimensions que l'on laisse de côté. Si on raisonne en termes de complexité objective, on ne se soucie plus de ces questions. C'est votre histoire de matrice BCG : je peux complexifier le modèle mais "laisser passer le train". On va peut-être rentrer dans un autre mode de logique, un autre mode de raisonnement qui fait qu'on n'a plus ce souci de se dire "est-ce qu'il ne faut pas que je rajoute une variable ?".

Je pensais, sur cette question du "calcul ou pas", à l'opposition que fait Castoriadis entre logique "ensidique", donc identitaire et logique des "magmas". Pour lui, la complexité relève de la logique des magmas. On peut entre autres choses mesurer, mais il n'y a pas que cela (et c'est ça qui compte)...

François Lacroux

Le fond de ma pensée c'est qu'il y a double postulat. Je veux dire qu'un seul ne me satisfait pas. Le postulat de complexité objective, me semble-t-il, oublie des dimensions au sens où j'ai des problèmes. Alors que si c'était vraiment objectif ne j'en aurais pas.

Alain-Charles Martinet

.... on n'a sans doute pas la même définition du mot "objectif". Encore une fois, Raymond-Alain (Thiéart) existe pour moi objectivement et ce n'est pas parce qu'il existe objectivement que je n'ai pas de problèmes avec lui (hypothèse d'école) ! On règle tout de suite le problème : il est bien évident que de toute façon je n'agis vis-à-vis de Raymond Alain qu'en fonction des représentations...

Marie-José Avenier

...Et des perceptions... C'est le fond du problème....

Alain-Charles Martinet

...et des perceptions, bien entendu, pour moi c'est trivial. Lorsque je dis "il existe objectivement en tant que sujet", précisément je fais une représentation. Si je dis "Raymond-Alain existe objectivement", pour moi il existe objectivement en tant que sujet. Et à partir du moment où je pose qu'il est sujet, cela veut dire que je m'expose à devoir traiter – si je veux traiter avec lui de quoi que ce soit – X dimensions. A partir de là, il est parfaitement clair qu'aucun modèle que je peux me faire de Raymond-Alain ne me permettra d'épuiser la richesse singulière de ce personnage...

Mon problème est simplement de savoir quelle est la simplification que je veux faire si je dois traiter avec lui sur un marché X, Y ou Z. Compte tenu de la situation de transaction dans laquelle nous sommes, je sais que, bien que ce personnage soit complexe, il faudra que l'on décide d'ici un quart d'heure. Est-ce que je postule que le fait qu'il soit Professeur à Dauphine est en l'espèce le critère que je vais privilégier parce que c'est celui auquel j'attribue le plus de causalité, précisément ? (Causalité au sens double aristotélicien, c'est-à-dire aussi bien efficiente que finale). Ou bien est-ce que je vais me dire " c'est sa formation première d'ingénieur que je vais privilégier parce que, compte tenu de la situation, c'est le modèle dont je dis qu'il me renseigne le plus sur le comportement probable ou plausible tout simplement, même si je ne suis pas capable d'émettre des probabilités "...

C'est pour cela qu'il est à mon avis complètement impossible d'identifier " objectivité " avec ces histoires de mesure : on ne mesure pas dans l'absolu. On mesure une dimension. On mesure une variable. On ne mesure pas un système, etc. Donc nous sommes bien d'accord sur la non mesurabilité globale.

Je précise qu'il n'y a aucun conflit entre Raymond-Alain (Thiétart) et moi-même, ce ne sont que des exemples...

Bernard Forgues

Ce que disait François me rappelait la façon qu'a Romain Laufer d'évacuer le problème de l'objectivité et de la complexité. Pour lui, de toute façon ce problème est complètement insoluble car si on arrivait vraiment à travailler sur la complexité, c'est qu'on aurait choisi quelque chose qui n'était pas vraiment complexe. Par définition, la complexité est quelque chose qui ne se résout pas. Donc à partir de là, tout le problème de l'objectivité et de la complexité tombe de lui-même (puisque par définition, si on réussit à mesurer un phénomène, c'est qu'il n'est pas vraiment complexe). Le seul moyen de s'en sortir est de dire effectivement ce que disait Alain-Charles (Martinet) tout à l'heure : " le but c'est l'action et donc à partir de là il faut bien qu'on réussisse à simplifier quelque part "...

Gianluca Colombo

Je suis d'accord. Je crois moi aussi que le problème central du management stratégique est de gérer la dialectique complexification/simplification. Simplement, je me demande si le plus utile pour gérer cette dialectique, est un postulat d'objectivité plutôt qu'un postulat de perception. Si je veux arriver à cette dialectique, je dirai qu'à la limite il m'importe peu de savoir si elle est objective ou pas. Je sais que je peux accepter qu'elle soit objective dans le sens que tu viens de nous donner, mais simplement je préfère la considérer comme " perçue " si l'on veut pouvoir revenir à la dialectique centrale qu'après on se propose de gérer. Je pense que c'est plus utile pour revenir à cette dialectique centrale de postuler qu'elle est perçue, même si l'on peut être d'accord sur le fait qu'elle est aussi objective : c'est la perception qui m'amène à devoir complexifier d'un côté et en même temps, simplifier d'un autre côté.

Marie-José Avenier

Je suis assez d'accord avec la position de Gianluca. Je ne comprends pas pourquoi tu as besoin de ce postulat d'existence de la complexité. Pourquoi les deux autres postulats que tu poses, qui me vont très bien, qui rejoignent tout à fait ce qu'on évoque, nous, sur les deux grandes sources de complexité (c'est-à-dire l'imprévisibilité du comportement ou de sujets qui ne sont pas réduits à l'état d'objet, et les interconnexions multiples), ne te suffisent pas ? Le fait de postuler - je perçois que - me suffit amplement pour dérouler après mon raisonnement, pour produire des connaissances utiles pour l'action dans cette dialectique " simplification-représentation riche de ces phénomènes complexes ".

Est-ce que la voie médiane, finalement, ne serait pas de poser un principe d'intersubjectivité, plutôt qu'un principe d'objectivité ? Tout le monde perçoit que les environnements dans lesquels on intervient sont complexes...

Alain-Charles Martinet

Je ne vais pas faire une fixation là-dessus. Simplement, cela m'importe plus de définir la complexité par les deux critères que j'ai évoqués, parce que ces deux critères m'amènent précisément à poser en termes d'implications logiques que la complexité existe en tant qu'objet.

Ce qui m'a amené à mettre un peu l'accent là-dessus, c'est précisément ce travail sur la dialectique "complexification/simplification".

En d'autres termes, je refuse de travailler sur la complexité s'il s'agit seulement de complexifier. Or, ça m'embête de le dire puisqu'il n'est pas là, mais il est vrai que souvent lorsque Jean-Louis (Le Moigne) prend la parole, les perceptions que ses interlocuteurs ont du discours sur la complexité est univoque : il faudrait complexifier en permanence et de façon infinie et illimitée. Ceci peut très bien se comprendre, encore une fois, dans un idéal de connaissance contemplative, mais je le récusé dès lors que je prétends produire de la connaissance activable, actionnable.

C'est aussi pour cela que j'ai demandé tout à l'heure si l'on s'adressait plutôt à des praticiens, des gens d'entreprise ou à des chercheurs. A mon avis, 90% des gens d'entreprise peuvent accepter sans aucune difficulté le discours sur la complexité tel que je vous l'ai présenté : il suffit qu'ils ouvrent leurs fenêtres pour reconnaître qu'il y a de plus en plus d'acteurs émergents et qu'ils sont de plus en plus inter-couplés, et que par conséquent cela amène automatiquement en termes d'implications logiques à poser l'imprédictibilité, l'imprévisibilité. Ce n'est pas une hypothèse de travail, ce n'est pas un fantasme, c'est une implication logique...

Le plus important, c'est le fait de placer au coeur du lien qui nous préoccupe entre management stratégique et complexité, un processus d'élaboration de procédures pour faire les "bons" choix dans l'équilibre complexification/simplification. Le reste est beaucoup moins important. Ce point ne me semble pas acquis : en effet, le lien complexité/management stratégique implique une dialectique complexification/simplification qui nécessite pour certains une simplification, et pour d'autres une complexification presque à l'infini...

Marie-José Avenier

Est-ce qu'il n'y a pas aussi un principe de contingence là ?

Alain-Charles Martinet

Mais bien sûr !

Marie-José Avenier

J'ai déjà eu ce genre de débat avec Jean-Louis (Le Moigne) à deux niveaux : la complexité, et la systémique. Pour lui, lorsqu'on cherche à promouvoir une idée qui ne va pas dans le sens des idées classiques et courantes, il faut pousser le balancier de manière à ce que le gens entendent un minimum de cette idée. Par exemple, si dans son discours il avait dit : "modélisation systémique ET modélisation analytique" (pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain), les gens

auraient principalement retenu de son discours “ analytique ”. Je ne veux prendre la défense de personne mais je préfère clarifier. Car, bien évidemment, bien qu’on fasse partie du “ premier noyau ”, on a quand même aussi notre façon de voir les choses...

Alain-Charles Martinet

C’est une position qui s’admet mais qui relève, je dirais, du militantisme épistémologique. Elle est parfaitement respectable et elle a sans doute eu beaucoup d’effets très positifs. Mais, au point où l’on en est aujourd’hui sur l’objet (au sens objet de recherche) “ management stratégique et complexité ”, je ne peux retenir le concept de complexité plus que celui de sciences de la complexité. Cela ne m’intéresse pas, du moins scientifiquement. Par contre, cela peut m’intéresser politiquement, idéologiquement, ou institutionnellement, pour fabriquer des choses. Mais je ne peux travailler sur cette relation “ management stratégique et complexité ” que si je mets au centre cette nécessité inexorable, sans cesse renouvelée, d’opérer ces choix d’équilibre provisoire (ou de dosage provisoire) de simplification...

Marie-José Avenier

Cette notion de provisoire est extrêmement importante. Mais dans la pratique est-ce que ce n’est pas là que le bât blesse ? Parce qu’à partir du moment où l’on a un outil, il est construit et il dure et c’est l’idée de remettre en cause...

Alain-Charles Martinet

Non, parce que le dual précisément de cette dialectique simplification/complexification, on le retrouve dans “ substantif/procédural ”. Pourquoi est-ce que la rationalité substantive a eu autant de succès et en aura encore ? Parce qu’elle est simple. Quand je dis que mon problème est de maximiser la richesse des actionnaires, c’est simple. Quand je dis que mon problème est de savoir ce que je veux, et qu’il faut que je délibère pour savoir ce que je veux, ce n’est pas tout à fait aussi simple.

Projetons ça sur une organisation, en prenant l’exemple d’EDF. Si je dis que l’objectif d’EDF est de chercher à maximiser la richesse des actionnaires, je ne me trompe pas trop – ou en tous les cas ça me convient. Mais je peux dire aussi, compte tenu du fait que c’est une entreprise publique, qu’elle veut faire ceci ou cela, etc., qu’il n’y a pas qu’un seul objectif. Ayant dit cela, que dois-je faire ? Soit je dis aux gens : “ délibérez, débrouillez-vous ” et à ce moment là, cela veut dire que je renonce à construire de la connaissance (et je renvoie à une connaissance ordinaire construite empiriquement sur le terrain, chemin faisant).

Soit je décide de leur en dire un peu plus, et je renonce à leur dire substantivement “ il faut maximiser la richesse des actionnaires ”, et je me condamne à leur donner des procédures de raisonnement. Ceci explique le choix dominant que l’on fait de fabriquer une connaissance dite plutôt procédurale.

Georges Chabert

J’ai quelques réflexions à faire par rapport à ce qui vient d’être dit. Je crois que dans une entreprise, les gens ne peuvent que constater que la complexité est “ réelle ”. On est réellement dans des problématiques plus complexes : il y a en effet plus d’interconnexions, plus d’acteurs à la fois à l’externe et en interne (tout en sachant très bien que les frontières

externes-internes sont mouvantes : globalisation, externalisation, partenariat, etc). Et donc il y a bien une augmentation de l'imprévisibilité.

Je pense donc que si on veut pouvoir parler aux entreprises, il faut partir de ce constat là et surtout agir (parce qu'il y a des délais). On peut réfléchir *ad vitam eternam*, chercher le modèle le plus enrichissant possible, le plus complexifié, mais entre temps il faut tout de même agir. C'est en ce sens que je dis que l'important est de développer des processus d'apprentissage...

Si je fais le lien avec ce qui est fait chez EDF et GDF sur les plans stratégiques d'unité ou pour prendre un exemple sur lequel on travaille actuellement au niveau des régions, les schémas directeurs de l'action régionale (SDAR) : dans ce cas, on est sur un domaine relativement complexe puisqu'un certain nombre d'acteurs doivent élaborer, ensemble et qui plus est sans pouvoir hiérarchique, une stratégie d'action régionale et se positionner par rapport à l'externe. Et je suis sans illusions... il y a eu une première génération de SDAR où l'on n'a pas fait grand chose. Actuellement, on est dans la deuxième génération et l'on commence à apprendre à travailler ensemble. Mais on ne commencera véritablement à parler de positionnement vis à vis de l'externe et de stratégie locale que dans la troisième génération, c'est à dire dans 3 ans environ. Ce que l'on est en train d'expérimenter ensemble nous prouve bien que ça ne va pas aller très vite : ce type de processus, impliquant des acteurs aux finalités et enjeux variés, nécessite aussi un changement de culture, notamment dans une maison comme la nôtre qui aime bien les clôtures, les règles, les contrats, les lettres de mission (plus il y en a mieux ça vaut...). C'est ce qu'il y a de plus difficile, d'autant que l'entreprise doit agir !

Et puis une entreprise doit essayer d'être un acteur collectif. Je dis bien "essayer" car la notion d'acteur collectif suppose qu'il y ait des visions partagées à un certain nombre de niveaux (et Dieu sait si actuellement chez EDF, et chez GDF - c'est peut-être un peu plus fort à EDF qu'à GDF - il y a peu de visions partagées quels que soient les niveaux).

On a tous ici plus ou moins travaillé dans des unités, on voit bien que ce n'est pas facile et qu'il faut du temps là aussi pour que les équipes de direction arrivent à travailler ensemble. Quand les équipes de direction fonctionnent, c'est déjà bien, mais il faut aussi penser à mobiliser plus bas....

D'un côté il faut du temps, et de l'autre il faut agir, donc il y aura des étapes. Ces étapes sont peut-être le provisoire qui a été évoqué tout à l'heure : les clôtures ne sont sûrement pas les bonnes mais il en faut tout de même à un moment donné pour que les gens soient cadrés.

Marie José Avenier

Ce que l'on trouve en filigrane dans le discours de Georges, et qui va avec la dialectique simplification/complexification, c'est la dialectique "fonctionnement-transformation" : lorsqu'on conçoit un changement, il faut continuer à fonctionner aujourd'hui par rapport à quelque chose qui va changer demain... Comment articule-t-on ces deux choses ? C'est terriblement lié...

Georges Chabert

L'Institut du Management avait conduit une étude avec l'aide d'Alain-Charles Martinet, et je me rappelle d'une des postures qu'il avait adopté. Il avait dit : "on a notre intime conviction, il n'est pas nécessaire d'aller relire encore cinq plans stratégiques de plus et d'aller voir un ou deux hommes de plus". Et c'est bien ça : à un moment donné il faut agir, on en sait assez pour au moins une étape. Je crois que c'est un peu comme ça qu'il faut fonctionner, tout en étant conscient des limites (cela aurait été peut-être mieux si on avait tout lu trois fois, etc... etc...). Il arrive un moment où il faut se dire : "on peut agir, on en sait assez pour agir et puis on continuera plus tard, chemin faisant".

Nous ne sommes pas dans une science mais comme le dirait Jean-François Raux dans un “ art ”, celui de diriger...

Marie-José Avenier

Raymond-Alain (Thiétart), est-ce que tu peux te retrouver dans la définition qu’a donné Alain (Martinet) de la complexité ? Quelle est ta position par rapport au principe d’objectivité ?

Raymond-Alain Thiétart

Ce principe ne me gêne pas du tout.

Marie-José Avenier

Pour moi, il n’est pas utile de le poser à partir du moment où l’on postule les deux autres critères. Finalement je pense que ce principe d’objectivité n’est pas déterminant.

Raymond-Alain Thiétart

La complexité existe, là, quelque part...

Nathalie Fabbe-Costes

...Objectivement, tout le monde se perçoit dans un monde complexe...

Raymond-Alain Thiétart

Elle existe, mais ensuite elle est différente pour chaque personne.

Alain-Charles Martinet

Je vais insister encore quelques instants sur le problème de la communication. A partir du moment où l’on s’adresse principalement, prioritairement à des gens dits d’entreprise, des hommes dits d’action, des managers, etc.. je pense que techniquement il faut faire attention, en terme de communication, à ne pas s’auto-détruire d’emblée en posant (alors que ça n’a pas grande importance pour la suite) le problème de la “ complexité perçue ”, etc. En effet, le réflexe naturel, normal et légitime d’un manager, d’un dirigeant ou d’un praticien est de se dire “ si ce n’est pas complexe, je ne vais pas me casser la tête ! ”. Ces gens là sont payés par la société pour gérer la réalité, ils ne sont pas payés pour gérer des “ fantasmes de réalité ”.

Bien sûr, on est tous d’accord sur le fait que la réalité qu’ils gèrent – et je crois l’avoir écrit avec bien d’autres – c’est de la “ mise en scène ” (de “ l’enactment ”). Mais en terme de communication, je pense que lancer un tel débat n’est pas nécessaire (ce serait même une erreur !). Il faut plutôt mettre l’accent sur le fait que le processus de construction des

représentations de la réalité est capital et que dans ce processus il y a à la fois nécessité d'enrichissement et nécessité de simplification.

Marie José Avenier

Et si tu ne dis rien ? Nous, nous n'avons pas besoin de cette hypothèse d'objectivité de la complexité pour travailler ; donc vis à vis des gens d'entreprise, on pourrait ne pas en parler ...

Alain-Charles Martinet

Je vais même aller plus loin à ce moment là : on peut aussi laisser de côté le concept de complexité. Je préfère retenir les deux critères que j'ai évoqués plutôt que de retenir un critère, un objet sémantique englobant appelé "complexité" (c'est pour cela que la notion de "sciences de la complexité" m'ennuie aussi !)

A partir du moment où je parle "d'acteurs" et de "couplages", l'écho auprès des praticiens, des managers est presque immédiat. Il n'y a pas besoin de leur faire un dessin pour illustrer la dialectique sujet-objet car ils sont en effet payés pour réfléchir à cela (c'est-à-dire pour ravalier un certain nombre d'acteurs au rang d'objets). Ils peuvent très bien comprendre le discours qui consiste à dire "il y a un couplage de plus en plus serré" au sens de la théorie des systèmes, parce qu'ils en font l'expérience tous les jours (il y a dans chaque action un acteur imprévu qui émerge et qui peut engendrer des effets pervers !). Ils comprennent que l'action et les résultats de l'action sont de toute façon imprévisibles dans leur exhaustivité.

En terme d'implication logique, tu amènes tout un tas de choses qui, de mon point de vue, sont capitales pour dire, à partir de là, ce que l'on met derrière des concepts comme "stratégie" (ou le style de connaissance que l'on prétend fabriquer en tant que chercheur dans le domaine du management stratégique...).

Marie José Avenier

Dans le programme MCX, il y a des gens qui travaillent sur la complexité dans différents champs : il y a des psychothérapeutes, des travailleurs sociaux, des gens qui travaillent sur l'insertion, d'autres sur les activités de conception, etc... Ces gens considèrent leur activité comme complexe au sens général défini tout à l'heure ; et je ne sais pas si tes deux critères sont adaptés à l'ensemble de ces milieux. Je pense que dans d'autres champs que celui de la stratégie d'entreprise, il n'y a pas que ces deux postulats derrière ce concept de complexité.

Gianluca Colombo

Peut être n'y a-t-il pas que ça, mais il est facile ou possible de faire la traduction. De toutes façons, la dialectique complexification-simplification est présente dans tous les champs où l'on se pose le problème d'agir.

(longue interruption d'enregistrement : problèmes d'enregistrement)

Marie José Avenier

... c'est la volonté de regarder sous différents angles, de donner du volume à l'objet en sachant qu'on n'arrivera jamais à avoir une représentation exhaustive...

Alain-Charles Martinet

C'était la mauvaise réponse tactique car lorsqu'on tenait ce discours à des managers, ils nous mettaient vite dehors en disant " vous croyez que l'on a assez de temps pour travailler sur des nuages de points, alors qu'on peut se donner un point ". La nature de la réponse n'était pas bonne, mais le problème qu'ils soulevaient était capital : avec un outil apparemment aussi simple qu'un tableau 4 x 4 ou 2 x 2, on peut être substantif mais aussi procédural (cela peut être un modèle iconique d'une réalité posée ontologique *ne varietur*, cela peut être aussi une heuristique de mise en scène de situations). C'est là qu'il faut prendre des options !

Marie-José Avenier

Mais même la matrice BCG peut être utilisée de manière procédurale : à partir du moment où l'on demande à différentes personnes d'une même entreprise " quel est votre marché ?", on se rend compte qu'elles ne sont pas toujours d'accord. Et il est vrai qu'à partir de là on peut les amener à discuter, à réfléchir sur les marchés que l'entreprise pourrait prendre en compte, etc...

Alain-Charles Martinet

Nous sommes tout à fait d'accord. Mais malgré tout, certains styles de modèle favorisent plutôt un usage substantif, et d'autres, par leur nature même, favorisent plutôt un usage procédural.

Nathalie Fabbe-Costes

Je vais peut-être rebondir et déplacer un petit peu le débat : nous avons beaucoup parlé de complexité et finalement peu parlé de stratégie. Du moins, nous n'en avons parlé que de manière indirecte.

Nous sommes tous d'accord sur le fait que nous allons essayer d'élaborer des connaissances qui devraient créer des conditions favorables... mais favorables à quoi ? Qu'est-ce qu'on veut favoriser ? Je pense que c'est un des messages clairs qu'il faut aussi faire passer et qui correspond aussi à une tactique de communication.

