

**C'EST
COMPLEXE
!**

C'EST

Ousama Bouiss

COMPLEXE

!

10 principes pour
affronter la complexité
des organisations

DUNOD

Maquette : Marion Alfino

Mise en pages : Soft Office

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-082883-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À la mémoire de mon bien-aimé professeur Paul Deshays.

À notre précieuse amitié avec Edgar Morin.

« Le texte d'Ousama Bouiss est une excellente introduction à la connaissance et à la pensée complexe, qui à mes yeux a valeur générale et dépasse largement le cadre de la gestion ou celui du management. C'est un texte clair et précis qui ne peut qu'être très utile en notre temps ou les défis de la complexité du monde, de la vie, de l'histoire humaine, des problèmes et défis que doit affronter chacun d'entre nous, nous contraignent vitalemment à les affronter. »

Edgar Morin, philosophe et sociologue.

Sommaire

Introduction	11
Chapitre 1 _____ Changer de paradigme pour passer de la <i>simplicité</i> à la <i>complexité</i>	17
Chapitre 2 _____ Penser les contradictions avec le principe <i>dialogique</i>	29
Chapitre 3 _____ Relier les causes et les conséquences avec le principe de <i>récurtivité</i>	39
Chapitre 4 _____ Penser la relation individu/organisation avec le principe <i>hologrammatique</i>	49
Chapitre 5 _____ Accepter la relation <i>distincte</i> mais non <i>disjointe</i> entre l' <i>ordre</i> et le <i>désordre</i>	59
Chapitre 6 _____ Penser l'organisation comme <i>auto-éco-ré-organisation</i>	67
Chapitre 7 _____ Passer du <i>mode programme</i> à <i>l'intelligence stratégique</i>	71

Chapitre 8 _____	
Décider, c'est aussi <i>parier</i>	85
Chapitre 9 _____	
Se spécialiser tout en développant une culture <i>poly-inter-trans-disciplinaire</i>	93
Chapitre 10 _____	
Devenir un <i>leader ignorant</i>	101
Conclusion	109
Bibliographie	117
Notes et références	121

Introduction

« C'est complexe » est le genre d'expression qui, pour paraphraser le philosophe Gaston Bachelard, nous désigne plus que nous ne la désignons. Ainsi, tel un miroir, l'idée de « complexité » vient exprimer ce malaise que peut ressentir le citoyen lorsqu'il s'interroge sur la démocratie, le dirigeant d'entreprise sur sa stratégie dans un environnement globalisé et incertain (« VICA¹ ») ou encore le gestionnaire amené à coordonner une équipe. À cette liste, nous pourrions ajouter les scientifiques qui ne sont pas en reste de tels discours, qu'ils ont eux-mêmes participés à diffuser.

En effet, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, de nombreuses théories ont été développées autour de l'idée de complexité jusqu'à progressivement l'imposer dans le champ de la recherche scientifique. On pourrait même dater le début de cette histoire (récente) à 1948 avec la publication de l'article « Science and complexity » par le scientifique et mathématicien américain Warren Weaver ou peut-être avec Gaston Bachelard et son ouvrage *Le Nouvel Esprit scientifique* de 1934. Toutefois, il ne s'agit là que d'une histoire scientifique ; excluant ainsi l'histoire sociale ou encore philosophique de ce concept. Les différents courants de la complexité qui se sont développés le siècle dernier ont principalement cherché des techniques et des modèles pour saisir la complexité et la représenter dans le but d'agir². Cet objectif de modélisation scientifique n'est pas le parti pris des lignes qui vont suivre.

Nous ne présenterons aucun modèle. Nous ne délivrerons aucun secret. Nous ne dévoilerons pas la formule magique.