Est-ce qu'on veut créer des connaissances permettant d'aider les gens à se représenter leur monde ou le monde dans lequel ils vivent ? Est-ce qu'on veut créer des outils qui auraient pour vocation de favoriser le consensus général de l'action collective, c'est-à-dire de transformer les plusieurs sujets qui ont tendance à émerger un peu n'importe comment, d'essayer de les canaliser pour qu'ils oeuvrent à peu près de manière cohérente ? Est-ce qu'au contraire, on va produire des connaissances qui auront pour finalité de créer de l'intelligence, de l'émergence, de l'imagination, de la créativité ? Il faut que chacun, y compris au niveau le plus bas, y compris dans les entrepôts, soit acteur-stratège.

Je travaille dans un domaine auquel on a longtemps refusé un quelconque " échange stratégique": certains commencent à se rendre compte actuellement que c'est peut-être important ! C'est vrai qu'il y a des gens qui ont des idées parfois intelligentes, y compris à des niveaux très bas et qu'on se pose la question de savoir ce qu'il faudrait faire. Qu'est-ce

qu'il faut faire pour que ces gens, qui sont en situation d'avoir des informations qui peuvent être utiles à la vision, la décision, ou l'action stratégique, soient intégrés à ces types de réflexion ?

Il y a bien évidemment plusieurs options, et la réponse peut être utile pour l'action stratégique au sens management "interne" (pour faire rapide), ou au sens "construction de la démarche pour positionner l'entreprise par rapport à son environnement".

On peut avoir envie de simplifier : " au moins ce qui est simple, tout le monde va le comprendre. Comme tout le monde va le comprendre, on espère que tout le monde va adhérer. Et si tout le monde adhère, on espère que tout le monde va marcher dans le même sens ". Nous savons que cela ne marche pas comme ça, mais on peut avoir cette finalité. Et cela peut être le cas des normes. C'est l'un des enjeux de la certification qui, à l'heure actuelle, est très procédurale : on se regarde marcher, on écrit la procédure ensemble au fur et à mesure que l'on agit, puis on décide de se stabiliser et on se fait certifier. Et dans deux ans, on recommencera parce qu'on sait que ce ne sera pas adapté. Mais l'intérêt de cette procédure, c'est qu'à un moment donné, on a délibéré pour finalement être d'accord et marcher dans le même sens. Donc on va probablement pouvoir être perçus de l'extérieur comme un acteur collectif.

C'est important de préciser, d'éclaircir un peu tout cela car il y a des choses qui se situent sur des registres complètement différents.

(interruption de l'enregistrement)

Nathalie Claveau

Je pense que l'on peut refaire le lien que l'on a défini ce matin entre stratégie et complexité à partir des deux critères de base énoncés par Alain-Charles (Martinet).

Si on prend effectivement l'idée qu'il y a de plus en plus d'acteurs qui veulent avoir un vrai statut d'acteur, et qu'il y a de plus en plus d'inter-relations entre ces acteurs, cela veut dire que l'on va finalement essayer de faire en sorte que certains processus cognitifs s'opèrent. On va essayer effectivement de faire en sorte qu'il y ait délibération, qu'il y ait échange qu'il y ait confrontation, qu'il y ait conjonction (si je reprends les termes de Gianluca [Colombo], les conclusions de son papier dans lequel il a identifié certains processus cognitifs). Il faut que l'on favorise l'imagination, la créativité. Et donc les connaissances qu'il faut qu'on produise doivent avoir un statut, une forme, etc..., qui permette de stimuler, de faciliter ces processus là.

Raymond-Alain Thiétart

Il y a une chose qui me gêne : depuis tout à l'heure on parle de complexité, d'imprévisibilité, de non-causalité, etc, et puis on en est déjà aux recommandations. Comment peut-on faire cela ? Comment peut-on dire qu'il faut créer plus de créativité, plus d'implication, etc ? Tout cela est tellement vaste...

Nathalie Fabbe-Costes

C'était justement ma question. C'est favoriser quoi ?

Raymond-Alain Thiétart

D'abord, il faudrait se poser la question de savoir quelles sont les implications de cette complexité (c'est l'un des thèmes qui était prévu), avant d'en arriver à imaginer ce qu'il est nécessaire de faire.

François Lacroux

Peut-être que l'étape intermédiaire serait de passer dans ce cas-là par la création de variété. Est-ce que le but ne serait pas de créer de la variété face à un environnement qu'on perçoit justement complexe ?

(interruption de l'enregistrement)

... que ce soit créer de l'intelligence, créer de l'imagination, etc., est-ce que finalement ce n'est pas avoir le plus de réponses possibles face à un environnement que l'on ne connaît pas ?

Nathalie Fabbe-Costes

C'est pour cela que je posais la question. Il y a des gens d'entreprise qui ne veulent pas entendre parler d'intelligence : ils ne veulent pas être créatifs, ils ne veulent pas être intelligents, ils veulent uniquement des règles simples à appliquer.

C'est pour ça que je vous demande "favoriser quoi" ? Il n'est pas certain que l'intelligence stratégique au sens "comment orienter l'entreprise pour les cinq ans à venir", vienne de l'intelligence du type qui a fait ceci ou cela. Nous ne sommes pas sûrs que l'ensemble des acteurs éprouvent le besoin d'exercer leur intelligence...

Laetitia Nourry

J'ai eu l'occasion, depuis plus d'un an, de réaliser un certain nombre d'études au sein d'EDF et de GDF et ce problème d'autonomie des acteurs a souvent émergé. Il est vrai que même si l'on donne les moyens à des gens de décider et d'agir, ceux-ci n'éprouvent pas nécessairement le besoin d'exercer leur intelligence (peut-être par habitude). Je me rappelle une discussion que j'avais eue avec un Directeur de Gaz de France qui a justement essayé d'autonomiser, de responsabiliser les gens de son équipe, de leur donner un pouvoir de décision sur les dossiers qui les concernaient directement : "le problème c'est qu'ils viennent me voir toutes les cinq minutes pour bien vérifier si ce qu'ils ont décidé correspond bien à ce que je veux, s'ils ont bien travaillé, etc... Ils ont besoin d'un aval, mais ils n'ont pas tellement envie de prendre des décisions et, par le fait, des risques. Ils sont bien dans leur petit confort à attendre que, finalement, on décide à leur place". Donc il est vrai que ces phénomènes ne sont pas non plus à négliger...

Gianluca Colombo

Justement, c'est pour cela que je me demandais si l'on ne pouvait pas proposer, en termes d'implications, le fait de remettre en cause les variables institutionnelles de l'organisation. C'est une de mes passions de faire le lien entre délibération et variables institutionnelles, et c'est aujourd'hui un thème sur lequel on travaille beaucoup.

Emmanuel-Arnaud Pateyron

Ce que l'on disait sur EDF est également lié au fait que l'on est dans un système finalement très bureaucratique, et donc lié à des pratiques culturelles et historiques. Je ne pense pas qu'on trouve ces pratiques dans toutes les entreprises et il ne faudrait pas généraliser en disant que finalement on ne peut pas être intelligent, on ne peut pas être créatif dans toutes les entreprises. Je pense que c'est en partie vrai, mais que ce n'est pas la tendance forte des entreprises. Et encore heureux !

Gianluca Colombo

Ils ont différentes raisons de ne pas s'autonomiser...

Marie José Avenier

Y-a-t-il des commentaires sur ce thème là ?

Bon, on va pouvoir s'arrêter quelques instants puis on reprendra sur les implications de la complexité avant d'aborder les thèmes " forme(s) des savoirs ", " modes d'action ", etc...

(longue interruption due à des problèmes d'enregistrement... les participants demandent au groupe de l'atelier n°1 de leur présenter leur façon d'appréhender les phénomènes complexes...)

3. A propos de la modélisation des phénomènes complexes

Marie José Avenier

Notre approche pour appréhender les phénomènes complexes est de ne pas réaliser une modélisation analytique mais une modélisation systémique.

Quelle est la différence ?

Une modélisation systémique essaie de répondre à différents types de questions : au lieu de se poser la question " de quoi c'est fait ? " qui relève de l'approche analytique classique), le modélisateur se posera les questions " qu'est-ce que ça fait ? ", " dans quel contexte ? ", " par rapport à quelles finalités ? ", " dans quelle histoire ? " (nous sommes en effet persuadés que pour les phénomènes socio-économiques, l'histoire compte : il y a une certaine irréversibilité des phénomènes).

Il y a un exemple que j'aime bien, celui de l'horlogerie... Si l'on adopte une approche analytique classique, on dira d'une montre qu'elle est faite d'un mouvement mécanique d'horlogerie, d'un boîtier, d'un bracelet... Cette représentation analytique du produit, très limitée, ne peut pas permettre d'appréhender le phénomène de manière satisfaisante. C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles les horlogers suisses sont passés à côté d'un certain nombre d'événements qui se sont produits : l'apparition des montres à quartz, etc... Bien sûr, l'histoire est un peu plus compliquée que ça : les horlogers suisses ont fabriqué les premières montres à quartz et les ont montrées comme des prototypes de ce qu'il ne fallait pas faire... Ce n'était pas une montre ! Mais les japonais se sont emparés de l'idée parce

que finalement une montre c'est quelque chose qui a plusieurs finalités : donner l'heure, être un objet de luxe, etc.. ce n'est forcément à mettre à un poignet, cela peut aussi se trouver à un cadran de voiture, les distributeurs de billets, les caisses, etc .. il y a beaucoup d'autres applications possibles.

Donc j'illustre la différence modélisation analytique-modélisation systémique sur cet exemple de montres.

Modélisation analytique : De quoi c'est fait ? quelles sont les parties ? on décompose en éléments de plus en plus petits...

Modélisation Systémique : Qu'est-ce que ça fait ? une montre donne l'heure ; c'est regarder le phénomène en ne se contentant pas uniquement de décomposer : de quoi c'est fait mais aussi qu'est-ce que ça fait et par rapport à quelles finalités, et dans quel environnement. C'est la conjonction des paradigmes structuralistes et cybernétiques.

François Lacroux a évoqué tout à l'heure l'importance du contexte d'utilisation des outils. Donc je pense qu'il peut être important de complexifier les choses dans certains contextes...

Raymond-Alain Thiétart

Quelle différence existe-t-il entre l'analyse systémique et une modélisation bien comprise (c'est-à-dire conceptualisée qui intègre l'environnement, le contexte, etc...) ?

Marie José Avenier

Si c'est une modélisation qui prend en compte la récursivité, les phénomènes autoréférentiels, le contexte, c'est ce que nous appellerons, *grosso modo*, une modélisation systémique. Si c'est un système d'équations pour représenter les comportements des acteurs, si c'est réduire des décisions à un calcul économique, on ne dira pas que c'est une modélisation systémique ! La modélisation systémique n'exclut pas la quantification mais il n'y a pas que cela ! ... mais je ne sais pas ce que tu appelles une " modélisation bien comprise ".

Raymond-Alain Thiétart

Tout à l'heure, tu donnais une définition de la complexité comme étant l'irréductibilité à un modèle unique, donc par conséquent la complexité ne peut pas être modélisée, même systématiquement (il n'y a pas de modèle unique, donc il manquera des choses). Il existe des personnes qui font de la modélisation que je qualifie " d'intelligente ", dans laquelle il y a des récursivités, des causalités, de l'interactivité, de l'itérativité, de la rétroaction, qui sont contextualisées. Alors pourquoi appeler cela une modélisation " systémique ".

François Lacroux

Systémique résume justement " contextualisé, récursif, interactif... ". Face à un même phénomène et sachant qu'il n'existe pas un modèle vrai et unique, c'est considérer qu'il existe toute une palette de modélisations parmi lesquelles la modélisation fonctionnelle (qu'est-ce que ça fait ?), la modélisation ontologique (de quoi c'est fait ?), la modélisation génétique... La systémique peut donc être vue comme un ensemble de modélisations qui permet justement d'avoir une approche riche.

Raymond-Alain Thiétart

A quoi ressemble un modèle ?

François Lacroux

Pour définir quelque chose qu'on utilise en gestion, la planification, on peut avoir plusieurs façons de se représenter la planification :

- soit on se la représente comme un outil en disant que la planification c'est " un plan fait par des planificateurs " : c'est une modélisation réductrice analytique ;

- soit on peut se la représenter (sans que ce soit une exclusive, puisque la modélisation systémique va dépendre du modélisateur) comme un ensemble de systèmes interconnectés dans lequel on trouvera un système de finalisation (trouver des buts), un système de programmation, un système d'action, un système d'apprentissage, etc... C'est donc, par le biais d'une modélisation systémique, enrichir la représentation et ne pas considérer seulement la planification comme " le plan ". Ce qui permet d'ouvrir le débat et de considérer par exemple la planification comme apte à faire autre chose, etc...

C'est en utilisant cette définition riche (en ne considérant pas seulement le pôle ontologique, mais aussi le pôle fonctionnel, et le pôle génétique) que l'on ouvre par exemple l'esprit à des réflexions stratégiques. Si l'on considère une montre comme composée simplement de certains éléments, on a une vision assez restrictive de la montre. Si on considère la montre comme " n'importe quoi, qui est susceptible de donner l'heure ", ça permet d'aboutir dans les années 80 aux montres à quartz, aux Swatch, etc...

Marie José Avenier

En général les modélisations systémiques telles qu'on les pratique sont discursives, peuvent être schématiques...

(interruption de l'enregistrement)

Nathalie Fabbe-Costes

...c'est qu'à la fois on dit il y a des frontières qui sont floues, qui ne sont pas permanentes..., mais en même temps on en met bien pour isoler le phénomène et pour travailler dessus. Et ça, je crois que c'est quand même très riche parce que ça permet aussi de faire des choses qui sont éventuellement superposées, éventuellement en intersection... C'est vrai que c'est beaucoup quand même de ronds et de flèches.

Marie-josé Avenier

Oui, mais ce n'est pas que ça. Et je crois que c'est la conscience que l'on a de ne pas avoir épuisé le phénomène, qu'on a une représentation, bien sûr simplifiée, et donc pas attendre du modèle des choses qu'il n'est pas capable de donner.

Raymond-Alain Thiétart

Mais est-ce que tu ne crois pas que c'est vrai pour toutes les personnes qui font des modélisations ou des théories, c'est vrai pour tout le monde ?

Marie-José Avenier

Pour être allée à un colloque d'économistes il n'y a pas longtemps, je ne suis pas persuadée que...

Raymond-Alain Thiétart

Mais ce ne sont pas de bons économistes, je suis désolé. Parce que tu as des économistes qui raisonnent encore suivant une théorie néoclassique très simplifiée, avec une fonction de production et une fonction de demande. Mais il y en a d'autres qui introduisent des notions d'apprentissage, des notions de cognition, je ne sais pas...

Marie-José Avenier

De confiance.

Raymond-Alain Thiétart

Oui, de confiance.

Marie-José Avenier

Donc justement on avait un colloque sur la confiance et j'ai été ébahie de voir qu'une des préoccupations des économistes était : la confiance peut-elle être traitée au sein de l'économie ? La confiance peut-elle être abordée uniquement avec nos outils d'économistes, sous l'angle économique, et ramenée à un calcul ? Pour moi c'est un faux problème.

Raymond-Alain Thiétart

Oui, mais c'est parce que je crois que l'économie n'a pas encore changé de manière radicale le paradigme dominant qu'est le paradigme néoclassique et donc ils essaient d'adapter des notions d'économie institutionnelle. Les institutionnalistes sont là pour apporter des choses particulièrement intéressantes, mais toujours dans un cadre néoclassique. Donc il n'y a pas encore d'économiste qui ait fait une révolution, en fait, dans la vision de l'économie pour montrer que ça fonctionne de manière différente.

Donc on essaie d'adapter à des modèles anciens des concepts nouveaux, et plus réalistes. On ouvre la boîte noire de l'entreprise, les acteurs. On s'aperçoit qu'un individu, ce n'est pas simplement une fonction d'utilité, et qu'il peut y avoir des variations. Les économistes sont très sensibles à ça. Ils ne pensent pas réduire uniquement à des fonctions. Un économiste ouvert et intelligent – il y en a des gens comme ça...

Marie-José Avenier

Je ne voulais pas critiquer les économistes. Ce n'était pas mon propos. Mais je serais heureuse que les gens aient bien cette perception, que leurs modèles ne sont que des représentations simplifiées, qui doivent servir à stimuler la réflexion et qui ne vont pas dire la vérité.

Raymond-Alain Thiétart

Il me semble qu'un économiste qui s'y connaît, intelligent, sera tout à fait d'accord avec ça. Ils ne sont quand même pas naïfs à ce point. Non, justement, quelle est la différence ? Je ne vois pas quand on dit analyse systémique, la différence avec une " modélisation bien comprise ".

Marie-José Avenier

Donne moi un cas de modélisation bien comprise pour qu'on essaie de voir, parce que...

Raymond-Alain Thiétart

La modélisation bien comprise, c'est par exemple dans le domaine du management stratégique, prendre en compte l'environnement, le contexte, qui peut influencer un certain nombre de relations. Quand on prend par exemple les analyses de type Israël où il y a des analyses de causalité, où on prend en compte un certain nombre de variables contextuelles dans lesquelles il y a cette récursivité, et on estime le modèle.... ça existe ça. Il y a plein d'études empiriques qui sont faites à partir de ces modèles qui sont des modèles causaux.

Marie-José Avenier

Alors, modèles causaux et téléologie, est-ce que ça intervient, finalité ? Parce que les modèles causaux, s'ils ne sont que causaux, pour nous il manque quelque chose.

Raymond-Alain Thiétart

Mais multicausaux parce que ce sont des liens qui interagissent les uns sur les autres. Ce n'est pas une causalité directe, c'est une causalité indirecte.

Marie-José Avenier

D'accord. Mais celui qui est influencé par ces causes a-t-il encore une autonomie ou finalement est-il " esclave " de ces causes ?

Raymond-Alain Thiétart

Non, mais on parle de choses différentes. Là, ce dont vous parlez, c'est d'acteur, un acteur à l'intérieur disons d'une organisation. Les modèles auxquels je pensais c'est par exemple, dans le domaine des problèmes de diversification, en fonction d'un certain nombre de caractéristiques de ressources, comment ces caractéristiques de ressources influencent-elles et sont-elles influencées par les diversifications liées ou non liées que les entreprises vont entreprendre ? Donc c'est quelque chose qui tourne, qui interagit, où il y a de l'interactivité, de l'itérativité. Et ces modèles sont estimés par la recherche d'un équilibre, d'une convergence entre les données et l'ensemble des liens qui doivent émerger.

Marie-José Avenier

J'aimerais bien avoir des références sur ce genre de modèles...

Raymond-Alain Thiétart

Mais il y en a plein !

Marie-José Avenier

Parce qu'effectivement, je ne les connais pas. Je ne connais pas bien ces travaux. J'ai le souvenir de PIMS où j'estimais que ce n'était pas des modèles... C'est vieux ça, mais dans mon esprit je te dis ce à quoi je me raccroche, les modèles que je connais. Quand je vois la façon dont SPI fonctionnait, je trouvais ça vraiment très très simplificateur, très réducteur et pas...

Raymond-Alain Thiétart

C'est un outil.

Gianluca Colombo

C'était des causalités directes...

Raymond-Alain Thiétart

Mais je ne parle pas d'outils. Je parle de la façon dont la recherche est faite en management stratégique. En management stratégique il y a aussi ce type de recherche dans lequel il y a ces causalités multiples, récursives, contextualisées qui correspondent en fait à cette modélisation systémique ; et on ne dit pas " on fait de la modélisation systémique ". On fait de la " bonne modélisation "...

Je connais bien l'analyse de système. J'ai fait ma thèse il y a longtemps de ça, en utilisant une démarche systémique. Alors avec des ronds, des flèches, de la récursivité, de l'interactivité, etc. Et puis après, je me suis dit, mais qu'est-ce que c'est ? C'est de la modélisation que j'ai faite. Pourquoi j'appelle ça " analyse de système " ? Tout est système. Donc à partir du moment où on fait un système qu'on met...

Alors c'est la clôture, on peut discuter sur la clôture, où est-ce qu'on met la clôture ? Quand la clôture est très réduite, les systémistes disent : ah ce n'est pas l'analyse de système et donc, il faut la mettre le plus large possible en incluant tout. Mais comme on n'arrive pas à modéliser cette complexité puisqu'on ne peut pas la réduire à un modèle unique, il faut bien la mettre quelque part, donc c'est toujours arbitraire. Il y a toujours une clôture...

Marie-José Avenier

... mais qui est cognitivement et délibérément construite. On s'efforce d'avoir toujours présent à l'esprit le fait que ce que l'on a fait, c'est une clôture qui doit être provisoire, et qui a été construite, qui n'est pas forcément dans la nature. Comme les frontières entre pays, le nuage de Tchernobyl n'a pas respecté les frontières institutionnelles que nous, on a mis entre les différents pays, les frontières politiques. Il y avait des frontières, c'est nous qui les avons conçues, mais les phénomènes naturels, eux, ils ne respectent pas forcément.

Raymond-Alain Thiétart

Je suis d'accord avec toi, mais quelle est la différence à ce moment-là entre ça et un système d'équations simultanées où le terme d'erreur va prendre en compte ce qui n'a pas été pris dans la clôture ? Ce qui n'est pas expliqué.

Marie-José Avenier

Il me semble que le système d'équations simultanées ne permet probablement pas d'appréhender les phénomènes téléologiques, finalisés. Les mathématiques sont un peu loin pour moi, un peu lointaines. Mais il me semble qu'il y a des phénomènes qu'on ne peut pas appréhender par des équations mathématiques. Et ça, ce sont des phénomènes essentiels en systémique...

Raymond-Alain Thiétart

Non, mais bien entendu. Mais tout dépend ce que l'on veut faire ; quelle est l'unité d'analyse, qu'est-ce qu'on étudie ? Si on étudie par exemple ce que disait François tout à l'heure lorsqu'il parlait des acteurs, les études qui sont faites en management stratégique, ce n'est pas forcément toujours ça. L'acteur, parfois, n'est pas là. C'est simplement des relations entre variables expliquées, variables explicatives. Et puis ces variables explicatives ne sont pas forcément des acteurs. Je crois qu'on étudie un système.

Marie-José Avenier

Il me semble que la notion d'acteur, justement dans ce qui se veut être de la stratégie, est importante. Parce que pour moi, l'idée de finalité est consubstantielle à l'idée de stratégie. L'idée de volontarisme – pas un volontarisme à tout crin, bête, du style je veux aller là donc comme dans un horaire SNCF je vais faire ça, ça, ça... Mais l'idée d'intentionnalité qui est essentielle, il me semble, dans les études de management stratégique, est une notion forte de notre approche de la systémique.

Parce que la systémique a évolué depuis – pour la petite histoire, le GRASCE s'est appelé à sa création le Groupe de Recherche sur l'Analyse de Système et le Calcul Economique ; parce que quand il a été créé en 1977, on parlait

d'analyse de système. On décomposait un système en sous systèmes et finalement cette “ analyse de système ” était vraiment très analytique.

Et il y a eu un tournant je crois au milieu des années 1980 vers une autre conception de la systémique, qui s'est appelé la “ deuxième systémique ” où on est moins analytique, où on raisonne plus en termes de finalités, d'émergences, de propriétés émergentes au sein d'un système par l'interaction des acteurs au sein de ce système.

4. A propos de méthodologie de recherche

Raymond-Alain Thiétart

D'accord, mais comment on étudie ça ? C'est ce que je n'arrive pas à comprendre. Comment faites-vous pour étudier dans l'ancienne systémique ou la nouvelle systémique, l'acteur avec ses intentions, etc., qui prend une dimension principale. Comment fait-on pour étudier ça?

Marie-José Avenier

D'abord par l'étude de cas. Nous ne savons pas faire d'études empiriques qui permettraient d'appréhender ces choses-là. Donc c'est par étude monographique, par observation, et même beaucoup plus par recherche-action. Beaucoup plus en étant sur le “ terrain ” avec les gens et en utilisant la matrice BCG ou la matrice ADL dont on parlait tout à l'heure, comme outil pour les faire parler entre eux, établir des liens, créer des interactions, comprendre comment se développent les stratégies d'acteurs, etc. Mais on ne fait pas d'étude empirique. La compréhension se fait par des analyses fines, genre étude de cas ou recherche action. C'est vraiment des singularités qu'on étudie.

Raymond-Alain Thiétart

Et qu'est-ce qu'on en tire ? Une singularité, c'est quoi, par exemple ?

Marie-José Avenier

C'est ce qui se passe dans une entreprise comme EDF, comme l'entreprise Tartampion... Il y a une étude qui a été faite par Hervé Tanguy chez BSN qui est publiée, c'est pour ça que j'en parle ici, sur une Maison de Champagne. Quand BSN a racheté les champagnes Lançon Pommery, le grand indicateur, chez BSN était le R.O.I. Or, autant les activités traditionnelles, produits secs, etc., se prêtaient bien – enfin, il n'y avait pas trop de problèmes – à raisonner en termes de R.O.I., l'activité du champagne est complètement cyclique, elle dépend de tellement de facteurs que ça n'a aucun sens de raisonner en termes de R.O.I.

Ils ont donc fait appel à l'équipe Ponsard-Tanguy et Tanguy a travaillé avec les acteurs pour faire une modélisation du fonctionnement de l'activité champagne – voilà le genre d'études sur lesquelles on pourrait être, qu'on n'a pas faites, mais qui correspondent un petit peu à notre façon de faire. Ce modèle se voulait être une représentation du fonctionnement de l'activité. On savait bien que ce n'était pas la vérité forcément, mais c'était un modèle de référence par rapport auquel les acteurs pouvaient se situer. Faire des simulations, savoir que si je fais ça, ça aura telles

conséquences ici, là et là, donc si je ne fais pas ce qu'on avait prévu de faire, il faut que j'informe untel, untel et untel parce que cela risque d'avoir des conséquences sur eux. Voilà comment nous, on travaille.

Alors après, qu'est-ce qu'on tire comme connaissances qui soient transférables ? Comme type de connaissances, ce sont des principes, des principes méthodologiques on pourrait dire ; par exemple, utiliser la modélisation comme objet intermédiaire pour susciter la confrontation de représentations, créer le débat, le susciter – un petit peu ce que Franck (Tannery) et Nathalie (Claveau) expliquent dans leur papier. Voilà le genre de propositions auxquelles on arrive.

François Lacroux

Vous parliez de singularité tout à l'heure, mais justement, le problème face à la modélisation systémique c'est qu'une étude, j'allais dire complètement longitudinale étudiant par exemple la diversification des entreprises en fonction d'une vingtaine, d'une trentaine – soyons contextuels – d'une quarantaine de causes, ne permet pas, selon nous, sachant qu'il existe toujours une autonomie de l'acteur individuel, d'inférer ce que l'entreprise Bêta fera par rapport à la diversification.

Autrement dit, ce n'est pas parce que 85% des entreprises qui ont telle et telle et telle caractéristique ont eu un comportement comme celui là, que l'entreprise Bêta a un comportement prévisible. Ça c'est un principe de fond. Donc une des différences par rapport à la modélisation systémique, c'est le statut de la modélisation : je ne raisonne que sur des singularités en un sens, première chose. Et d'autre part, ce sont également des modèles enrichis, donc des modèles qui essaient justement, sachant qu'on n'est que sur des exemples particuliers, de particulariser encore mieux ces exemples avec des modélisations qui ne peuvent être que spécifiques.

Donc c'est une autre façon de voir ; face à un problème comme la diversification, en utilisant une modélisation systémique, et postulant en plus la complexité, j'aurai du mal à avoir de tels résultats. Ce n'est pas que c'est inutile, mais disons que ce n'est pas notre façon de travailler.

Raymond-Alain Thiétart

Mais personne ne dit ça ! Quand on regarde tous les travaux qui existent, personne ne passe d'un certain nombre de tests, d'hypothèses ou d'estimations de modèles, au normatif, à des normes ou à des recommandations. Personne !

Marie-José Avenier

On s'en sert pour quoi ?

François Lacroux

Tout ce qui était "l'Excellence", c'était, sur le fond, un peu ça le principe.

Raymond-Alain Thiétart

Mais ce n'était pas des recherches, c'est des consultants qui ont fait ça.

François Lacroux

D'accord. Mais il n'y a pas que ça. Moi, j'ai des modèles en tête sur les prévisions de comportement (du type) " les dirigeants pensent que... ". On a un panel de dirigeants, on interviewe 80 dirigeants et on dit voilà, la motivation elle est fonction de... alors il y a 80% de dirigeants qui pensent qu'elle est fonction de ça, 80% qu'elle est fonction de ça, 60% qu'elle est fonction de ça. Donc c'est $ax + by + cz =$. Ce type de modélisation existe, il n'y en a pas qu'une.

Raymond-Alain Thiétart

Bien entendu, mais on parle de la mauvaise recherche. Evidemment, un chercheur digne de ce nom ne va jamais, d'une part dire à partir de mes observations, voilà mes recommandations pour l'action. Jamais. Vous prenez n'importe quelle revue digne de ce nom, jamais vous ne verrez des articles comme ça ou des recherches de ce type.

Or, bien entendu, qu'il existe des écrits là-dessus, c'est Gianluca qui disait tout à l'heure, en économie lorsqu'on a besoin d'un livre, on va le consulter. En gestion, lorsqu'on a besoin d'un livre, on l'écrit. C'est vrai qu'en gestion, il n'y a pas de standard, il y a de tout, il y a du pire et du meilleur. Il y a des bonnes recherches et des mauvaises. Et les recherches auxquelles je pense, des recherches qui sont appréciées, sur lesquelles on s'appuie, sur lesquelles il y a une certaine accumulation de connaissances, ne sont pas des recherches qui passent d'un certain nombre de résultats à des normes, justement parce qu'il y a beaucoup de facteurs inexpliqués.

Alors à quoi ça sert ? Eh bien ça sert à avancer à petits pas de fourmis, à poser une brique sur l'autre et ainsi de suite, pour un jour peut-être comprendre un peu mieux comment de manière globale ça fonctionne. Voilà quoi ça sert.

Gianluca Colombo

Je pense que ça nous amène à un problème de l'uniformisation de langage, parce qu'il est vrai que s'il s'agit de recherches sérieuses, il n'y a jamais ni d'un côté ni de l'autre, de prétention à normativiser ou à donner des prescriptions.

Mais du côté recherche empirique ou statistique, etc., il y a quand même un langage, donc une possibilité plus forte de créer un consensus dans un contexte d'étude de cas, de recherche-action, ou d'étude longitudinale.

Donc, je dirai que le problème auquel on est confronté – auquel je suis personnellement confronté – c'est d'essayer de standardiser, de créer un peu de standard avec une finalité de communication de recherche. Parce que si du côté "Strategic Management Journal", il y a une standardisation claire et on sait ce qu'il faut faire pour répondre aux bonnes questions : les méthodes à utiliser, etc. De l'autre côté, on a un peu l'impression – c'est peut-être à cause d'une pratique qui n'est pas encore bien développée chez nous du moins – on a un peu l'impression d'une liberté qui préoccupe...

La liberté est toujours jolie, mais ensuite comment communiquer aux autres ce que j'ai fait ? C'est évident, même en lisant les contributions intéressantes, d'un côté on passe vite dans un article, on sait les deux-trois choses qu'on doit contrôler pour savoir si plus ou moins ça marche ou ça ne marche pas. De l'autre côté, il faut lire tous les mots, les adjectifs, les virgules, et puis les annexes... Alors, à la fin on est un peu découragé. Parce qu'un article de 30 pages du type A on peut le lire en, je ne sais pas, une heure, une demi-heure. De l'autre côté... ce n'est jamais un article de 30 pages, c'est souvent un nombre de pages plus grand... et il prend une semaine. Je trouve que la communication est un

problème majeur dans ce type de proposition qu'on fait souvent de faire de la recherche-action, des études de cas, des études longitudinales : après, comment communiquer aux autres les résultats de cette recherche ?

(interruption de l'enregistrement)

Marie-José Avenier

Je crois que tu as bien posé une question importante aussi par rapport à ces recherches où la singularité est importante. Pour rendre compte de ce qui s'est passé, on a besoin des annexes, on a besoin de savoir dans quelles conditions l'information a été recueillie, donc le questionnaire, le guide d'entretien, le protocole, etc. c'est très important. Mais après comment le communiquer ?

Nathalie Fabbe-Costes

Je crois que tout est utile et qu'on ne peut pas exclure... enfin, je ne vois pas comment on peut exclure, par rapport à des phénomènes que l'on va qualifier de complexes aujourd'hui, je ne vois pas comment on peut s'abstenir de prendre en compte toute pièce de connaissance quelle qu'elle soit. Donc je crois qu'on ne peut pas dire : il faut adopter la systémique et pas ça, il faut faire du qualitatif, du quantitatif, du longitudinal, du transversal, du je ne sais pas quoi... Je crois qu'on est dans une espèce – pas de vide, parce qu'il y a des choses, il y a des éléments, on a des connaissances et d'ailleurs on en diffuse en tant qu'enseignants, donc il y a un corpus plus ou moins commun, plus ou moins partagé, qu'on utilise de manières diverses et variées. Je crois qu'on a réellement besoin de toutes les énergies. Après effectivement, la question est de savoir ce qu'on en fait.

Quand les quantitatifs prennent des chiffres, les “ touillent ” et en sortent des résultats, c'est quand même intéressant. Je trouve intéressant de savoir que sur 80% des cas d'un échantillon construit d'une certaine manière on a telle configuration. Cela ne veut pas dire effectivement que le type qui est dans la configuration n°3 fera ça, et que celui qui est dans la configuration n°4 fera ça. Mais le fait est que c'est déjà un élément de connaissance. Après, *quid* du passage effectivement à la recommandation, ça c'est la bonne question. Par contre, on a besoin de ces recherches-là.

C'est vrai que quand on travaille en se mettant dans une posture systémique, complexe, mettons tout ce qu'on veut, on a le sentiment qu'on a besoin d'aller plus au fond des choses. Je crois qu'on le partage assez bien dans l'Atelier. Si on veut rentrer dans un approfondissement des jeux d'interaction, notamment, on ne peut pas se satisfaire de statistiques, on ne peut pas se satisfaire de questionnaires. Donc on va mixer les deux.

Raymond-Alain Thiétart

Je suis tout à fait d'accord avec ça. Mais quand on regarde par exemple les approches sur des processus, des approches d'analyse en profondeur, c'est comme ça qu'on procède.

Nathalie Fabbe-Costes

Tout à fait. Ce n'est pas l'exclusive de la systémique... Il n'y a pas d'exclusive, attention !

Raymond-Alain Thiétart

Moi je suis tout à fait d'accord avec ça

Marie-José Avenier

J'avais été frappée au colloque "l'entreprise apprenante" par les conclusions de Raymond-Alain en termes de propositions. Je ne les ai plus en tête précisément aujourd'hui, mais c'était exactement du style des recommandations auxquelles on arrive. Ce sont des éléments de réflexion, des supports de réflexion. En utilisant des méthodes différentes, on arrivait en fin de compte au même type de propositions, qui ne sont pas des propositions normatives, qui ne sont pas du style "on va vous dire la vérité". Ça, je l'avais bien saisi. Dans notre petit groupe de travail, on ne cherche pas à se différencier, à se marginaliser, ce n'est pas du tout le but... J'avais senti cette proximité, non pas de la méthode, mais du type de proposition, du statut de la proposition qui ressortait.

Raymond-Alain Thiétart

Quand tu parles de la systémique, lorsque tout à l'heure tu disais quelle différence y a-t-il entre chaos et systémique ? C'est la même chose. C'est pour ça que j'essaie de dire depuis tout à l'heure que quand on dit analyse systémique, étude des cas, recherche des singularités, quelle est la différence entre ça et quelqu'un qui fait de la recherche en profondeur de type ethnographique, sur un terrain, qui essaie de comprendre le système global, qui essaie de comprendre les interactivités, les itérativités, l'histoire... Quelle est la différence ?

Marie-José Avenier

Si on fait comme ça...

Raymond-Alain Thiétart

Mais c'est comme ça que ça se fait. Ça ne se fait pas autrement. Et dire par exemple, ce que disait Nathalie (Fabbe-Costes) en disant "savoir 80%, etc.", les études de type descriptif, je dis études de type descriptif, il n'y en a plus beaucoup. Les études de type descriptif, on essayait de faire des classifications, etc., ça c'est des travaux d'il y a vingt ans. On essayait de mettre en évidence certaines régularités, etc.

Maintenant l'idée, c'est une idée de construction d'une théorie. Construction d'un modèle. Construction d'un cadre conceptuel ou au contraire, confrontation d'une théorie ou d'un cadre conceptuel à la réalité. C'est-à-dire qu'on a une théorie, une théorie n'est qu'une représentation, c'est l'un des modèles, ce n'est qu'un modèle parmi un ensemble de modèles et tous les auteurs de ces théories et ceux qui sont à l'origine de ces théories ne diront jamais "c'est la grande théorie". C'est une théorie parmi d'autres qui permet d'expliquer peut-être un peu mieux, peut-être de manière plus élégante, le fonctionnement des organisations.

Et donc on essaie de regarder par rapport à la réalité comment cette théorie est corroborée, ou au contraire est réfutée. C'est ça, la recherche dans le domaine du management stratégique.

Marie-José Avenier

Ce que tu veux dire c'est la recherche que vous menez globalement à DMSP...

Raymond-Alain Thiétart

Non. Dans le monde entier. Mais il y a recherche et recherche. Si on prend n'importe quel cahier écrit par n'importe qui et un ouvrage... tout à l'heure, François disait la qualité, etc., après il a parlé de l'excellence et tout. Ce n'est pas de la recherche. Personne ne te dira que c'est de la recherche. Même des bouquins écrits... On a étudié cinq cas et puis on fait une théorie et après on dit voilà aux entreprises ce qu'il faut faire. Ça se vend. Pourquoi ? Parce que, comme disait Alain Martinet ce matin, on simplifie cognitivement le travail des acteurs. C'est utile pour ça, mais on sait très bien que ce n'est pas suffisant. Et il y a dans la communauté scientifique des regards différents sur des contributions de ce type.

Il ne faut pas dire que tout est pareil, tout est au même niveau, tout a la même fiabilité. Et puis il y a des oppositions dans la manière de voir, dans la manière de représenter les choses. Donc, il n'y a pas de différence entre tout ce que j'ai entendu ce matin et tout ce que je crois, mais j'essaie de voir les choses d'une manière un peu plus simple, avec mon propre langage, bien que je connaisse bien le langage systémique, mais je ne l'utilise pas. Je dis qu'il y a des relations entre des éléments, entre des acteurs, entre certaines variables, et puis j'essaie d'utiliser un langage qui est communicable à tous, où il y a des variables intermédiaires, modératrices, des variables explicatives, des variables expliquées. Et ça, tout le monde sait ce que cela veut dire.

Nathalie Fabbe-Costes

Oui, mais là ça pose un peu le problème qu'évoquait Gianluca dans son papier : tout le monde sait ce que ça veut dire parce que tout le monde a été éduqué par ça. Il y a aussi une culture, un *common knowledge*, lié au système d'éducation qui privilégie une certaine forme de pensée, une certaine forme de travail. Et c'est vrai qu'on est marqué les uns et les autres par une forme de pensée qui privilégie la communication sous cette forme là.

Raymond-Alain Thiétart

Oui, mais ça ne me gêne pas d'utiliser ces standards et les replacer dans l'analyse systémique, c'est-à-dire l'analyse contextualisée, historique, etc.

Nathalie Fabbe-Costes

Non, mais cela explique peut-être que pour communiquer, c'est vrai que c'est plus accessible. Enfin que ce qui est dit autour de complexité, systémique..., c'est vrai que ce n'est pas toujours accessible. Je peux témoigner, l'investissement est énorme. C'est vrai que quand on est dedans on est bien, mais l'investissement est énorme...

Raymond-Alain Thiétart

Oui, mais je crois qu'il faut être intégré dans une communauté internationale, c'est-à-dire utiliser les termes qui sont utilisés de manière internationale, même ceux qui travaillent sur les sciences de la complexité. C'est vrai que c'est un terme qui fait peut-être un peu sourire ou qui irrite, mais il y a des travaux là-dessus, il y a des bouquins écrits par des

gens sérieux, il y a plein de travaux là-dessus qui sont très intéressants, dans tous les domaines, dans le domaine de la biologie, dans le domaine de la physique.... Il y a des choses qui sont très intéressantes, qui sont faites là-dessus, avec des termes qui sont communicables et qui sont, je dirais, standardisés, et c'est important de s'appuyer là-dessus.

Nathalie Fabbe-Costes

A l'inverse, et je vais me faire l'avocat du diable : créer la rupture par un changement de vocabulaire, par un changement de référentiel, cela peut être propice aussi. Et je parle dans un domaine – j'ai travaillé essentiellement en logistique – où, là, on a des modèles mathématiques, des optimisations : on remplit comme ça un camion, on optimise comme ça un stock... c'est quand même la loi du genre. Et c'est vrai que de changer de registre en imposant d'une certaine manière un vocabulaire – les gens doivent faire un effort au départ – ça change le référentiel, ça change du coup la façon dont des acteurs, englués dans leurs références – justement, de variables qui expliquent, qui n'expliquent pas, qui causent, qui ne causent pas, linéaires, pas linéaires, avec telle formule ou pas de formule – se disent “ Ah oui, alors là, ça change complètement, du tout au tout ”. Et du coup on prend en compte des choses qu'on ne prenait pas en compte avant. On se rend compte que les optimisations ça ne sert à rien parce qu'en fait on est quand même mauvais, etc.

Et je crois que le fait de suggérer, même dans le discours, un autre référentiel, cela peut être propice. C'est une sorte de crise, en fait au sens qu'on évoquait tout à l'heure : “ la crise est propice à... ”. C'est un petit peu comme ça en tout cas que je l'ai ressenti sur le plan méthodologie. Sur un plan méthodologique, en tout cas sur l'action, c'est renversant, à tous les sens du terme, au sens image et en même temps au niveau de la façon de réfléchir. On force les gens à penser autrement, et à se représenter les choses autrement, et à envisager leur action stratégique autrement, du fait de ces interactions qu'au départ leur schéma référentiel classique ne leur permet pas d'aborder. C'est peut-être une proposition ça aussi.

Marie-José Avenier

L'exemple que tu cites illustre peut-être bien la différence entre une approche analytique et une approche systémique. L'approche analytique serait ce qui a été pratiqué souvent, je pense, dans ton domaine : c'est l'optimisation locale. Et pas plus tard qu'hier soir, quelqu'un m'expliquait qu'à l'heure actuelle, l'optimisation locale ne permet pas de dégager les gains de productivité que les Directions Générales imposent, et que les gisements de productivité se trouvent aux interfaces entre les différentes fonctions.

Et justement la modélisation systémique met l'accent sur ces aspects d'interaction, de couplage – ça c'est typiquement un des mots de la systémique, le mot couplage, et pas du discours analytique. Donc voilà le genre de changement de regard qu'on peut associer à la modélisation systémique, sachant que là encore, il ne s'agit pas de jeter le bébé avec l'eau du bain et de ne plus faire d'optimisation ; parce qu'il y a des moments où c'est pertinent de faire de l'optimisation locale. Mais il n'y a pas que ça.

Par rapport à ce qui se fait dans le domaine de la complexité, il nous semble qu'à l'heure actuelle, il s'agit surtout de la dynamique des systèmes non linéaires – ce sur quoi Raymond-Alain travaille et ce sur quoi vous travaillez globalement à DMSP. Il nous semble que ce n'est peut-être pas forcément adapté aux systèmes sociaux. On a l'impression que le rôle des finalités n'est pas pris en compte dans cette approche. Or, c'est quelque chose qui nous semble tout à fait essentiel dans les systèmes sociaux. Autant en physique on comprend bien que cette approche soit pertinente, autant il nous semble que ce n'est peut-être pas le cas pour les systèmes sociaux . Mais on n'a peut-être pas assez travaillé cette question et on attend que vous nous éclairiez sur ces points là. Est-ce que les finalités des acteurs individuels – individuels, collectifs, petits groupes, etc – peuvent être prises en compte ? Si cette dimension peut effectivement être

capturée dans ces approches de la complexité, alors il faut qu'on y regarde de plus près. Mais si elle ne peut pas être capturée, il me semble que ces approches passent à côté de quelque chose qui nous paraît essentiel.

Raymond-Alain Thiétart

Quelle différence fais-tu entre un système – ton système – et un système dynamique non linéaire ? Est-ce que les systèmes sur lesquels vous travaillez sont des systèmes dynamiques ?

François Lacroux

Oui, au sens où ils sont ouverts à des processus comme l'apprentissage, etc., qui ne se conçoivent que dans la dynamique.

Raymond-Alain Thiétart

Mais même tout à l'heure vous parliez d'histoire...

François Lacroux

Génétique, etc., enfin bon...

Raymond-Alain Thiétart

C'est dynamique, bon. Est-ce que ce sont des systèmes non linéaires ? On parle de récursivité, d'itérativité, etc. Donc on parle de la même chose...

Marie-José Avenier

Mais est-ce que dans cette approche quelque part on voit apparaître le concept de finalité ?

Raymond-Alain Thiétart

Mais bien entendu, les acteurs sont indépendants, ils font ce qu'ils veulent.

Marie-josé Avenier

Dans la modélisation ..?

Raymond-Alain Thiétart

Il n'y a pas de modélisation. Dans le travail qu'on a fait avec Bernard Forgues, on n'essaie pas de modéliser. On n'essaie pas de retrouver des lois derrière les observations que l'on fait. On observe ce qui se passe, c'est-à-dire qu'on va voir ce qui se passe.

François Lacroux

Quand vous disiez par exemple – là j'extrais une phrase de son contexte, donc on peut faire des tas de reproches – vous dites par exemple, “ ce comportement a l'apparence du hasard mais il est conduit par des règles déterministes ”.

C'est là où il y a une différence de fond entre nos deux approches. C'est-à-dire que je n'écrirais pas ça dans un article. Il me semble que le fait d'écrire qu'il y a des règles déterministes s'oppose à ma perception des situations socio-économiques dans les environnements complexes. Je ne pense pas qu'il puisse y avoir des règles déterministes. C'est en ce sens que nos deux types de modélisation s'opposent.

Nathalie Fabbe-Costes

Toutes les deux ne sont pas de même type...

François Lacroux

D'accord, là aussi, toujours en prenant en compte le contexte, l'histoire du bébé et de l'eau du bain, etc..

Raymond-Alain Thiétart

Alors comment seraient des règles, si elles n'étaient pas déterministes ? Il y a des intentions, un but, on veut atteindre ce but, ce serait quoi alors ?

Marie-José Avenier

Les règles ont été construites par des acteurs, délibérément, pas délibérément ?

Raymond-Alain Thiétart

Elles existent...

Marie-José Avenier

Elles existent, elles évoluent... Elles ne vont pas déterminer leur comportement “ de façon déterministe ”, il me semble.

Bernard Forgues

Vous avez une vision trop restrictive de ce qu'est le déterminisme. Dans la théorie du chaos – c'est pour ça que dans certains bouquins ils appellent ça le “ déterminisme complexe ” – ce n'est pas du tout un déterminisme dans lequel, parce qu'une règle existe, elle est absolument immuable, et donc l'acteur est complètement pieds et poings liés face à cette règle.

Evidemment, la règle évolue. Evidemment, l'acteur peut avoir son mot à dire et peut changer la règle, etc., mais il n'empêche que dans la théorie du chaos cela continue à s'appeler le déterminisme. Mais c'est simplement une vision un peu élargie, je pense, du déterminisme, c'est pour ça, ce n'est pas du tout une vision restrictive du terme.

Raymond-Alain Thiétart

Dans quel cas dit-on que c'est déterministe ? Lorsqu'il existe une relation entre une action et un résultat. Mais cette action est modifiée par d'autres acteurs. Elle est modifiée de manière récursive. Elle est influencée par le passé. Elle est influencée par l'apprentissage. Ça, on ne le rejette pas du tout. Ce qu'on veut simplement dire, c'est que ce n'est pas du hasard. Le déterminisme s'oppose à l'aléatoire. Quand tout à l'heure vous décriviez votre système avec des flèches, des ronds, etc., vous êtes déterministe. Il y a des ronds et des flèches. C'est vous les déterministes, pas nous ! Nous, on n'a pas de ronds et de flèches. On a juste un mot !

Franck Tannery

Est-ce que les effets de système, les émergences, sont perçus comme des phénomènes qui correspondent à ces déterminismes complexes ? C'est-à-dire que le résultat, la somme d'actions intentionnelles devient un résultat en partie inintentionnel ?

François Lacroux

Ex post, je peux déterminer les causes d'un événement. Je pense que c'est aussi une différence forte. Je peux me dire, je peux faire un modèle, en disant : “ je suis sur l'affaire des otages, je peux interviewer tous les intervenants et dire finalement les choses se sont passées comme ça parce qu'à tel moment lui a décidé ça et lui a réagi de telle façon ”. Mais que se passe-t-il si on essaie de déterminer des principes “ ingénieriques ” ? Autrement dit, je vais dans une entreprise, elle me dit “ j'ai un problème ”, donc face à ça comment résoudre ce problème ? Comment finalement ce type de causes, etc., peut m'aider face à ce problème justement ingénierique ? C'est un problème que je me pose.

Raymond-Alain Thiétart

Mais on ne se pose pas cette question là dans ces termes là. Marie-José (Avenier) disait quelque chose d'important tout à l'heure, “ on ne peut pas transférer de la physique aux systèmes sociaux de manière aveugle ”. On a beaucoup réfléchi à ça. C'est vrai qu'en physique, les relations qui existent entre variables – moi j'appelle ça des variables, on appelle ça peut-être des éléments – ne varient pas. En physique, ces relations sont fixes. Dans les systèmes sociaux, il y a des phénomènes d'apprentissage qui font que les liens qui existent entre plusieurs variables peuvent varier. C'est-à-dire que la valeur des paramètres - parce que moi j'ai des équations en tête lorsque je parle de ça - tu as une relation $y = ax$ ou ax^2 parce que ce n'est pas linéaire, ou $y_t = ax_t^2$, eh bien, cette relation physique ne varie pas. Le paramètre ne varie pas. Dans les systèmes sociaux, ça varie et on ne sait pas comment ça varie.

Marie-José Avenier

Et le y et le x aussi... ?

Raymond-Alain Thiétart

Et le y et le x aussi varient.

François Lacroux

Notre problème, c'est pourquoi il n'y a pas un z : est-ce qu'il n'y a pas émergence d'un z en plein milieu ?

Raymond-Alain Thiétart

Mais bien entendu, il peut y avoir un z, un w, un t, etc., bien entendu, mais ça c'est simplement pour simplifier ce que j'entends par déterminisme. On connaît la forme de la relation, elle existe. Cela rend le problème d'analyse et de représentation des systèmes sociaux beaucoup plus complexes que ne le sont les systèmes physiques. Parce qu'on a un système d'équations – je m'excuse – on a un système d'équations dont les relations ou la forme va évoluer avec le temps, et que les acteurs vont modifier avec le temps.

Je dirais que ceci n'est pas très important parce que notre objectif, ce n'est pas de retrouver ces équations, ce n'est pas d'essayer d'expliquer pourquoi, ce n'est pas du tout ça, ce n'est pas encore notre ambition. C'est simplement de montrer que dans certaines situations, ce que l'on observe, et qui peut avoir l'apparence de l'aléa, est en fait issu de l'imbrication de décisions multiples, d'initiatives d'acteurs qui, du fait de la dépendance par rapport au temps et du fait de ces nombreuses interactions, itérations, rétroactions, etc., donne quelque chose d'apparemment aléatoire mais qui n'est pas aléatoire ; qui a été piloté – pas piloté, induit – par l'action de tous.

Ce que l'on observe, c'est l'aléa, on dirait que ça part dans tous les sens, mais en fait c'est déterminé. Déterminé par les acteurs eux-mêmes qui sont liés entre eux et qui font que ça va aboutir au résultat que l'on observe.

François Lacroux

Mais si justement c'est déterminé, à partir du moment où je peux dire : “ ce système est déterministe, ce que vous voyez à la période t, ce n'est pas un aléa, mais c'est le résultat de etc., des actions, etc.” Est-ce que, en disant ça, je peux me permettre de prédire à ce moment là le comportement du système ?

Raymond-Alain Thiétart

Mais non ! Il y a une chose qui est importante, c'est que les systèmes dynamiques non linéaires – et on est d'accord pour dire que vos systèmes sont dynamiques non linéaires – ont des propriétés. Et nous on ne s'appuie que sur ces propriétés là pour en déduire un certain nombre, disons, de conditions facilitantes. C'est exactement le terme qu'on utilise.

On ne dit pas “ voilà ce qu’il faut faire ”, on dit “ des conditions facilitantes à la gestion ”. Et ces propriétés font que, en fonction du couplage – ce que disait Alain Martinet ce matin – qui existe entre ces acteurs, entre nos forces de rétroaction positive et rétroaction négative, – ce sont des termes qui doivent vous plaire – en fonction de la force qui existe... On parle de la même chose. En fonction de la force de ces couplages, plus c’est couplé et plus on va aller vers des états d’équilibre complexe, c’est-à-dire que quand il n’y a pas de couplage, on peut être en pleine stabilité. C’est la description qu’en faisait Alain. Il suffit de prendre un petit système, on le simule, on regarde ce qui se passe, c’est très simple. On prend trois relations dynamiques non linéaires, et on regarde ce qui se passe, on observe.

- Si le couplage est très peu fort, c’est la stabilité.
- Si le couplage augmente un petit peu, on trouve un équilibre périodique et on va passer par des périodes de manière tout à fait régulière.
- Et quand les couplages sont très forts entre des forces de périodicités différentes, c’est là où on rentre dans la situation d’équilibre complexe. Et dans cette situation d’équilibre complexe, et uniquement dans cette situation d’équilibre complexe, on trouve un état particulier : ce que l’on observe est apparemment aléatoire, mais est en fait induit par l’ensemble des actions, des initiatives, des réactions qui peuvent exister ou qui ont été initiées par les acteurs du système.

Et donc dans cet article sur les otages – c’est une première version, on est en train d’écrire la deuxième – l’idée est que le volontarisme des acteurs, les intentions volontaristes des acteurs, créent leur propre déterminisme. Ce qui n’a rien à voir avec le système qui est déterministe, mais du fait du couplage qui peut exister entre la volonté, entre les intentions des acteurs, on crée une situation tellement complexe que les acteurs n’ont plus la possibilité de piloter – je reprends le terme – de piloter le système.

Parce qu’ils ne peuvent plus prévoir, ça les dépasse, ils ne peuvent plus reproduire ce qui a fait le succès dans le passé parce qu’on se retrouve dans un état tout à fait différent, et donc ils sont à la tête de quelque chose qui n’est pas maîtrisable. Et par conséquent, quand ce n’est plus maîtrisable, c’est le contexte, c’est-à-dire l’environnement, qui va décider laquelle des initiatives, parmi celles qui ont été prises, correspond aux demandes faites par cet environnement. Et c’est là où on se place dans une perspective de type évolutionniste, où c’est l’environnement qui va déterminer, parmi toutes les initiatives, celle qui est bonne. C’est pour ça que notre thèse est que le volontarisme crée son propre déterminisme.

Franck Tannery

Sachant que l’environnement en plus, procède du même mécanisme de dynamique non linéaire...

Raymond-Alain Thiétart

Oui, il a sa propre dynamique. C’est ça l’idée d’arrière plan. Mais on ne rejette pas du tout les intentions des acteurs, jamais. Dans le cas sur la crise des otages, les acteurs ont des intentions, ils veulent résoudre le conflit... C’est le parlement iranien, c’est l’Imam Khomeini, c’est Carter, c’est les négociateurs, c’est tous ces acteurs qui essaient de faire quelque chose.

Marie-José Avenier

Une question m'était venue par rapport à ça : le fait justement que le volontarisme de ces acteurs contribue à amplifier cette crise, est-ce que cela ne vient pas du fait que les acteurs font toujours plus du même ? C'est-à-dire qu'ils restent dans leur même vision, et ne prennent justement pas en compte le fait que leur vision n'est pas pertinente ; ils continuent à agir, mais ils ne cherchent pas à s'ajuster. Est-ce qu'on n'aurait pas là une proposition à faire : pour sortir de cette situation, sortir de son système de représentation, essayer de se représenter les choses différemment ?

Raymond-Alain Thiétart

Là on a pris juste un cas que Bernard (Forgues) avait analysé il y a quelques temps de ça, sur une douzaine de cas de crise qu'il avait analysés. Il a proposé une explication sur ça. C'est une explication qualitative.

Bernard Forgues

Je n'arrive pas bien à voir le lien, c'est pourquoi je ne vois pas sous quel angle présenter ça.

Raymond-Alain Thiétart

Ce que Bernard a retiré à propos de ce que disait Marie-José – est-ce parce que les acteurs refont toujours la même chose, qu'ils sont entraînés dans cette situation ? – Áa je n'en sais rien.

Gianluca Colombo

Autrement dit, est-ce qu'ils n'ont pas un modèle adéquat pour se représenter une situation qui leur permette une voie de fuite. C'est parce qu'ils n'ont pas un modèle approprié à la situation qu'ils sont en train de créer.

Bernard Forgues

Alors là maintenant, je vois le lien effectivement. Un résultat de ma thèse est un modèle que j'ai baptisé " le modèle de l'évitement ". Donc ce n'est pas la fuite, mais l'évitement. Mais c'est exactement la même chose, effectivement. Et donc le résultat des observations était de dire qu'on peut expliquer le comportement soit d'un certain nombre d'individus, soit d'un certain nombre d'organisations par un modèle de l'évitement qui consiste à prendre tout un tas de portes de sortie pour éviter d'avoir à prendre les décisions, pour éviter de s'engager trop loin, etc, sachant que ces manières d'éviter peuvent prendre des formes complètement différentes : ça peut être un respect extrêmement strict des procédures ou au contraire une sorte de fuite en avant. Cela peut se traduire de manière relativement différente.

Franck Tannery

Parce qu'ils ont pris conscience des conséquences éventuelles de ce déterminisme-là ? D'où vient ce qui motive ce modèle de l'évitement ?

Bernard Forgues

Comment ça : qu'est-ce qui motive ? Comment je l'ai trouvé, ou qu'est-ce qui fait que quelqu'un va tenter l'évitement ?

Intervenant

Non, de la part des acteurs, qu'est-ce qui les amène à ce modèle de l'évitement, comment ils le développent ?

Bernard Forgues

En fait, j'ai fait l'analyse à trois niveaux :

- je l'ai faite au niveau individuel, c'est-à-dire d'un acteur pris séparément,
- je l'ai faite au niveau d'un groupe d'acteurs,
- et puis au niveau de l'ensemble de l'organisation.

Ce qui motive ce modèle de l'évitement dépend du niveau. Au niveau individuel, c'est tout un tas de facteurs psychologiques qu'on connaît depuis longtemps (Kahneman et Tverski, etc...) ; enfin, il y a tout un tas d'explications comme ça. Je ne les ai plus tellement en tête. Il s'agit essentiellement de raisons psychologiques. Alors que par exemple au niveau de l'organisation, il s'agit plus de l'établissement de procédures, de règles qu'on va s'efforcer de suivre.

Gianluca Colombo

Mais donc ce n'est pas, disons, une complexification du modèle qui amène à prendre en compte des conséquences éventuellement non voulues, ni des implications de son propre volontarisme qui amène à se comporter d'une façon différente. C'est plutôt l'équivalent des modèles d'évitement psychologique.: “ cette situation me crée de la souffrance, de l'anxiété, je sais que je dois faire pour éviter cette situation d'anxiété ”. Ce n'est pas que je me construis un modèle complexifié de la situation qui m'amène...

Bernard Forgues

Pas uniquement. C'est en partie vrai, mais pas uniquement ; puisqu'en fait, à l'origine, ce qui m'a amené à ça, c'est que ce qui permet de définir qu'on est dans une situation de crise, c'est entre autres que la complexité et l'incertitude sont à des niveaux très élevés. Et donc forcément la décision, dans une situation comme ça, va être différente du fait de ces caractéristiques. Et c'est ça qui justement complexifie énormément les choses, empêche de percevoir les conséquences à long terme des actions, etc, et entre autres provoque un niveau de stress. Et là, on retombe dans le domaine psychologique.

Gianluca Colombo

Non, mais ma question était : est-ce que les modèles d'évitement que tu as trouvés, ce sont des modèles qui passent par une complexification de la façon de modéliser la situation ? Parce qu'à ce point là, on revient un peu sur l'observation

que tu étais en train de faire. Autrement, on arrive peut-être à la même conclusion, mais par une voie différente. Et je pense que le voir à ce niveau là devrait être très important. Savoir laquelle des deux méthodes...

Bernard Forgues

Je ne suis pas sûr de bien saisir la question, mais à mon avis au moins là où c'est différent, c'est que déjà j'ai employé le mot modèle de l'évitement, mais en aucun cas c'est un modèle mathématique. Il n'y a pas l'ombre d'une équation dans toute la thèse. Donc c'est un modèle explicatif, mais ça s'arrête là.

5. Vers quelques propositions pour l'action

Marie-José Avenier

La question que j'ai par rapport à ce modèle c'est : le modèle de l'évitement est-il descriptif ? ou est-ce qu'il propose des façons de résoudre la crise ? Ce modèle de l'évitement décrit-il ce qui s'est passé : les gens refusent de prendre des décisions et la crise continue ? Ou est-ce qu'il propose une façon de résoudre la crise ? C'est ce que je ne comprends pas.

Bernard Forgues

C'est un modèle qui est purement descriptif mais ce n'est pas parce qu'il y a évitement que la crise va continuer. L'évitement peut permettre de résoudre la crise aussi. Ce que je veux dire par là, c'est qu'en aucun cas c'est un modèle qui soit normatif ni dans un sens ni dans l'autre. Je ne dis pas il faut absolument éviter l'évitement, ni passer par l'évitement. Au départ, moi j'ai un objectif qui est purement descriptif et explicatif. Mais ça s'arrête là.

Nathalie Fabbe-Costes

Néanmoins, la question de Gianluca – enfin si je l'ai comprise – nous amène quand même à parler de “ réflexion pour l'action ”. Cela amène à poser un problème peut-être pratique. Il y a un certain nombre de chefs d'entreprise aujourd'hui qui disent – et ce à tous niveaux, y compris directions fonctionnelles ou divisionnelles – “ pour manager dans la complexité, il faut mettre les gens en situation de crise ”. Enfin, toutes proportions gardées : pas des crises type nucléaire ou autres, ni otages ou autres. Mais des situations où on va mettre les gens délibérément dans des situations d'ouverture de leur champ d'intervention, de leur champ de représentation. Et ce j'allais dire presque dans une logique prescriptive : “ voilà ce qu'il faut faire ”. Il faut mettre les gens – c'est ce qu'on entend souvent – en situation d'ouvrir leur référentiel, de le complexifier, et il en sortira toujours quelque chose. Je crois que c'est un peu ça ta question.

Gianluca Colombo

C'est pour ça que j'insistais sur ce que sont ces modèles d'évitement. Parce que je dirais qu'il faut donner des supports pour éviter qu'on puisse simplement faire un cours sur des modèles d'évitement.

Nathalie Fabbe-Costes

Mais c'est vrai que le risque observé, c'est qu'en mettant volontairement les gens en situation de complexité, et je pense toujours à des gens plutôt bas dans l'organigramme, on se dit “ on va les rendre autonomes, émergents, critiques, intelligents et tout ce qu'on veut ”. Donc on va les mettre en situation d'être touchés par cette complexité qui est vécue au niveau le plus haut et puis on espère que de tout ça il va en sortir quelque chose. Est-ce que le risque n'est pas effectivement que les gens, ça les dépasse, et que finalement ils évitent ? Ce qui peut être une solution d'ailleurs.

Franck Tannery

Ce qu'a dit Bernard (Forgues) "l'évitement peut aussi bien résoudre la crise que la bloquer définitivement" – en d'autres termes, ce n'est plus le chaos déterministe mais c'est le mur qu'on se "paie" – je crois que c'est une réflexion qu'on peut vraiment pousser un peu plus loin. C'est-à-dire qu'à la limite, quand on fait des propositions, ces propositions peuvent amener à une réflexion de construction, de constitution d'un processus organisationnel "positif" – ou un cercle vertueux, pour utiliser d'autres images.

Et le même processus de raisonnement, par plein d'autres éléments, peut amener aussi à un cercle vicieux ; et ça, ce n'est pas évident à manipuler. D'ailleurs en ce sens là, on n'est plus dans des lois, enfin des généralités. Une part de marché implique une action ; dans un cas ça va marcher, dans un autre cas ça ne va pas marcher. Et pourtant, c'est vraiment le même processus, la même gestion des cadres, la même mobilité des cadres, tout ce qu'on avait vu sur la mobilité des cadres entre deux centres EDF. Dans un cas, ça avait permis quelque chose et dans un autre cas ça avait provoqué complètement autre chose.

Marie José Avenier

A cause du contexte, à cause de la culture, à cause de plein de choses, donc ça c'est....

Franck Tannery

Je crois que dans ce cas là, le "à cause" n'est plus intéressant. Je ne sais pas pourquoi, mais je pense que le "à cause" n'est pas intéressant.

Marie José Avenier

Ce n'est effectivement pas dans notre logique de chercher le "à cause", mais c'est un vieux réflexe...

La question que je me pose par rapport à ce que tu nous as expliqué sur ce que vous avez fait, donc sur le chaos... Ce matin je crois qu'on était tous d'accord sur le fait qu'on veut produire des choses qui puissent avoir une certaine valeur pour l'action, pour notre public. A quel type de proposition cela vous amène-t-il ?

Raymond-Alain Thiéart

Il suffit de lire nos articles ! L'état chaotique c'est simplement un état parmi d'autres. On peut se trouver dans un état stable, mais si on se trouve dans un état chaotique, à ce moment là il y a l'impossibilité de piloter. On ne peut pas prévoir, on ne peut pas reproduire parce que tout ce qu'on a appris dans le passé ne s'applique pas, que les intentions n'amènent pas à des résultats auxquels on s'attendait, qu'une petite action peut avoir des effets beaucoup plus importants à long terme, qui sont imprévisibles et par conséquent, qu'est-ce que l'on fait dans ces cas là ?

Parce que si c'est vrai ce que l'on raconte, (c'est ce qu'on raconte, mais ce n'est pas forcément vrai) c'est le contexte qui va décider si certaines des initiatives qui ont été prises sont bonnes ou pas. Puisque les initiatives ne peuvent pas être véritablement utilisées pour arriver à quelque chose de finalisé. On peut avoir des intentions, mais ce n'est pas pour ça que ces intentions vont se réaliser.

Alors il y a plusieurs choses auxquelles on a pensé, c'est d'abord en reprenant la métaphore célèbre de la place à sens giratoire, les automobilistes qui conduisent, qui sont autonomes, chacun dans sa voiture, etc., pourtant c'est un système très complexe, il suffit d'aller place de l'Etoile pour voir comment ça se passe, et puis ça se passe bien ! Donc, il y a cette notion disons d'autonomie, d'auto-organisation derrière, où on peut donner plus de liberté aux acteurs. Alors qu'est-ce que ça veut dire donner plus de liberté aux acteurs ? C'est en fait une forme de découplage. Et faire en sorte aussi qu'au niveau local il y ait des réponses qui soient apportées par les acteurs qui sont directement confrontés aux problèmes, lorsque les problèmes ont lieu. Il y a cet aspect là. C'est un premier aspect, tout ce qui touche ces notions d'auto-organisation.

Après le deuxième aspect qui est important, c'est l'expérimentation. Expérimentation, c'est-à-dire développer un répertoire de réponses, un répertoire d'expériences (expériences de gestion, expériences en matière de produits, expériences en matière de stratégie), donc avoir un répertoire. Et si l'environnement, une fois qu'il s'est dévoilé, décide que l'une de ces expériences est bonne, puisqu'on ne peut pas savoir laquelle est bonne a priori, si l'environnement décide que finalement cette expérience qui a été menée est bonne, l'entreprise a la possibilité d'utiliser ça comme source d'apprentissage et de le développer, de l'exploiter et d'aller plus loin.

Marie-José Avenier

Je ne comprends pas ce que tu entends par “ bonne ”.

Raymond-Alain Thiétart

Bonne, c'est-à-dire que le degré d'adaptation entre ce qui est nécessaire pour survivre dans ce contexte est bon, viable. Le degré d'adaptation est bon. C'est-à-dire qu'il y a une bonne adaptation entre ce que l'on peut offrir et ce que l'environnement exige. Que ce soit l'environnement au sens général, ça peut être l'environnement social, ça peut être l'environnement concurrentiel, le marché, ça peut être quelque chose de beaucoup plus général.

Il y a aussi un autre aspect. C'est ce qui a été dit tout à l'heure, c'est de partir du principe que dans ces situations là, personne n'a la bonne réponse. Et par conséquent, il faut essayer de faire en sorte qu'il y ait débat – tout à l'heure c'est Nathalie (Fabbe-Costes) qui disait ça – création de crise, pour la créativité, etc., que des idées différentes puissent émerger. Donc c'est un management de type dialectique où il y a des oppositions – ou des points de vue différents, je préfère – qui peuvent s'exprimer, s'affronter pour que collectivement quelque chose émerge, qui soit peut-être un peu plus proche de la réalité. Donc, il y a aussi ça.

Qu'est-ce qu'il y avait encore ? Je ne me souviens plus. Je n'ai pas révisé avant de venir, c'est pour ça.... En gros c'est ça. C'est expérimentation, auto-organisation, dialectique. Aussi une chose, c'est stratégie tâtonnante. La stratégie tâtonnante, nous on appelle ça l'incrémentalisme. Mais tu vas me dire que ce n'est pas pareil.

Marie-José Avenier

Nuances, nuances !

Raymond-Alain Thiétart

Je sais qu'il y a toujours des nuances. Mais quand j'ai vu tâtonnante, je me suis dit ça, ça correspond. On essaie, on fait des erreurs, on corrige, on apprend, on rectifie le tir...

Marie José Avenier

C'est "essais/erreurs". La différence entre incrémentalisme et stratégie tâtonnante, si je peux me permettre, est que dans la stratégie tâtonnante on ne s'astreint pas à rester proche du *statu quo*. Une réorganisation peut faire partie d'une stratégie tâtonnante. Cela peut être révolutionnaire tout en étant tâtonnant, mais à un moment il faut faire la rupture et on décide, on a tâtonné et puis on franchit le pas et il y a un point de non retour qui est franchi. C'est juste la petite nuance que je voulais souligner.

François Lacroux

Il peut y en avoir d'autres, aussi, autour de tout ce qui est le statut du temps. Parce que dans l'incrémentalisme, implicitement, il y a quand même une idée que le temps est neutre ; au sens où "j'ai fait quelque chose, ça a raté, je reviens en arrière".

Or, dans la stratégie tâtonnante, il y a quand même une sorte d'irréversibilité temporelle qui n'est pas prise en compte, me semble-t-il, par les incrémentalismes, qu'ils soient logiques ou disjoints. Et en plus, ce qui pose problème dans l'incrémentalisme, c'est justement ce dont on a discuté ce matin sur le "un peu plus ou un peu moins que rien". C'est-à-dire l'incrémentalisme pour, justement, sortir du pilotage à vue, doit se concevoir dans un référentiel plus "haut".

C'est-à-dire que je décide de faire tel tâtonnement par rapport à tel autre, je peux le décider en termes d'action instantanée en disant "voilà à telle période, à tel moment, je vais agir comme ça", mais à ce moment-là est-ce qu'on ne quitte pas la stratégie pour aller dans le pilotage à vue, justement. Est-ce que la stratégie ce n'est pas, peut-être faire du tâtonnement, mais par rapport à un cadre général qui reste à déterminer, dont personne ne peut dire qu'il a la clé.

Et justement il me semble que dans l'incrémentalisme, ce cadre général n'est pas vraiment explicite. Un peu plus dans l'incrémentalisme logique, mais au moins dans l'incrémentalisme disjoint, il ne me semble pas très très explicite. En ce sens là, ce n'est pas stratégique.

Raymond-Alain Thiétart

De toute façon, le point avec l'incrémentalisme est qu'on peut prédire à très court terme, c'est-à-dire on peut voir à très court terme quelles sont les conséquences des actions, mais si jamais on se replace dans le cadre de l'analyse systémique, on ne peut pas prévoir à long terme. Non, on ne peut pas prévoir sur une longue période, du fait des interactions multiples, etc. Et une des propriétés des systèmes dynamiques non linéaires en état chaotique, c'est la sensibilité aux conditions initiales. Sensibilité aux conditions initiales qui est liée à votre historique.

Marie-José Avenier

Mais est-ce que justement, dans les systèmes sociaux, on a cette très grande sensibilité aux conditions initiales ? (C'est une question que je me pose).

Raymond-Alain Thiétart

Ça je n'en sais rien. D'abord il faut montrer que les phénomènes qui sont observés sont des phénomènes qui sont dynamiques, non linéaires d'une part, et que d'autre part ce qu'on observe ce n'est pas aléatoire. Parce que peut-être tout ce qu'on raconte là, ce sont des bêtises. Parce que les tests statistiques qui sont faits, (on est en train de retravailler dessus pour essayer d'aller un peu plus en profondeur sur ces tests statistiques), ne sont pas totalement définitifs. On ne peut pas les prendre comme ça de manière absolue.

Mais avec les outils statistiques qui existent, il semblerait que dans des situations diverses, dans le domaine de l'innovation... Il y a trois travaux, il y a une thèse en ce moment qui est en train d'être faite là-dessus. Il y a deux travaux qui ont été faits là-dessus, qui étudient des processus d'innovation sur des longues périodes et montrent l'existence de déterminisme, c'est-à-dire que ce que l'on observe n'est pas de l'aléa. C'est-à-dire qu'on rejette l'aléatoire.

Marie José Avenier

En arrivant ce matin, je n'avais pas cette conception du déterminisme comme opposé de l'aléatoire. Le déterminisme, je le situais par rapport à finalisme et téléologie, construction. Donc, on ne mettait pas du tout le même sens derrière les mots. Je suis vraiment contente d'avoir un peu clarifié...

Raymond-Alain Thiétart

Mais on peut être confus très rapidement. Quand on parle de systèmes dynamiques non linéaires, ce sont des systèmes qui sont déterministes, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas des systèmes stochastiques.

Marie José Avenier

Ah oui, c'est dans ce sens là.

Raymond-Alain Thiétart

C'est tout.

Franck Tannery

Moi j'avais juste une question, mais vous avez un peu répondu avec l'histoire de l'innovation. Le point de départ, c'est la crise des otages où il y a un début et une fin. On analyse cette histoire et on dit " finalement, c'est un système chaotique ". Le problème est que finalement les métaphores, ou recommandations, si on est dans un état chaotique...

Raymond-Alain Thiétart

Ce ne sont pas des métaphores !

Franck Tannery

La métaphore du sens giratoire pour le découplage. Mais expérimentation, débat, incrémentalisme, moi j'aurais tendance un peu à les comprendre d'une manière générale, pas uniquement pour des systèmes chaotiques. Qu'est-ce qui permet de me dire si je suis en situation chaotique, ou si je ne suis pas en situation chaotique ? Est-ce que c'est un " principe général ". c'est-à-dire que tout système social finalement, quelque part, est un système chaotique ?

Raymond-Alain Thiétart

Je crois que tout système social est potentiellement chaotique... Enfin, ne croyez pas ce que je raconte... Mais c'est comme ça que je le vois, parce que ça ne peut pas être autrement ! Ce sont des systèmes dynamiques non linéaires.

Franck Tannery

Non, mais c'est ça. Qui dit système dynamique non linéaire amène potentiellement à...

Raymond-Alain Thiétart

Oui, potentiellement, mais ça peut se trouver dans un état stable. Et l'organisation peut être dans un état très stable dans lequel la prévisibilité, la prévision est possible, on peut piloter, etc. Mais on peut se trouver dans des situations – ce que disait Alain (Martinet) ce matin – dans lesquelles il y a des sujets qui veulent être acteurs et qu'on veut ramener au rang d'objet, et ces derniers sont de plus en plus couplés les uns avec les autres.

Tout ça, ce sont des éléments qui montrent qu'on va vers ce qu'on appelle la complexité, mais que j'appelle l'état chaotique. L'équilibre complexe, ce ne sont pas mes termes, ce sont ceux des mathématiciens. Mais j'essaie d'utiliser les termes des mathématiciens. Comme ça, ils peuvent me " taper dessus " en disant " ce que vous faites ce n'est pas possible ". Quand on est parmi des gestionnaires, ils disent " ce n'est pas possible ce que vous faites ". Mais on s'en fiche parce qu'on s'amuse bien.

Alain-Charles Martinet

Je vais rebondir sur ce que disait Franck. Ça se voit, une situation de crise, il ne faut pas charrier, ça se voit. Le problème, est moins là à mon avis, si cette fois on s'adresse à nouveau à des responsables puisque tu es en recherche de message, ce qui est légitime. La difficulté, ce n'est pas de voir la crise.

La difficulté, en droite ligne à partir de ce que Raymond-Alain vient de dire, c'est d'admettre qu'on est en situation de crise, et donc d'admettre qu'on est obligé de changer ce qu'on met derrière le mot gestion. C'est-à-dire qu'on ne gère pas avant la crise comme on gère pendant la crise. C'est ça la difficulté. Donc en réalité, la difficulté c'est d'admettre qu'on ne peut pas gérer, au sens usuel du terme. C'est ça la difficulté. Quand on dit découplage, quand on dit

expérimentation, quand on dit débat, quand on dit délibération, etc., c'est la reconnaissance officielle publique qu'on n'est plus dans le rôle pour lequel normalement on était payé, c'est-à-dire le rôle de maîtrise.

Parce que c'est ça le fond du problème. Je dirais quand on n'est pas en situation de crise, gestion = maîtrise, mais c'est presque trivial de dire ça, ou c'est presque redondant, c'est-à-dire qu'en réalité, la maîtrise est possible, puisqu'il n'y a pas de crise.

Donc à partir du moment où on est dans cette situation chaotique, la grosse difficulté pour les managers, les gestionnaires et les sciences de gestion, c'est de reconnaître que la situation n'est pas gérable au sens usuel du terme. Néanmoins, comme on dit, il faut sortir de la situation. C'est-à-dire qu'en réalité, les procédés que tu évoques sont des procédés qui sont antinomiques par rapport à la représentation usuelle de la gestion. Parce qu'en réalité, cela veut dire reconnaître de façon explicite qu'on va découpler, qu'on va expérimenter, qu'on va débattre, etc., sans pouvoir en pronostiquer les effets.

Raymond-Alain Thiétart

Je peux réagir à ce que tu dis ? Le problème, c'est ce que tu disais ce matin, c'est l'équilibre qui existe entre complexité et simplicité. Ceci étant dit, expérimentation, auto-organisation... l'organisation ne peut pas être faite que de ça, parce que sinon, l'action finalisée ne peut pas se faire. Donc le problème est de trouver cet équilibre :

- d'un côté, tu es obligé de créer la certitude pour des raisons de simplification cognitive, c'est comme ça qu'on voit les choses, et pour faire en sorte que les acteurs agissent,
- et d'un autre côté, tu dois créer des conditions facilitantes à l'émergence de nouveaux modes de fonctionnement, donc expérimentation, certaines formes d'autonomie.

Et le problème, c'est l'équilibre entre les deux. Il y a un deuxième point aussi qui est important, c'est la question de l'horizon et qu'on n'a pas évoqué. Une organisation peut être en situation chaotique, mais ça ne se voit pas parce que l'horizon c'est 20 ans ou 30 ans, alors que les situations de crises que Bernard (Forgues) a analysées, sont des situations qui vont au maximum sur une période de deux ans et demi. Et parfois, c'est sur un mois, parfois c'est sur des périodes très courtes et donc là ça se voit. Donc la question est de savoir dans quel état on est, et parfois on n'arrive pas à le déceler parce que l'horizon est très long.

Franck Tannery

(On peut) généraliser, c'est-à-dire que dans un état très court on est en état stable *a priori* qui semblerait être dans un état de prévisibilité possible ou de prédictibilité, mais que finalement si on pousse le curseur du temps ou de l'espace plus loin, là on rentre de fait automatiquement dans un système dynamique non linéaire et donc dans un état de fait *a priori* forcément chaotique. Il faut réinverser du coup la représentation.

François Lacroux

C'est là aussi où les définitions de la complexité se rapprochent. Parce que nous, ce qu'on dit aussi, c'est que finalement, ce n'est pas qu'il n'existe pas ou qu'il ne peut pas exister de liens causaux qui soient capables d'expliquer les phénomènes. Le problème de la complexité se pose quand il y a non stabilité de ces phénomènes causaux. Or, là, à la limite, on a deux perceptions... les mêmes perceptions finalement du phénomène. Comme tu disais, Franck (Tannery), quand on est stable à court terme, on va avoir une prévisibilité qui va nous permettre d'utiliser ces liens

causaux, mais à moyen terme et à long terme, que ce soit dans la dynamique non linéaire “ au sens DMSP ” ou au sens “ atelier 1 ”, encore que ce n’est pas nous qui ayons inventé la complexité dans ce sens là, les deux approches se lient.

(interruption de l’enregistrement)

Raymond-Alain Thiétart

Ce n’est même pas la peine de parler de chaos. Et à partir du moment où ce sont des systèmes complexes, il y a un certain nombre de recommandations que l’on peut faire : l’expérimentation, l’auto-organisation, la dialectique, le tâtonnement...

Marie José Avenier

Mettre en place une structure “ permanente ” (parce que, pour fonctionner, il faut bien que les gens aient des points de repères stables) en rendant possible la constitution de projets innovants transversaux, qui viennent se combiner à la structure stable et permettent d’introduire un petit peu d’émergence dans cette structure.

Raymond-Alain Thiétart

Surtout que ça peut être appuyé par des cas concrets et ça, ça parle aux gestionnaires. Si on regarde par exemple dans le domaine de l’innovation, il y a une société qu’on ressort tout le temps, c’est 3M avec l’entrepreneuriat, c’est quelque chose qui est connu, c’est quelque chose qui est bien développé. Donc là c’est l’expérimentation à grande échelle. Et puis après on regarde... Il y a un phénomène de sélection également qui se fait. Et c’est suite à ce phénomène de sélection que certains projets émergent. Et parfois il y a des projets qui dorment pendant des années dans des boîtes et qui n’émergent pas.

Il existe également des pratiques en matière de lancement de produits où il y a des entreprises qui lancent systématiquement X produits. C’est quelqu’un qui était venu nous voir, c’était le président de KENWOOD France (en fait, c’est une société de fabrication de petits appareils électroménagers, cela n’a rien à voir avec les chaînes hi-fi, avec l’électronique grand public). Ils sortent chaque année une vingtaine de nouveaux produits. Et ils ne savent pas lesquels vont marcher. C’est l’expérimentation, et c’est l’environnement qui sélectionne. C’est le marché qui sélectionne.

Franck Tannery

Mais ils investissent autant sur chaque produit ?

Raymond-Alain Thiétart

Je ne sais pas. Mais c’est ce qu’ils nous avaient dit, ils sortent vingt produits, alors peut-être qu’il y a des produits plus coûteux que d’autres, ils ne font pas d’études de marché, ils ne font rien du tout, ils les sortent : ceux qui marchent, marchent ; ceux qui ne marchent pas, ils les retirent. Ça c’est de l’expérimentation pour moi.

Regarde, par exemple dans le domaine de l’expérimentation, l’exemple d’EDF ; l’expérimentation, avec toutes ces initiatives qui sont prises par des directeurs d’unité de production, par exemple, en matière de mode de fonctionnement

et peut-être que ce n'est pas une expérimentation voulue. Regarde aussi la rotation, constante, des directeurs d'unités aussi, qui remettent en cause de manière constante le fonctionnement des unités.

Georges Chabert

Je ne sais pas si l'expérimentation est voulue au niveau de la rotation des chefs d'unité, mais il est sûr que lorsqu'on demande à des unités de faire des plans stratégiques, pas uniquement à des unités, même dans les services centraux ils en font, les gens. Il faut quand même qu'ils commencent à se parler entre eux, à essayer de sortir quelque chose. Donc ils ont bien une expérimentation. Idem au niveau régional.

Mais le problème est que lorsqu'il y a expérimentation sur le terrain, les gens attendent ensuite une évolution au niveau du sommet qui actuellement ne se fait pas tellement. Donc il y a confrontation entre tout ce qui vient du sommet puisqu'à la fois on demande, si on prend le cas de la production électrique, de refaire des plans stratégiques d'unité, et en même temps il de décliner des politiques nationales. Donc il y a beaucoup d'ambiguïté qui arrive. Face à ça, il y a certains dirigeants qui font face, qui gardent un rôle d'initiative, de proposition ; et puis d'autres qui, au contraire, se contentent d'appliquer ou d'essayer de mettre en oeuvre ce qui vient du haut.

J'avais une question à te poser par rapport à ce que tu recommandes : comment juges-tu ce qui a été fait depuis plusieurs années au groupe Shell sur les approches par scénarios et qui a été vulgarisé notamment par Arie De Geus dont on a repris un article dans les Cahiers du Management ?

Raymond-Alain Thiétart

J'avais discuté il y a quelques années de cela avec Pierre Wack, qui était le fondateur du service de planification à la Shell, et de leur méthode des scénarios. Selon lui, l'important dans ces méthodes de scénarios n'était pas d'avoir des scénarios, mais de créer des cartes mentales. C'est le terme exact qu'il utilisait, cela m'avait frappé à l'époque : créer des cartes mentales.

Donc, pour être peut-être mieux à même de repérer au moment où le scénario allait apparaître dans l'environnement, ce qu'il fallait faire. C'est en fait une préparation mentale. Et pour moi c'est une forme d'expérimentation. Expérimentation peut-être intellectuelle, mais une expérimentation. On se prépare à plusieurs situations. C'est comme ça que je vois les choses. Et j'ai une anecdote à ce sujet que je sors souvent. J'ai été invité, à la fin des années 70 par les dirigeants de Shell pour évoquer la méthode des scénarios. Parmi tous ces scénarios, la Shell proposait un scénario fondé sur un conflit entre deux pays du golfe Persique, une occupation des puits de pétrole par les armées occidentales pour protéger bien entendu les sources d'approvisionnement. Alors je me dis ils sont complètement fous, qu'est-ce qu'ils vont chercher ? Parce qu'il y a d'autres scénarios qui étaient un peu plus classiques : époque limite de la croissance, plus de pétrole en l'an 2010, enfin je ne sais pas quoi... Ils avaient cinq, six scénarios dont celui-là.

Et quand il y a eu la guerre d'Irak, j'ai lu dans la presse que Shell était une des sociétés qui s'en est le moins mal sortie. Toutes les sociétés pétrolières en ont souffert, mais celle qui s'en est le moins mal sortie, c'est la Shell. Je ne sais pas si il y a une relation de cause à effet, je veux bien croire qu'il y en ait une, c'est pour ça que je vous dis que c'est simplement une anecdote. Mais à mon sens, ça ne doit pas être neutre. Ils étaient préparés mentalement à ce type de situation. Et je ne crois pas qu'il y ait beaucoup d'autres entreprises qui étaient préparées comme cela. Je ne sais pas ce qu'a dit Arie De Geus là-dessus, mais....

Georges Chabert

C'est dans cette logique là, de préparation à un futur incertain...

Marie José Avenier

Oui, mais là ça va encore plus loin parce qu'en fait, ils avaient fait une prévision. L'un des scénarios s'est effectivement réalisé. Ils avaient anticipé cette évolution possible, donc ils étaient prêts à cette évolution là. Il n'y aurait pas eu ça, on ne sait si Shell s'en serait mieux sortie... La même anecdote court pour 73. Ils avaient fait dès 70 un scénario de multiplication par 5 du prix du baril et une fois de plus on dit que Shell s'en est le mieux sortie, mais il se trouve que justement dans les scénarios qu'ils avaient examinés, pour lesquels ils étaient plus ou moins prêts, il y avait précisément celui qui s'est produit....

Franck Tannery

Je crois que ce qui est quand même intéressant, ce n'est pas uniquement le scénario lui-même. Parce que là on s'intéresse au résultat, donc le scénario, mais on est en train d'oublier le processus. Et c'est tout le processus d'élaboration qui compte énormément. Cela nous renvoie au point débat-délibération. Car ensuite, chaque année, ils ont des cycles de scénarios de 3 à 4 ans, et ils circulent ensuite à travers le monde, ils voient tout le monde dans l'entreprise, dans toutes les régions, et je crois que c'est ça qui est vraiment important. Parce qu'il faut se dire une chose, c'est que d'un pays à l'autre le scénario change. Ce scénario là concerne l'Irak, mais dans le golfe du Niger, cela va être un autre scénario ou un croisement d'autres possibles. Et je crois que c'est ce processus de délibération collective qu'ils ont instauré, qui est vraiment intéressant.

Marie José Avenier

Je suis complètement convaincue de ça, mais je trouve que l'exemple en lui-même n'illustre pas ce point là en particulier parce que c'était la bonne prévision, mais sur le fond, je suis complètement d'accord.

François Lacroux

Je crois que c'est sur ce point qu'intervient le répertoire d'expérience. C'est vrai que le répertoire d'expérience a deux utilités potentielles, me semble-t-il. Une première utilité qui est évidente : si le scénario se réalise, ou la prévision réussit, parce qu'il me semble que finalement on est quand même quelque part dans le cadre d'une prévision qui réussit, il est évident que ça prépare l'organisation et que l'organisation va réussir. Mais je crois qu'il ne faut pas négliger aussi l'effet indirect qui est finalement ce qu'évoque Franck. Le scénario peut peut-être se réaliser, mais surtout le processus nous apprend à décider ensemble donc de toute façon, nous prépare à l'avenir.

C'est finalement un autre type d'apprentissage. On n'apprend pas quelque chose mais on apprend à décider ensemble, donc quelle que soit la situation, ça pourra nous aider. Et ça c'est vrai que ce serait intéressant de savoir si la Shell, non seulement dans les deux scénarios là, mais d'une façon générale, se débrouille mieux que les autres. Parce que finalement l'intérêt, il est là aussi. C'est évident que sur ces deux cas là, si elle l'a prévu, elle va mieux se débrouiller – enfin c'est évident, ce n'est peut-être pas évident, mais disons que c'est plausible – mais par contre, c'est dans les intervalles (entre les scénarios) que c'est intéressant, me semble-t-il.

Gianluca Colombo

Une autre chose qui pourrait être intéressante, c'est de savoir comment ils ont fait pour provoquer des représentations si divergentes.

Marie José Avenier

La volonté d'avoir des scénarios de rupture. S'imaginer que des choses aussi improbables, impensables, non plausibles, non prévues...

Gianluca Colombo

Ce n'est pas parce que tu veux créer des scénarios de rupture que tu arrives à avoir des scénarios variés, disons qui mettent en cause l'entreprise. La compagnie italienne équivalente de GDF nous a posé une question équivalente, on a travaillé sur des scénarios de rupture, on a interrogé beaucoup de gens et on a dû vraiment "ramper sur la glace" pour essayer de sortir quelque chose qui posait des défis parce que tout le monde tend à présenter des images conformes à la réalité.

Apparemment, il semblerait que toutes les questions écologiques, technologiques, etc., peuvent être "absorbées" par une équation d'équilibre du marché, sauf des petites ruptures locales, mais qui ne mettront pas en cause pas le système et que simplement des questions géopolitiques pourraient éventuellement créer de véritables défis, mais là encore probablement pas sur des termes courts. Si on se pose un horizon de scénarisation de 25 ans, on pourra avoir une crise de trois, quatre mois, évidemment, ce n'est pas ça que tu cherches parce que les stocks seront en tout cas à même de réagir aux crises locales de trois, quatre mois. Donc, vraiment je pense que ce serait intéressant de voir les procédures qu'on peut instaurer pour faire sortir des points de vue en dehors du "corpus".

Georges Chabert

J'abonde dans ce que tu dis, parce qu'on voit bien que c'est très difficile de faire émerger des scénarios très contrastés. "Penser l'impensable", les gens ne veulent pas le faire.

Par exemple, lorsqu'on discute avec un chef d'unité – un exemple EDF – en disant : "est-ce que finalement la vraie question n'est pas de savoir si sur vos trois centrales thermiques il n'y en a pas deux qui seront fermées d'ici cinq ans ?", il ne veut pas rentrer dans ce débat. De même, dans un groupe industriel que je connais, la Direction Générale a refusé que soit examiné un certain scénario de rupture sous prétexte que "ça risque de mettre le foutoir". Ces deux exemples illustrent qu'au niveau d'un chef d'unité EDF comme au niveau de la Direction Générale d'un groupe, on ne veut pas penser l'impensable – encore que le scénario de rupture en question, à mon avis, n'était pas du tout impensable.

Ce qui veut dire que la question de Gianluca est une bonne question : comment faire pour que les dirigeants au plus haut niveau prennent conscience qu'il faut peut-être aller dans des choses qui *a priori* ne sont pas pensables ? Sur le cas de Shell, à mon avis, ils n'avaient pas fait leur budget sur un pétrole à 30 dollars, mais ça a été évoqué à un moment donc ça a pu servir le jour où ça s'est passé.

François Lacroux

Ce que Georges a dit au niveau d'un acteur EDF et au niveau de la Direction Générale d'un groupe, on l'a vécu aussi au niveau de groupes d'acteurs. Lorsqu'on a commencé à leur dire : " on va essayer de définir des stratégies de rupture face à des problèmes qui se posent à EDF, notamment la cogénération ", la réaction de ce groupe de chefs d'unités a été de nous dire : " attendez ce n'est pas une stratégie de rupture. On va vous dire les scénarios qu'on peut avoir: c'est A, B, et C "... et ils ont commencé à discuter sur A, B et C, justement en refusant cette rupture. En disant que cette rupture était la moins plausible et que ce n'était pas ça qui était intéressant. Cela repose le problème de cartes mentales qu'on évoquait tout à l'heure. Il faut que les gens soient prêts, pas à changer, mais à ne serait-ce que discuter de ce qui pourrait se passer si...

Gianluca Colombo

Au point de vue méthodologique, il faut apprendre à déconstruire.

Marie-josé Avenier

Aujourd'hui, on n'a fait que ça...

Franck Tannery

Sur la Shell, il y avait eu Nicole Giroux qui nous présentait le cas à l'AIMS à Lyon. Ceux qui font ces scénarios de rupture, c'est un groupe qui est complètement à part de l'organisation pendant un temps donné. C'est le groupe Planning. A la limite, ils ont carte blanche, ils financent X recherches à travers le monde et puis ils élaborent des scénarios paradoxaux, antagonistes, de rupture et ainsi de suite. Et puis à un moment donné, il y a une stabilisation. C'est peut-être ça qu'il est intéressant de voir, c'est comment ça se stabilise et comment c'est validé au niveau de la Direction Générale pour ensuite justement se dire : on va le montrer – enfin, on va en débattre avec – les unités à travers le monde, qui vont se l'approprier. C'est le scénario officiel quand même de la Shell et qui transparaît dans Long Range Planning ou dans d'autres publications.

Martine Girod

Mais il me semble que, dans le cas du parc nucléaire, il y a une méthode qui a été mise en place – je ne suis pas la mieux placée pour en parler – c'est le SIPA, c'est-à-dire un simulateur post-accidentel et peut-être que là il y a une façon de mettre en place des scénarios de rupture. Je ne sais pas comment ça fonctionne exactement, mais le but est effectivement de créer des cartes mentales pour savoir comment on peut gérer une crise, comment on peut mettre en place une cellule de crise. Et justement, il y a plein d'acteurs qui sont confrontés à ce SIPA, mais je ne sais pas exactement comment on crée des scénarios de rupture grâce à ce simulateur...

Georges Chabert

Sur ce point précis, je ne saurai pas répondre. Je sais qu'il y a un scénario qui a été fait dans la maison sur un nouveau Tchernobyl : quels seraient les effets - et on sait que c'est important. J'étais il y a dix jours en Allemagne à l'Electricité

de Hambourg où le gens nous ont dit “ nous, notre stratégie c’est de tout faire pour pouvoir ne plus utiliser les deux ou trois centrales nucléaires qui sont à côté de Hambourg parce que nos actionnaires qui sont politiques – l’Electricité de Hambourg dépend du Land, de la ville, etc. – depuis Tchernobyl, sont devenus antinucléaires. Donc, à partir de là, on va importer du courant de Norvège, on va faire de la cogénération, on va faire des économies, on va faire des tas de choses pour ne plus faire du nucléaire ”.

Donc il y a des réflexions qui ont été menées à EDF. A mon sens, elles restent un peu confinées à un groupe d’experts – qui ne sont pas vraiment des experts au sens strict, puisque dans les groupes prospective, il y a des gens comme des chefs d’unités, des opérationnels – mais ça reste un peu confiné. Le problème après, c’est aussi d’oser en discuter avec un certain nombre de personnes, pour que ça ne reste pas trop confidentiel.

Nathalie Fabbe-Costes

J’aimerais revenir sur l’expérimentation, qui a été évoquée tout à l’heure. Il y a un cas qu’on suit depuis un certain temps, c’est une grande entreprise de distribution, l’entreprise X. C’est une entreprise qu’on suit depuis très longtemps parce qu’ils font des choses intéressantes en logistique, et je regarde actuellement chez eux (je regarde : c’est de l’observation, ce n’est pas de l’action, je ne suis pas dedans, il n’y a pas de contrat, il n’y a rien). Ils sont en train de créer une rupture énorme, et c’est de la stratégie – c’est vrai que le volet logistique est dominant, mais peu importe – et cela me semble être important peut-être d’en parler ici.

Ils sont en train de créer la rupture. Ils avaient en fait un système que vous ne connaissez peut-être pas, qui est d’avoir deux grands entrepôts – entrepôts complètement spécialisés, par références. Donc, par exemple, une référence Z, on va la trouver référencée dans l’entrepôt du sud, et elle ne le sera pas dans celui du nord. Et par contre, on va trouver une référence Y dans le nord et il n’y en aura pas au sud. Ce qui veut dire qu’un même magasin était approvisionné par les deux entrepôts : pour certaines références le nord, pour d’autres, l’entrepôt du sud.

Aujourd’hui, ils se sentent complexes. Ils se disent “ oh là là, on ne maîtrise plus tout, il y a un problème, il y a de la complexité, on ne sait pas trop comment la définir, mais il y en a ”. Et ils sont en train de se dire ce que tu as dit tout à l’heure : “ c’est le marché qui va sélectionner. Il faut qu’on se mette délibérément en situation de faire sélectionner le marché. Ce n’est plus nous qui allons en fait sélectionner le bon référencement pour tel magasin ; ce qu’il faut qu’on fasse, c’est qu’on ait des espaces de mise en avant. Donc on va faire de la mise en avant un objectif important. On est limité parce que la loi actuelle sur les grandes surfaces nous limite en espace, et ça c’est une loi qui va nous contraindre – donc contrainte externe –; et dans cet espace là, il faut qu’on maximise – parce que là il s’agit bien de maximiser – le nombre de références qu’on va proposer au marché ”. Et ils prévoient une augmentation dans des proportions assez folles de ce nombre de références, en se disant “ on sait très bien que plus de 80% des références vont tourner moins de une fois tous les trois mois. Donc on sait très bien qu’on va vendre plus de 80% des références au mieux une fois tous les trois mois ”.

Vous voyez ce que cela veut dire en implication : stocks, etc., tout ça pour mettre en avant dans tous les magasins... vous voyez le genre. Et ils disent “ face à ça, il est clair qu’on ne va pas pouvoir avoir des stocks. Ça pose un problème de réassort extrêmement rapide du magasin, puisqu’en fait, si dans une surface donnée on doit avoir un nombre de références fou, cela veut dire qu’on ne va pouvoir mettre que un, deux exemplaires de l’article en question, notamment quand c’est des trucs un peu encombrants ”. Ils n’ont pas de réserve en magasin, j’insiste. Donc il n’y a pas de réserve, il n’y a pas de secours, et donc il faut organiser tout un système pour qu’il y ait le maximum de références, le minimum de stocks et c’est le marché qui va choisir.

La vision, si je me réfère à un vocabulaire qu’on a utilisé dans nos deux papiers avec Marie-José (Avenier), la vision c’est de dire : “ espace et surface limités, maximisons les références et laissons le marché faire ”. Donc, mise en avant (= du flux poussé) d’abord et après c’est le marché qui tire. Et nous, il faut qu’on soit capable de réassortir le marché au

fur et à mesure, un peu à l'image de Benetton dont on a beaucoup parlé pendant des années et des années en logistique. On va essayer de faire ça, mais à l'échelle de X avec plusieurs dizaines de milliers de références.

Et ils sont en train de dire “ on va casser notre logistique. L'outil qu'on a aujourd'hui, ces deux entrepôts, etc., il n'est pas du tout adapté, parce qu'on ne va pas faire des norias comme ça en permanence entre ces deux entrepôts et les magasins, donc on va tout casser. Complètement tout. On va mettre des entrepôts régionaux ”. Donc vous imaginez la rupture parce qu'on semble revenir complètement en arrière, par rapport à toute une tendance où on a dit il faut centraliser, centraliser, faire des entrepôts européens, etc., etc., donc eux, ils reviennent aux entrepôts régionaux – ce qui peut être perçu comme une régression. Il y a des gens qui du coup se disent : “ mais attendez, on revient à n années en arrière ”. Donc on crée des entrepôts régionaux. Et il y aura de nouveau des entrepôts producteurs, donc on rapproche certains entrepôts des usines et on met plein d'entrepôts régionaux. Et la Direction Générale – on peut dire ça comme ça – a dit aux gens qui sont dans ces entrepôts : “ maintenant, vous vous débrouillez ”. Donc expérimentation. C'est vraiment “ maintenant vous vous débrouillez. Vous avez l'objectif, vous avez à peu près le projet, *grosso modo*, on vous donne carte blanche pour voir ce qui se passe ”.

On dit on va expérimenter un coup pour voir et puis après on va éventuellement disséminer / pas disséminer, démultiplier ou pas démultiplier. Donc allez-y, dites nous comment il faut faire, essayez, testez les solutions, vous avez six mois, un an, il n'y a pas d'échéance en plus..., alors les gens sont paumés. Ils sont complètement perdus, il n'y a pas d'échéance, il n'y a pas de méthode, il n'y a pas de modèle. On dit maintenant vous essayez.

Donc ils sont en train actuellement d'imaginer des solutions complètement folles. Et en plus, ils n'ont pas le choix. Ils sont obligés d'inventer des trucs complètement fous. Donc ils sont en train de faire des scénarios, de simuler, de regarder combien ça coûte. En plus, ce sont les magasins qui paient, donc les magasins “ tirent un peu la gueule ”, ça c'est clair. Car les magasins sont en situation de devoir payer le transport, or le coût de transport risque d'augmenter dans des proportions monstres car ils sont en train d'inventer notamment des livraisons pluriquotidiennes en magasin, comme les pharmacies, pas pour tous les magasins bien sûr, il y aura plein de cas particuliers, il y aura plein d'exceptions... alors ça, ça les panique parce qu'ils se disent mais comment on va gérer tout ça ? Ça va être d'une horrible complication. Peut-être complexité, mais en tout cas ce sera vraiment très compliqué. Comment est-ce qu'on va faire ? On ne sait pas. Mais on y va, chemin faisant, et ils sont en train d'imaginer des solutions avec des petites camionnettes, des norias de camionnettes, enfin ils sont en train d'inventer des trucs absolument extraordinaires. Il faut dire qu'aujourd'hui, il n'y a pas de prestataires qui savent faire ce qu'ils sont en train d'imaginer. Et ils ne veulent pas avoir du transport eux-mêmes. Donc ils vont faire émerger des gens qui vont faire des prestations originales.

C'est un cas qui me semble assez illustrant de l'affaire. C'est-à-dire qu'il y a un projet plus ou moins précis qui est donné, et puis après on dit aux gens : “ eh bien maintenant vous plongez dans la piscine et puis vous apprenez à nager ”. Et en même temps, ce que je trouve très intéressant dans cette histoire là, c'est qu'ils sont en train d'inventer en parallèle de ça le système d'information qui va permettre de suivre l'activité, parce qu'ils se rendent compte qu'aujourd'hui ils sont mauvais sur cette question là. Donc suivi des ventes, d'accord, ils ont des scanners mais ils s'en servent mal, donc on va revenir sur comment utiliser ces ventes là pour essayer de comprendre comment ça se passe : est-ce que la vente est aléatoire, est-ce qu'elle ne l'est pas ? Il y a tout un tas de problématiques qui se greffent là-dessus. Et ils sont en train de monter en même temps le système d'évaluation, c'est-à-dire qu'en fait ils n'ont aucune idée du bon tableau de bord à mettre en oeuvre. Or, il faut bien que ce soit rentable, cette affaire. X n'est pas une société philanthropique, donc il faut bien que ça soit rentable, il faut bien que ça crée du chiffre d'affaires. Enfin bref, ils sont en train, au fur et à mesure où ils avancent, d'imaginer le tableau mettons de bord – mais je n'aime pas trop le terme tableau de bord – enfin, en tout cas, le système d'évaluation qui leur permettra de conduire cet apprentissage un peu foisonnant.

Et ce qui est très amusant, c'est qu'X n'en est qu'au début. Pour l'entrepôt sud, le premier objectif c'est juin. Actuellement ils sont en train de le mettre en place et en juin le premier entrepôt va être opérationnel, et toute l'expérimentation va durer jusqu'en décembre à peu près, et ce qui est assez intéressant, c'est de voir comment les gens

réagissent. Et c'est vrai qu'il y a des gens – on parlait de l'évitement tout à l'heure – il y a des gens que ça panique complètement. Ils se disent oh là là, ce n'est pas possible, donc moi je ne bouge plus et j'attends que ça passe. On verra bien ce qu'on verra. Il y aura bien des gens qui vont décider.

Cet exemple me paraît être une illustration. C'est aussi une anecdote, ce n'est pas un modèle, ce n'est rien, mais c'est assez révélateur d'une entreprise qui sent qu'il y a des choses qui lui échappent actuellement.

Marie-José Avenier

Donc on met les gens en situation pour qu'ils bougent. Le concevoir *ex ante* sur le papier – je ne sais pas, je ne connaissais pas cet exemple – ça n'a pas le même poids que mettre les gens devant le fait. Des experts dans une salle qui vont calculer, faire un modèle, un scénario, ne réagiront peut-être pas de la même façon.

François Lacroux

Sur cette théorie du changement en fait, il y a d'autres possibilités. Des changements qui peuvent être initiés, voulus, programmés et dont en fait personne ne sait vraiment ce qu'ils vont devenir. Sur le principe, ça me rappelle le Cahier du management ça devait être le n°0, je pense, justement sur la théorie du changement où il y avait l'exemple de la RATP où Christian Blanc a tout cassé. Il y avait un objectif, etc., mais tout ce qui est rapport humain, tout ce qui est gestion des ressources humaines dans l'entreprise, en fait ça c'était "inconnu"... donc il y avait vraiment du délibéré et puis en même temps quelque chose qui était – pas poussé aussi fort que X évidemment – mais quelque chose dont on ne savait pas ce que ça allait devenir. Je veux dire que l'exemple de X, ce n'est pas la seule façon de changer face aux environnements complexes ; c'est une façon, mais ce n'est sans doute pas la seule.

Franck Tannery

Sur le cas X, je voudrais juste poser une question. Tu dis " il y a une ouverture pour faire sélectionner le marché ; ça, ça a été la Direction Générale, et ensuite débrouillez-vous ". Comment la Direction Générale a été amenée à réfléchir en ces termes là ?

Nathalie Fabbe Costes

Là je vais être très claire. Je n'ai pas actuellement l'accès à la Direction Générale de X, donc très honnêtement...

Actuellement, l'échelon auquel j'ai accès, c'est une direction logistique. Je ne connais pas les motivations ni les raisons de la Direction Générale ; enfin si, je connais certaines des raisons " annoncées " – peut-être pas les bonnes, mais en tout cas c'est le discours. Il y a certaines raisons qui ont été annoncées, mais je ne connais pas le mécanisme décisionnel, visionnaire et tout ce que tu veux, qui a amené à ce changement là. Je l'aurai peut-être, je suis quelqu'un de tenace.

Franck Tannery

Qu'est-ce qui est annoncé ?

Nathalie Fabbe-Costes

Actuellement, X est le leader relativement incontesté de la distribution de masse dans son secteur. Mais ils sentent que les choses leur échappent de par l'effet de taille et de par l'évolution du consommateur, c'est ce qui les paralyse un peu actuellement, et c'est pour ça qu'ils créent cette rupture. Ils ne savent pas si c'est la bonne solution, ils n'en savent vraiment rien. Ils disent "on va voir". Mais ils sentent à travers un certain nombre d'études, notamment marketing, d'évolution du comportement du consommateur, que dans l'achat des produits qu'ils distribuent, il y a des tendances qui semblent lourdes à leurs yeux sur le comportement d'achat qui font qu'il faut qu'ils changent sinon ils vont se casser la figure très vite. Et donc un certain nombre de mécanismes d'achat sont en train d'évoluer et il faut qu'ils puissent faire face à ces tendances-là. Et ils savent qu'aujourd'hui, tels qu'ils sont, ils ne peuvent pas le faire. C'est ça leur justification. Maintenant, comment le faire, ils n'en savent rien. Donc c'est pour ça qu'ils se mettent en situation d'expérimenter les choses en disant...

Marie-josé Avenier

Expérimenter à grande échelle...

Nathalie Fabbe-Costes

A très grande échelle, oui.

Marie-josé Avenier

Ce n'est pas ce qu'on appelle en général l'expérimentation.

Nathalie Fabbe-Costes

Non, disons que ce qui est à grande échelle ce sont les entrepôts dits "nationaux" parce que ça, c'est clair que c'est fini d'avoir ces deux entrepôts-là. Donc on abandonne, on n'en parle plus. Pour les entrepôts dits "producteurs", ça s'est fait à grande échelle. Par contre, le concept d'entrepôt régional avec pluri-distribution quotidienne des magasins, c'est à l'échelle très locale. En plus ça pose plein de problèmes, parce que là on va rentrer dans des phénomènes que eux ne maîtrisent absolument pas. C'est, d'une part, comment les élus vont réagir à un truc pareil ? Parce qu'on sait bien, si on prend une ville comme Aix-en-Provence, les camions dans la ville ce n'est pas vraiment possible. Donc la desserte d'un certain nombre de magasins en zone relativement urbaine, ça pose problème parce que congestion du trafic, problème de temps d'accès, problèmes de tonnages autorisés, etc., et ils ne savent pas du tout comment les gens vont réagir parce qu'ils savent qu'ils ne sont pas les seuls à avoir ces idées là, et si le phénomène s'amplifie ça va tomber de quelque part, ils le savent.

Donc en fait, ils savent très bien que eux mêmes, en créant cette rupture, vont créer d'autres ruptures qu'ils ne maîtrisent plus du tout. Ils rentrent dans un phénomène qui va s'amplifier, ils ne savent pas comment. Mais ils espèrent bien qu'en tout cas par rapport aux consommateurs, ils vont créer la bonne rupture. Donc voilà l'argument annoncé.

Mais ça me semble être un bon exemple et j'aimerais regarder plus, effectivement, les acteurs et les motivations de ces gens là. Parce qu'actuellement, je peux vous dire que dans cette entreprise, ils bossent comme des fous, notamment dans les entrepôts. Dans un entrepôt *a priori*, on doit savoir très exactement où est quel produit. Aujourd'hui, l'entrepôt

change de configuration tous les trois jours. Donc les gens sont complètement perdus. Ils ont un système informatisé, et heureusement ils se reposent là-dessus, mais en fait, l'entrepôt, avant ils savaient très bien que tel produit est stocké là, tel autre là... Actuellement ce n'est pas de l'aléatoire, mais presque... C'est un jour ici, un jour là, il n'y a plus de routine, quoi. Alors est-ce favorable à l'émergence, de la part des acteurs, de solutions innovantes qui vont permettre de répondre à la question? Personne n'en sait rien. Mais cela me semble intéressant à regarder en tout cas.

6. En conclusion de la journée

Marie José Avenier

Je pense que ton intervention a touché aussi une question qu'on n'a pas encore abordée, celle des systèmes d'information. Stratégie, complexité, je pense qu'il y a des implications en termes de systèmes d'information.

Il y a plein de choses qu'on n'a pas abordées aussi, qui sont par exemple le rôle des managers à l'heure actuelle. Puisqu'on ne peut plus gérer de la même façon, puisqu'on expérimente à grande échelle, etc., y a-t-il d'autres aspects du rôle des managers à discuter ? On a très peu abordé les questions de méthodologie de recherche, on l'a un petit peu fait au départ, avec les notions d'études empiriques, etc., mais est-ce que ça ne mérite pas aussi qu'on passe un peu de temps ? On a un peu évoqué les implications de la complexité qui avaient été annoncées comme un sujet de réflexion.

Je suppose que ce sont des questions sur lesquelles il faut qu'on revienne. Sur quoi voulez-vous qu'on mette le projecteur maintenant ? Qu'est-ce qui vous paraît le plus pertinent, compte tenu du fait que l'heure avance, que j'aurais aimé passer un tout petit moment pour évoquer la journée du 4 juillet avec vous si ça vous intéresse. Pour discuter les modalités si vous êtes intéressés à nous aider à faire... je ne vais pas dire la synthèse... mais à dégager les idées qui auront émergé aujourd'hui. Comment on procède, c'est plus facile quand on est tous ensemble pour en parler, qu'après se recontacter... Alors est-ce que c'est la question qu'on évoque maintenant, sachant que les uns et les autres vont partir progressivement.

Donc la solution retenue ?

Alain-Charles Martinet

Qu'est-ce que tu vas faire, tu vas écrire un texte, c'est ça ?

Marie José Avenier

Je, non. Nous.

Alain-Charles Martinet

Qui nous ?

Marie José Avenier

Nous, Atelier n° 1. On va bosser ensemble dessus dans quinze jours. Avant il y a le compte rendu sténographique qui doit nous arriver et puis après on va bosser dessus. Qu'est-ce qu'on fait, on envoie à tout le monde ce compte rendu sténographique ? Cela me semble la moindre des choses...

Alain-Charles Martinet

Je trouve, en reprenant le canevas qui était donné, que tu as rappelé ce matin, je trouve qu'on a pratiquement évoqué – non pas épuisé, loin s'en faut – la grande majorité des questions. Sur certaines, à mon avis, au delà des mots ou en deça des mots, différents que les uns et les autres peuvent utiliser, il y a des zones de consensus fortes, très très fortes, d'un point de vue épistémologique, etc. Je dis bien en deça des mots, une fois qu'on a bien élucidé ce que les uns et les autres mettaient derrière des mots apparemment aussi différents que déterminisme et aléa. Donc, je pense qu'il y a effectivement moyen, sur la base de la sténotypie, d'avoir un matériau relativement significatif.

Il y a un certain nombre de questions sur lesquelles je crois qu'il faut simplement s'engager davantage. Quand on dit quelle méthode, par exemple, qualitatif versus quantitatif, etc., je dis qu'il faut s'engager davantage, il faut sortir de ces oppositions-là. C'est ce que j'entends par s'engager davantage, c'est sortir de ces oppositions qui ont peut-être été nécessaires à un moment historique, lorsque le qualitatif était inacceptable par exemple, mais ce n'est plus du tout le cas aujourd'hui. Je ferais presque de l'anarchisme méthodologique en l'espèce en disant que ce soit quantitatif, qualitatif, etc., tout est bon dès lors que “ deux points, ouvrez les guillemets ”.

Mais ça je trouve que ça a été dit dans le courant de la journée, c'est-à-dire qu'il y a eu des positions assez nettes qui ont été prises par les uns et les autres sur ces aspects là. Cela n'a pas été amplement développé, mais je crois que d'un certain point de vue l'essentiel a été dit. Il me semble que sur la base de la sténotypie on doit pouvoir assez facilement repérer les attracteurs plus ou moins étranges, en tout cas les thèmes sur lesquels il y a un consensus assez fort. Par exemple je suis frappé en t'écoutant sur l'entreprise X par rapport à ce qu'avait dit Raymond-Alain avant. Le point majeur qui se dégage dans cette affaire, c'est qu'ils décident de s'exposer délibérément à l'aléa. Ça par exemple, je n'hésiterais pas à énoncer ça comme étant une “ proposition ” qu'on peut faire, parce que ça ne tombe pas sous le sens. Il y a un certain nombre de gens qui considèrent que ça c'est tout sauf du management, que l'aléa, il faut fuir ça.

On revient sur ce que j'évoquais, sur l'histoire de la maîtrise et le fait que l'on reconnaisse qu'on ne maîtrise plus et qu'à partir du moment où on ne maîtrise plus, on décide délibérément de créer des conditions délibérées qui exposent à l'aléa. Ça ce n'est pas formulé comme ça, je dois dire... enfin, à mon avis, ça doit être dit comme ça. Je ne prétends pas que ce soit la vérité, mais je dis ça c'est un point capital. Parce qu'il me semble que là, compte tenu des “ définitions ” qui ont été données par les uns et les autres de la complexité et qui finalement se recoupent très très largement, là on a un style de proposition. Alors ensuite, que ce style fasse l'objet de développements et qu'il fasse l'objet d'une arborescence, etc., de facteurs de contingence et autres, mais il y a un style de proposition.

Cela ne revient pas du tout au même de dire ça plutôt que de dire simplement qu'il faut mélanger le délibéré et l'émergent. Ce n'est pas du tout la même chose. Mintzberg n'a jamais dit qu'il fallait créer délibérément les conditions de l'émergence, il dit c'est un mélange de délibéré et de l'émergent, OK. Mais là, on dit quelque chose de différent. Donc je crois que si on relit de façons transverse ou verticale, je ne sais pas comment il faut dire, la sténotypie de la journée, on doit pouvoir comme ça sortir la plupart des thèmes que vous aviez formulés : situation stratégique qui appelle une approche en termes de complexité si on accepte l'idée qu'il y a des phases, enfin qu'il y a cette dialectique complexification-simplification, les phases de stabilisation, les phases de turbulence, etc. A partir de là, on peut désagréger et je dirais styliser, précisément le type de situation stratégique qui appelle plutôt la complexité entendue au sens où on l'a évoquée.

Donc je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de lacunes ou de thèmes qu'on n'ait pas évoqués. Parce que tu as parlé du système d'info, du rôle du manager, etc., en disant qu'on en avait peu ou pas parlé, moi je ne suis pas d'accord. Je trouve qu'on n'a parlé que de ça pratiquement, par exemple, le rôle du manager.

Marie José Avenier

Le mot “ négociation ” par exemple, n'est pas tellement sorti...

Alain-Charles Martinet

Oui, mais on a parlé de délibération, on a parlé d'expérimentation, on a parlé de reconnaissance qu'on ne maîtrise plus, on a parlé de tout un tas de découplages, etc. C'est ça à mon avis les rôles du manager. Ils sont évidemment contrastés entre la situation dite de crise et la situation dite de routine, ou je ne sais pas comment il faut l'appeler, stable, ou régime de croisière, etc.

Parce que si tu veux, moi je crois qu'il faut qu'il y ait un minimum de cohérence dans ce genre d'affaire, sinon ce n'est pas la peine de faire un atelier. Le gros risque à mon avis c'est de prendre des thèmes comme ça qui sont à la mode : le rôle du manager, etc., et puis d'essayer, à l'intérieur de chacun de ces thèmes, de dire en quoi la complexité amène des rôles nouveaux, etc. Et du coup, si tu veux, de perdre l'ossature ou le fil d'ariane dont j'ai la faiblesse de penser qu'il est épistémologique – au sens encore une fois opératoire du mot épistémologie. Pas constructivisme *versus* positivisme, mais au sens anglo-saxon, comme je l'ai dit ce matin. Et là, à mon avis, le fil on l'a si on commence à poser complexité, à élucider ce qu'on met là-dessous, si à partir de là on reformule les histoires de dialectique, etc. Ça devient beaucoup plus facile pour présenter des thèmes comme rôle du manager, système d'information, j'allais dire un petit peu comme des ficelles qu'on tire, sans aller très très loin, parce que ce n'est pas un espace temps qui est destiné à ça, les journées du mois de juillet, mais qui permet de montrer en quoi précisément c'est une pensée de la complexité, parce qu'à ce moment là la notion de pensée de la complexité se justifie.

Donc, je crois qu'il ne faut pas tomber dans le panneau qui consisterait à prendre, j'allais dire les dix ou douze thèmes qu'on voit dans n'importe quel bouquin de management à la mode en disant, là il faut absolument qu'on dise quelque chose sinon on va passer pour des charlots. Au contraire, précisément, donner une certaine cohérence au plan épistémologique à partir duquel ces thèmes là se branchent un peu comme des arêtes de poissons sur l'épine dorsale.

En plus, l'immense mérite de cette proposition c'est qu'elle obéit à un principe d'économicité. Elle n'est pas très difficile à ressortir à partir de la sténotypie. Alors qu'autrement, il faut reconstruire tout un bazar et je ne vois pas où, quand, comment et qui, dans le délai qui est donné. Et ça, ça me semble important – je termine là-dessus et peut-être que là je suis très égoïste en disant ça – mais je crois que ça explicite le fait que précisément l'épistémologie est opératoire, c'est ça que je trouve important dans cette affaire là.

Quand je dis l'épistémologie est opératoire, je veux dire par là qu'en réalité, on n'a pas besoin d'instruments très très sophistiqués, mais qu'on a besoin d'idées claires au sens où ces idées sont clarifiées par le travail épistémologique qui est fait sur concept : déterminisme, qu'est-ce que cela veut dire, etc. Donc, ce travail de déconstruction qui consiste en fait à essayer de faire le ménage, de faire le tri, de ne pas se laisser enfermer par des catégories convenues dans lesquelles plus personne ne sait ce qu'on met. C'est ça que j'appelle travail épistémologique. J'ai beaucoup apprécié ce qui s'est passé là sur chaos, déterminisme, etc. Parce que ça, j'appelle ça du travail épistémologique. A partir de ce travail épistémologique on voit assez facilement se dégager des “ propositions ” encore une fois propositionnelles, pas au sens prescription, on voit se dégager des propositions, c'est-à-dire des énoncés qu'il est raisonnable de tenir et qui sont assez directement opératoires. Parce que quand on dit “ il faut découpler ”, moi je trouve que c'est très directement

opératoire. Quand on dit, ce qu'a dit Nathalie (Fabbe-Costes) sur X, c'est très directement opératoire. La preuve en est, c'est qu'ils le font de façon opératoire.

Nathalie Fabbe-Costes

Et ça rejoint ce que tu disais ce matin : action, interprétation, relation entre la pensée et l'action...

Alain-Charles Martinet

Oui, parce que là on est à nouveau dans du Piaget. S'il n'y a pas une distance forte c'est parce que c'est de l'épistémologie génétique, c'est-à-dire qu'en fait c'est le processus de construction de la connaissance actionnable.

Moi j'aurais tendance à dire que si un message devait être comme ça jeté en pâture devant une assemblée de praticiens, on va dire, pour faire bref, ce serait ce genre de message parce qu'autrement, je suis sûr que les effets seront inverses de ceux qu'on souhaite. Enfin, si on commence à essayer de phosphorer, qu'est-ce qu'on peut bien leur dire sur les nouveaux rôles de ceci, sur les nouveaux systèmes d'information, etc., automatiquement, on va être obligé de prendre des positions. Soit de faire de la vulgate, parce qu'on va être général par la force des choses, soit au contraire on va rentrer dans des détails de recherche et autres et finalement l'essentiel va être perdu de vue. Et on ne va pas pouvoir mettre l'accent sur deux, trois hypothèses fortes, en tout les cas pour nous des hypothèses, qu'on peut présenter comme étant des propositions à débattre, des hypothèses assez fortes sur précisément le style de pensée et donc le style d'action qui semble pouvoir être dégagé de cette réflexion.

François Lacroux

Sachant, en plus, que si on postule l'autonomie des acteurs, autant laisser aux acteurs l'autonomie des représentations face à ce qu'on donne.

Alain-Charles Martinet

Et en plus on n'a pas la science infuse, malgré tout, malgré ce qu'on fait croire !

Marie José Avenier

Quand tu dis "épistémologie" c'est l'effort d'explicitation des présupposés. Je voudrais être sûre que je comprends bien ce que tu mets derrière.

Alain-Charles Martinet

Quand je dis "épistémologie", je mets tout sauf de l'épistémologie surplombante, c'est-à-dire que ce n'est pas le cadre général qu'on a l'habitude de manipuler chez Jean-Louis Le Moigne ou d'autres – même si sur le fond on est d'accord lui et moi sur l'épistémologie génétique. Mais c'est ce travail au corps des concepts et le travail je dirais, des cadres

théoriques fondamentaux ou des modèles génériques fondamentaux. J'entends par "modèles génériques fondamentaux" le fait de dire par exemple que le management stratégique est dialectique.

Par exemple, le fait de prendre position dans un sens ou dans l'autre, sur ce qui a été évoqué ce matin, (j'y reviens, c'est normal), la dialectique complexification-simplification. Voilà, j'appelle ça un travail épistémologique, parce que c'est autre chose de dire complexité-complexifications, que de dire il y a une dialectique simplification-complexification. Ce sont deux choses parfaitement différentes. C'est ce que j'appelle le travail épistémologique ; et à partir de là, en cohérence ou en implication logique, peuvent être tirées des propositions.

Ce matin j'ai parlé de la dialectique complexification-simplification d'une façon pragmatique en disant que de toute façon je ne peux pas ne pas décider. Donc il faut bien que je simplifie à un moment donné, ou que je mette des clôtures, ou que je mette de la substance dans du procédural, etc.

Mais en termes d'épistémologie, c'est-à-dire de travail sur un corpus, il y a un deuxième aspect qui me titille depuis malheureusement déjà de nombreuses années, c'est le fait que c'est le fatras. On fabrique du fatras. On contribue en permanence à fabriquer du fatras. Je veux dire par là que chacun y allant de son petit couplet sur stratégie, chacun inventant son soi-disant paradigme, son soi-disant archétype, etc., finalement on abonde de façon, j'allais dire bavarder – ça c'est un terme de Jean-Louis Le Moigne – dans une espèce de méta-langage mal défini qu'on va appeler langage managérial et, du coup, les pauvres praticiens dont on passe notre temps à dire qu'ils sont incompetents, eh bien en réalité, ils sont super intelligents de s'en sortir malgré tout. Ils ont fort heureusement compris un truc, c'est qu'il ne fallait pas qu'ils lisent trop la littérature de sciences de gestion. C'est encore quelque chose qui les sauve d'un certain point de vue. Parce que si d'aventure ils lisaient la littérature dite de science de gestion, ils seraient complètement tétanisés. Parce qu'il y a un fatras, absolument... effroyable.

Je me répète, mais une de mes convictions profondes est que face aux situations complexes, il faut précisément faire un travail de déconstruction. Non pas pour le plaisir de démolir, déconstruire, cela ne veut pas dire démolir. Déconstruire, cela veut dire reprendre ce que j'appelle les pièces montées, parce qu'on fabrique des espèces de pièces montées baroques, les machins viennent s'articuler les uns sur les autres, les pseudo-concepts viennent plus ou moins se greffer les uns sur les autres, etc., et au bout d'un certain moment on a une espèce de pièce montée baroque. Alors ça devient effectivement très compliqué. Pas du tout complexe, mais très compliqué, même le mot stratégie est devenu hyper-compliqué. Donc si on ne contribue pas à faire ce travail, qui d'autre va le faire ? A mon avis, l'un des devoirs fondamentaux du chercheur, c'est précisément de faire ce travail et pas sans arrêt rajouter sur la pièce montée, parce que sinon on n'a aucune chance d'atteindre les objectifs qu'on évoque, c'est-à-dire de produire un savoir qui soit mobilisable ou qui soit opératoire.

C'est peut-être ce que j'appelle une pensée cultivée. Une pensée cultivée c'est une pensée qui sait discerner. Savoir discerner, cela veut dire savoir précisément distinguer ce qui est fondamental dans une notion, un concept et puis ce qui est champignons venus se greffer, parasites multiples qui sont venus se greffer les uns sur les autres. Et c'est pour ça que je suis de plus en plus convaincu que s'il y a quelque chose d'opératoire, c'est l'épistémologie. Mais l'épistémologie entendue au sens que j'évoque, pas entendue au sens de discours d'école, d'affrontements d'école, etc., parce que ce n'est pas là que ça se passe. Mais entendu au sens de "on fait cet effort d'obstinée rigueur, d'ascèse intellectuelle qui consiste à dire on est bien d'accord sur le fait que déterminisme ça veut dire chez toi tel truc. Ah ben non ! je ne l'avais pas vu comme ça. Ah ben si ! j'accepte ta définition, alors je me rends compte que finalement ce que je disais être différent devient voisin, sinon identique". C'est ça. Et à partir de là se dégagent des idées relativement clarifiées et qui sont finalement assez simples à formuler et qui sont en même temps théoriques, on va dire, mais dont on sent très vite la portée opératoire, du moins la dimension opératoire.

François Lacroux

Il y avait un point important aussi qu'on n'a peut-être pas assez dit ce matin, c'était quelque chose qui me semble-t-il, était en filigrane tout le long, c'est le lien complexité/ pragmatisme. Parce que paradoxalement (vis à vis de l'extérieur), la complexité, je dirais il n'y a rien de plus pragmatique. C'est-à-dire que si on reprenait l'exemple des économistes de ce matin, la complexité c'est refuser de dire qu'il y a économie avec deux personnes, c'est refuser de dire qu'il y a un marché avec un produit, etc. C'est d'abord ça. Et c'est dans ce sens là que ça rejoint cette épistémologie. Parce que quelqu'un, je ne sais plus qui, a parlé d'épistémologie pragmatique ou quelque chose qui n'est pas très loin de ça. Et je crois que cette notion de pragmatisme, c'est un point important face à la complexité.

(interruption de l'enregistrement)

Alain-Charles Martinet

... parlé de formation, toutes ces choses là sont par définition connectées. C'est-à-dire *quid* de la formation, qu'elle soit initiale, ou qu'elle soit permanente ou qu'elle soit intra-entreprise ou autre, c'est-à-dire : comment est-ce que cette recherche, comment est-ce que cette construction d'énoncés est susceptible d'être enseignée? Est-ce qu'effectivement on entraîne les gens à fonctionner avec cinq scénarios contrastés ou est-ce qu'on leur donne des connaissances substantielles ?

Là aussi, je crois que peut-être, après tout, le meilleur service qu'on peut rendre c'est donner des éléments permettant aux gens de faire de la musculation (neuronale). Quand je dis musculation neuronale, c'est à dire effectivement de se mettre en situation de... Et je reviens sur ce que je disais ce matin, à ce moment-là c'est plus facile de faire comprendre la rationalité procédurale *versus* la rationalité substantive en prônant matrice ADL *versus* matrice BCG, par exemple.

Donc, là, avec le même matériau, tu peux avoir deux dispositifs d'enseignement et deux philosophies d'enseignement radicalement différentes. Première philosophie bien classique, bien franco-française. On dit : il y a le modèle BCG et puis un modèle ADL qui est mieux que le modèle BCG parce que ceci, parce que cela, d'abord parce qu'il est venu après, en réaction au premier. Alors le type dit oui, un modèle, deux modèles, trois modèles, vingt-cinq modèles, quarante cinq modèles, mille vingt-quatre... et puis du coup, le premier est nécessairement moins bien que le deuxième.

Ou bien au contraire, précisément, tu mets les deux modèles et tu as deux expressions, deux stéréotypes de deux formes de rationalité dans l'usage qu'on peut faire des modèles. Et on fait fonctionner les modèles. Le modèle de Wilson, on peut lui faire faire des trucs fabuleux – je parle sous ton contrôle (Nathalie Fabbe-Costes). Donc soit tu en fais une caricature en disant “enfin les mecs qui ont inventé ça sont complètement débiles parce que coût de passation des commandes, coût de passation du stock, paf, il y a évidemment une courbe en U. Enfin, c'est beaucoup plus compliqué que ça, il faut être sérieux quand même”. On peut présenter ça comme ça, ou au contraire tu peux présenter ça comme étant un truc dont tu peux faire une procédure de raisonnement tout à fait pertinente.

Donc il me semble que logiquement, il faut lier cet aspect on va dire “connaissance enseignable” donc formation. Parce qu'il me semble que là, Georges (Chabert) tu me démentiras peut-être, on rencontre immédiatement une préoccupation... Je suis de plus en plus convaincu qu'ils ont des problèmes de formation fondamentaux aux nouveaux rôles, précisément, soit parce qu'ils sont payés pour ça, soit parce que dans tous les cas, il faut qu'ils prennent des décisions sur des cursus de formation, sur des contenus de formation, sur des styles de formation. On ne va pas ramener les anecdotes sur le Temple solaire... Mais les gourous, ça existe aussi chez EDF, non ?

Georges Chabert

Il y a eu un ou deux dérapages. Oui je crois que c'est important, quand tout à l'heure on disait des "savoirs actionnables", qu'est-ce qui peut être utilisé aussi bien dans... j'allais dire dans l'action : comment les gens peuvent d'une manière plus intelligente faire un plan stratégique dans une unité, dans un service ; ou au niveau de ce qu'il faut donner en formation, en professionnalisation, sur la manière de s'y prendre.

Faire comprendre intérêts et limites de différentes approches sans rajouter des couches successives où personne n'y comprend rien. C'est sûr qu'il paraît tellement de choses dans la littérature qu'on ne sait plus quoi recommander au point de vue lecture. Sans compter que les gens de toute façon lisent. Notamment dans une entreprise comme EDF, ils n'attendent pas des recommandations, les gens achètent des bouquins, ils se documentent par eux-mêmes. Et puis il y a aussi l'effet des consultants qui accompagnent, qui peuvent aller jusqu'à certains débordements où des fois les consultants font ce qu'on avait vu dans un plan d'unité, du Porter mal digéré. Il y a des trucs qui sont parfois assez étonnants.

Donc on a besoin d'éléments opératoires aussi bien pour l'action concrète au niveau d'une unité ou d'un service, que pour tout ce qui est aspect je vais dire professionnalisation, les deux étant de toute façon assez liées.

Et je crois que ce qui serait intéressant, serai de pouvoir sortir à partir de ce qui a été dit aujourd'hui, des convergences en termes de recommandations et essayer à partir de là voir comment ça peut amener des débats avec d'autres praticiens, d'autres chercheurs éventuellement.

François Lacroux

Justement dans les recommandations d'aujourd'hui, je crois qu'on a scanné pas mal tout ce qu'on avait prévu, mais il y aurait un détail – je crois qu'on en a parlé –, mais, me semble-t-il, on en a accepté le principe sans en définir les modalités : c'est justement ce "plus que rien ou moins que rien", ou cette organisation de la stratégie tâtonnante. Je ne sais pas si on peut faire des propositions, mais on a dit que si on était dans le tâtonnant, il fallait quelque chose à déterminer en tant que forme, espace, etc. "au-dessus". Et je crois qu'on n'a peut-être pas beaucoup insisté, alors maintenant ce n'est peut-être plus le moment parce que la moitié des gens sont partis, mais d'un autre côté, je crois qu'à mon avis il y aurait quelque chose sur le fond d'intéressant à développer là-dessus.

C'est-à-dire à quoi doit ressembler quelque chose qui veut guider, qui veut à la fois permettre les tâtonnements et justement permettre de, pas rester dans la ligne, cela ne veut rien dire, mais enfin, permettre, si je suis face à un carrefour, de décider de préférence dans la direction de mon entreprise, plutôt que dans la direction qui m'intéresse moi. Et ça, en plus ça résonne me semble-t-il pas mal chez EDF où c'est un problème qui se pose quasiment à chaque seconde. Alors je ne sais pas si on peut avoir des propositions, mais je crois que c'est un des points sur lesquels on pourrait avancer.

Alain-Charles Martinet

Il y a des exemples qui ont été donnés, qui méritent d'être retravaillés, mais les injonctions paradoxales, c'est une forme de réponse. C'est-à-dire délibérément, je vous demande d'innover. Délibérément je vous demande de prendre des initiatives. Quand je dis délibérément, c'est que je vous mets dans une situation nouvelle dans laquelle je vous astreins à innover, ou à prendre des initiatives. Donc c'est intéressant cette histoire parce que injonction paradoxale, pour une large partie de la vulgate sur les injonctions paradoxales, les gens qui ont mal lu Watzlawick, il faut éviter les injonctions paradoxales sous prétexte que les injonctions paradoxales rendent les gens fous, et que c'est stressant. Mais là, en l'occurrence, nous on a de multiples exemples sur l'efficacité des injonctions paradoxales. Voilà par exemple un

thème qui me semble important parce que ça renvoie à des histoires de formatage ou pas, par exemple de la planification stratégique.

Cela ne revient pas au même de dire aux gens “ faites un plan stratégique et venez le défendre dans quinze jours, débrouillez-vous ”, que de leur dire “ un plan stratégique c’est un truc qui commence par : quels sont vos objectifs, quelles sont les forces, quelles sont les faiblesses, avec trois matrices machin... ”. Ca ne revient pas du tout au même.

Donc ça n’a pas de sens de critiquer la planification stratégique en soi. Par contre, c’est dire “ si je préformate mon plan, je m’expose plutôt à tel type de conséquence plutôt en terme de comportement de l’acteur ; si je ne le préformate pas, si je le mets en injonction paradoxale j’ai peut-être des chances de créer de l’émergence, de créer des stratégies d’émergence ”. Là aussi par exemple c’est un point sur lequel Mintzberg ne dit rien parce qu’il croit que l’émergence ça émerge tout seul ! Moi je ne crois pas que l’émergence ça émerge... non, ça n’émerge pas, ce qui émerge, ce sont des résultantes non voulues par les acteurs ; ça, effectivement, ça émerge par définition même. Mais les stratégies émergentes au sens de Mintzberg, je suis désolé, ça n’émerge pas tout seul.

Ce qui émerge, ce sont des initiatives locales ; mais les initiatives locales, ce ne sont pas des stratégies émergentes. Pour que les initiatives locales deviennent stratégies émergentes, il faut qu’elles soient stimulées. Alors voilà, ça c’est un thème fort parce qu’il faut que je crée délibérément les conditions de l’émergence. Sinon ça n’émerge pas, rien à faire. Je ne vois pas pourquoi les mecs au niveau local ils feraient émerger des trucs !

Si dans un atelier stratégie-complexité, on n’évoque pas des thèmes comme ça, je ne vois pas l’intérêt d’avoir un atelier qui s’intitule comme ça. Parce que ça c’est des questions qui sont bigrement concrètes, qui sont bigrement opératoires. Bon, si je veux faire un plan chez EDF comment je fais ? Cette question se pose en permanence. Est-ce qu’on formate, est-ce qu’on ne formate pas ? Est-ce qu’on met les gens sous pression de calendrier ou pas ? ce sont des questions tout à fait concrètes, opératoires, mais qui sont très directement clavetées, si je peux dire, à un niveau de réflexion épistémologique. Parce que ça renvoie très directement au modèle, au sens que j’ai évoqué, que l’on retient.

Nathalie Fabbe-Costes

De même, si on leur donne les outils pour les évaluer après, en disant “ voilà vous serez évalués au regard de tel ou tel critère ”, ou si on les laisse dans le vague en disant “ à vous de définir vos propres critères d’évaluation et de nous dire comment vous allez évaluer, parmi les solutions que vous allez expérimenter, celles que vous allez finalement retenir pour tel ou tel cas ” ; ça c’est complètement différent, c’est une position complètement différente.

Frank Tannery

En fait au passage, on crée encore plus de complexité. Parce que si au départ, on dit qu’il y a de plus en plus de sujets qui sont réticents à se faire ravalier au niveau d’objets, à partir du moment où dans les savoirs actionnables ou les connaissances procédurales que l’on amène, que l’on soumet au débat, finalement on soumet des connaissances procédurales qui tendent à encourager encore plus la pratique du sujet et de l’interaction et du couplage, on renforce en fait la complexité. Ca renvoie à un autre aspect qui est auto-évaluer la connaissance produite, c’est-à-dire que finalement on auto-évalue notre connaissance en disant est-ce qu’on renforce et on contribue finalement encore plus à la complexité.

Nathalie Fabbe-Costes

Je pense que, pour reprendre le souci de Marie-José qui est de produire quelque chose – ce qui fait partie de nos soucis ! – on a dit quelque chose de quand même très fort aujourd’hui. On a dit – je crois que c’est Alain (Martinet) qui l’a dit – “ on sait qu’on ne sait plus gérer au sens usuel du terme ”. Ça, c’est un message fort. Parce qu’on a tous des formations type MSG et des choses comme ça, donc on apprend des choses aux autres, du moins on essaie, et on est en train de se dire “ attention, double message, on enseigne des choses ; et en même temps, la gestion usuelle ce n’est pas la bonne, en tout cas ce n’est pas celle qui convient dans un contexte qu’on qualifie de complexe ”.

Je crois qu’effectivement il ne faut pas rester là-dessus, et je souhaiterais dans le résultat final qu’effectivement il y ait des pistes, même si ce ne sont que des propositions et que ce ne sont pas des recommandations – puisque je crois qu’on n’est pas en mesure aujourd’hui compte tenu de nos travaux, et compte tenu la complexité de formuler des recommandations. Par contre, je pense qu’effectivement il faut qu’on arrive à dégager des pistes, que ça se fasse autour d’un dernier tout de table ou autour d’un travail un peu interactif sur le dernier document final ou sur la synthèse qui sera diffusée. Je crois qu’il faut qu’on fasse ce petit travail, même si il n’est pas validé ni au sens interne ni externe, pour ne pas laisser les gens en plan en leur disant “ c’est complexe, on en sait plus gérer ! débrouillez-vous ”. Là il faut qu’on aille plus loin.

Il y a des pistes qui ont été évoquées aujourd’hui, je crois qu’on n’est peut-être pas allé assez loin sur ce thème-là, j’ai ce sentiment là. Je ne sais pas ce qu’un homme d’entreprise ressent, mais j’ai le sentiment qu’il peut se dire : so what ?

Georges Chabert

Ce que je pense pour une prochaine fois, ce serait de confronter différentes expériences de terrain qui ont été menées aussi bien par l’équipe d’Alain Martinet que par l’équipe de Raymond-Alain Thietart ou dans quelque temps par ce qu’on est en train de faire en Provence sur le SDAR ; c’est-à-dire dans des cas concrets d’accompagner des équipes qui ont un plan stratégique (ou quelque chose qui y ressemble) à faire où il y a quand même eu une volonté de les mettre un peu en situation, en responsabilité sans leur donner de modèles, en les faisant travailler ensemble. Donc, à partir de là, qu’est-ce qu’on peut en tirer, je ne dis pas comme méthodologie dure, mais un peu comme référentiel qui permet d’aider.

Ou ce qui peut être fait dans d’autres entreprises, on a parlé de X, on a parlé de Shell, pour prendre deux exemples d’entreprises très différentes, mais il y a bien un moment où il faudra regarder les pratiques, ou des accompagnements de pratiques pour voir qu’est-ce qu’il y a de commun, pas commun, qu’est-ce qu’on peut en tirer, parce que finalement ce qui compte, on l’a dit ce matin, c’est agir, c’est l’action, de toutes façons, les entreprises, à un moment donné, doivent bien agir !

Moi je pense que c’est ce genre de confrontations qui, dans le futur, peut être enrichissant en partant d’exemples concrets où chacun à sa manière, on n’a pas fait pareil dans les différents cas dont je parle, mais il y a quand même une approche, qui était plus dans ce qu’on a dit d’expérimentation, de dialectique, de processus, de procédural – on peut utiliser les différents termes qu’on a vus depuis ce matin – que dans une approche très structurée d’un consultant classique.

Je ne sais pas si ça répond à ta question, mais c’est déjà, à première vue, comment je sentirais les choses parce que si on n’a pas des remontées de ce qui est pratiqué vraiment, on peut je pense être gênés ; au-delà de quelques recommandations, il faut quand même les illustrer ! C’est bien ça le problème qu’on aura de toute façon pour le 4 juillet.

Marie-José Avenier

Pour prolonger la question que tu avais posée, il y a déjà trois-quatre grandes propositions. La première, c'est la dialectique simplification-complexification, la deuxième, c'est l'injonction paradoxale..... mais l'aléa on n'a pas la même définition de l'aléa, quand tu proposes " s'exposer délibérément à l'aléa ".

Alain-Charles Martinet

Je persiste et je signe dans la mesure où, effectivement, c'est une interprétation de ce qu'a dit Nathalie (Fabbe-Costes) sur X. C'est-à-dire si effectivement " je me sens obligé " – ça renvoie à KENWOOD – en réalité c'est parce que je ne suis plus en mesure d'étudier le marché au sens classique du terme, l'étude de marché au sens classique du terme ne me permet plus de choisir sur le papier, en minimisant le risque, quel est le type de produit ,etc., etc...

Donc je suis obligé de faire du *in vivo* et non pas du *in vitro*, et en l'occurrence je m'en remets à l'aléa au sens où le marché, en l'espèce, sélectionne, pour moi, à partir de là, il sélectionne de façon aléatoire. A partir du moment où je ne peux pas dire justement *a priori* quel est le produit parmi N qui a le plus de chance d'être choisi par la demande, ça veut bel et bien dire que, pour moi, la demande devient, pour le coup, aléatoire.

Et plutôt que de simplement dire : " la demande est aléatoire ", je lance un produit et puis je verrai bien s'il marche ou s'il ne marche pas, et s'il ne marche pas, je suis foutu, je mets la clé sous la porte. En l'occurrence, la réponse est dans l'offre. Délibérément, on présente une offre multiple et puis effectivement on s'en remet à la sélection par le marché qui, encore une fois pour moi, doit être posée comme aléatoire dans ce cas précis. Je ne peux pas dire *a priori* quelle est la probabilité que la référence X soit effectivement choisie... C'est l'histoire Benetton, c'est pareil, c'est le même scénario. Je ne sais pas *a priori*, c'est le marché qui sélectionne... donc effectivement, à partir de là ça renvoie à un problème de rapidité d'approvisionnement.

Donc là je persiste et je signe. C'est la définition du marché pur et parfait, à la limite.

Franck Tannery

On a vu à EDF des cas similaires, ou dans d'autres entreprises – je pense à Sodexo. Il y a une image que quelqu'un a utilisé à EDF, c'est essayer de " piéger " le client, c'est-à-dire qu'on crée de l'aléa et on crée des situations pour piéger le client, on ne pouvait pas savoir où il allait aller. Donc on se mettait quelque part en situation de pouvoir repérer où il allait pouvoir aller, et une fois qu'il avait été quelque part, on le " récupérait "... Là, on créait une offre plutôt orientée là-dessus parce qu'on savait qu'il n'avait pas été ailleurs.

Mais il y avait vraiment volontairement une ouverture avec des dispositifs, des règles .. et ce n'était plus une écoute du marché au sens étude de marché, c'était vraiment une autre démarche en fait de pratique, de relation. Là c'est de l'expérimentation, complètement, en relation entre l'offre et la demande, telle qu'on la voit traditionnellement dans le marketing.

Alain-Charles Martinet

Attention il faut faire attention à ne pas rester sur des mots trop globaux. Quand on dit " expérimentation ", voilà précisément deux formes totalement différentes d'expérimentation :

- il y a la forme traditionnelle où dès qu'on dit "expérimentons", cela signifie qu'on expérimente dans un petit coin un petit truc et puis si ça marche, on étendra ; c'est la vision classique de l'expérimentation telle que dans les entreprises, neuf fois sur dix, elle est pratiquée ou en tous cas spontanément préférée.
- Dans le cas évoqué, aussi bien X que Kenwood ce n'est pas du tout cette forme d'expérimentation. Quand je dis "je balance 25 produits et puis je regarde sur lequel le marché se précipite", certes, c'est expérimental au sens où je "fais l'expérience de", mais ce n'est pas "je fais un petit truc et je généralise". C'est en ce sens que je dis "je m'expose délibérément à l'aléatoire" parce que ça veut dire qu'en réalité il y a une prise de risque significative en terme de ...

Nathalie Fabbe-Costes

Il savent pertinemment qu'ils ne reviendront pas en arrière.

Il savent que si ça ne marche pas il faudra réinventer, et peut-être se rapprocher de ce qu'étaient les conditions initiales, mais ils savent en même temps qu'en fait ils ne reviendront jamais à la situation passée.

Alain-Charles Martinet

Derrière les études de marché et autres, il y a toujours l'idéologie de la maîtrise. On étudie le marché c'est-à-dire en fait le consommateur pour savoir s'il veut un pull rouge ou si il veut un pull vert, et puis une fois qu'on a su qu'il veut un pull rouge, à 80% on fabriquera des pulls rouges.

C'est ça la philosophie fondamentale de l'étude de marché. Là on a les ingrédients qu'on évoquait sur le cas Kenwood, c'est-à-dire que le manager reconnaît qu'il ne sait pas, reconnaît qu'il ne sait plus ce que le consommateur veut, admet qu'il ne sait plus, officialise le fait qu'il ne sait plus, dans le cas de X on a cet ingrédient : le manager ne remet pas en cause sa légitimité de manager en reconnaissant officiellement qu'il ne sait plus.

Mais le fait qu'il ne sache plus et qu'il le reconnaisse ne signifie pas qu'il reste couché sur le sofa de son bureau ou qu'il va jouer au tennis : il "fait". En l'occurrence il fait quelque chose d'assez radicalement différent, qui est ce qu'on évoqué : découplage, expérimentation...

C'est des trucs comme ça qui sont à exploiter, parce qu'encore une fois, même si c'est sûrement pas génial et révolutionnaire comme idée, en tous les cas la façon dont on le formule est tout à fait fondamentale. Soit on arrive à le formuler d'une façon qui déclenche la réflexion chez des gens qui ont arrêté de réfléchir, je ne désigne pas que les praticiens ! Parce que il y a beaucoup de chercheurs qui malheureusement ont arrêté de réfléchir...

C'est ça le fond du problème. Le résultat ou une partie du résultat est atteint si on arrive à parler de stratégie et de complexité en des termes qui amènent chacun en ce qui le concerne à s'interroger, à remettre en cause un certain nombre de... pour certains, pratiques de gestion usuelles, pour d'autres modèles de gestion usuels, pour les troisièmes "théorie en usage" (on va retomber sur les paradigmes et autre classiques). Je crois que là la formulation joue un rôle majeur.

François Lacroux

En sachant deux choses.

- D'une part, je crois que cette idée d'expérimentation, et de lancer 25 produits, ça rejoint tout à fait ce qu'on disait tout à l'heure, c'est " anti-gestion " au sens traditionnel du terme, au sens où c'est une erreur de gestion puisqu'on ne peut pas optimiser. D'autant plus que je me rappelle avoir vu des modèles de lancement de produits avec une optimisation sur 50 paramètres en disant " c'est celui là qu'il faut lancer plutôt que celui-là ". Je pense que ce que l'on propose, c'est la guerre à ça. Première chose.
- Sachant également qu'il faut me semble t-il réfléchir à ... comme l'a dit Raymond Alain (Thiétart), il l'a bien précisé, " ça va parce que ce sont des robots ménagers à 50F " – j'exagère, mais pas beaucoup. C'est-à-dire qu'on peut faire ça. Mais maintenant il nous reste à réfléchir aux conditions dans lesquelles on peut expérimenter une voiture comme on peut expérimenter un robot-minute. Il y a quelque chose à trouver qui ne soit pas l'étude de marché, parce que je me rappelle de l'exemple de la Twingo avec la citation qui est connue où justement le Directeur du Style disait, face à la Twingo, " je préfère un design instinctif à un marketing extinctif ". Là on est dans le cadre de l'intuition profonde, finalement, mais est-ce qu'on ne pourrait pas inventer quelque chose qui nous permette d'expérimenter tout en restant dans le cadre que l'on s'est fixé... sachant qu'on ne peut expérimenter l'ensemble des voitures comme on peut expérimenter les robots ménagers. Donc à mon avis il y a du travail à faire sur la simulation.

Alain-Charles Martinet

Oui c'est bien pour ça qu'il ne faut pas rester trop général, il faut introduire précisément des facteurs de contingence. Là il y a un exemple qui est possible dans certaines conditions de température et de pression, qui consiste à lancer 20 produits, il est effectivement un peu moins si je suis la Régie Renault, ou l'ex-Régie Renault.

En revanche, on peut penser que des procédures du même type sont possibles chez Renault sur d'autres objets que le lancement de voitures. Finalement, le problème ne concerne pas uniquement les produits et les consommateurs, il concerne toutes les dimensions de la gestion.

François Lacroux

Sachant aussi, pour conclure sur l'exemple de la voiture, que paradoxalement cette expérimentation ou cette idée d'ouvrir le scope peut après poser des problèmes dans le moyen terme, du type de ceux qui ont à gérer des entreprises de voitures avec tout ce qui est diversité ; par exemple, le fait que l'on a 50 rétroviseurs sur tel modèle... finalement qui peut être un anti-exemple de ça. Georges (Chabert) a bien connu ça chez Valéo à mon avis.

Georges Chabert

Il y a un équilibre à trouver entre le nombre de références et le fait que l'on rationalise.

Nathalie Fabbe-Costes

Avec un bon exemple aussi qui est celui du *monosourcing* chez les constructeurs. Des gens comme PSA sont actuellement en train de se mettre, pas du tout côté consommateur, mais du côté équipementiers, ils sont en train de se mettre en situation d'être complètement dépendants d'une relation avec certains équipementiers, ce qu'ils appellent les équipementiers de rang 1. Ils font du *monosourcing* avec des plans de sécurisation dans tous les sens pour tenter une sorte de maîtrise d'aléa, aléa qui va surgir inévitablement et qui a déjà surgi dans un certains nombre de cas qu'on connaît.

C'est une façon de simplifier, parce qu'on dit " un seul fournisseur, ça va être super-dur mais au moins on n'en a qu'un ", sachant que ce couplage qui devient ultra-fort est générateur de complexité. C'est une sorte de paradoxe là aussi.

(interruption de l'enregistrement)

Nathalie Fabbe-Costes

En stratégie, cela fait partie des fondements. Il faut accepter le pari sinon on ne fait pas de la stratégie ! Il faut accepter de fonctionner aux tripes aussi ! Il faut bien assumer !

Marie-José Avenier

Cette proposition tombe à point nommé. C'est une belle conclusion. L'heure tourne et on a déjà beaucoup de matériau à méditer. Je vous propose donc d'en rester là sur la discussion générale et de consacrer les derniers instants à réfléchir à l'organisation de la Journée du 4 juillet. Merci à tous de ces échanges passionnants. Un grand merci également à l'Institut du Management EDF/GDF d'avoir su créer des " conditions facilitantes " au bon déroulement de cette journée et à la production du compte-rendu sténographique de nos échanges.

Liste des participants à la journée du 11 Avril

(par ordre alphabétique)

ATELIER n°1 du réseau MCX

Marie-José Avenier (GRASCE, Aix-Marseille III)
Nathalie Fabbe-Costes (CRET-LOG, Aix-Marseille II)
François Lacroux (GRASCE et Aix-Marseille II)

DMSP (Paris IX)

Bernard Forgues
Martine Girod
Raymond-Alain Thiétart

EURISTIK (Lyon III)

Nathalie Claveau
Alain-Charles Martinet
Franck Tannery

Institut du Management EDF/GDF (Paris)

Georges Chabert²⁰
Laetitia Nourry (GRASCE et Institut du Management EDF/GDF)
Emmanuel-Arnaud Pateyron

SDA Bocconi (Milan)

Gianluca Colombo¹⁸

²⁰ Georges Chabert et G.L. Colombo sont également membres du réseau MCX et participent également fréquemment aux réunions de l'Atelier MCX 1