

# ENSEIGNEMENTS D'UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUPRÈS DE MANAGERS PUBLICS FRANÇAIS

Pascal ROGGERO

**E**n exploitant des données relatives à un stage de formation de managers territoriaux intitulé « Manager dans la complexité », il s'agira d'examiner les raisons qui les ont amenés à s'y inscrire et de caractériser ce qu'ils entendent par complexité. Attribuant cette complexité qu'ils déplorent au seul contexte extérieur, ils s'interrogent peu sur leurs propres représentations. La pensée complexe, différente de la complexité, les conduit à cette première prise de conscience puis à des apprentissages en matière de posture managériale, de traitement des situations contradictoires, de conception du changement et de compréhension de la coopération. Le texte pointe des perspectives de recherche pour développer une réflexion à la croisée de la pensée complexe et des pratiques managériales que les sciences sociales devraient irriguer.

Si les auteurs intéressés par la « pensée complexe<sup>1</sup> » ne peuvent que se féliciter de la création de la chaire Edgar Morin de la complexité à l'ESSEC, on ne saurait oublier que ce croisement entre la pensée complexe et les sciences de gestion n'est pas nouveau, surtout dans l'espace

1. Edgar Morin, *La Méthode*, Le Seuil, t. 1 à 6, 1977-2004 (rééd. intégrale : coll. « Opus », Le Seuil, 2008 – c'est à cette édition que nous nous référons ici).

francophone, avec des auteurs comme notamment Jean-Louis Le Moigne ou Marie-José Avenier. Mais si l'intérêt de la pensée complexe pour le management et les managers a été défendu, on ne trouve pas trace, à notre connaissance, dans cette littérature de témoignages concrets sur des formations managériales à la pensée complexe. C'est ce que nous souhaiterions proposer en nous appuyant sur une expérience de formation, en l'occurrence un stage intitulé « Manager dans la complexité », organisé à l'Institut national des études territoriales (INET) de Strasbourg.

Après avoir contextualisé notre recherche, nous présenterons sa méthodologie avant d'insister sur ses principaux résultats.

## Éléments de contextualisation

### Des collectivités territoriales dans la tourmente

Les 146 managers accueillis dans la formation « Manager dans la complexité » de l'INET entre mars 2012 et mars 2015 appartiennent à la catégorie A+ (administrateurs) et A (directeurs, attachés, ingénieurs, conservateurs, officiers supérieurs des sapeurs-pompiers, médecins de la fonction publique territoriale où ils ont des responsabilités managériales de direction (DGS, DGA, directeur, chef de service), aussi bien opérationnelles que fonctionnelles, dans les collectivités territoriales françaises (communes, intercommunalités, départements et régions). Généralement expérimentés, ils ont en charge des pôles, directions ou services comptant des dizaines jusqu'à des milliers d'agents territoriaux. Sur le plan national, la fonction publique territoriale, créée en 1984, compte 1,9 million de personnes dont la structure de qualification fait apparaître une dominante numérique des agents d'exécution de catégorie C (75 %) les catégories B, A et A+ représentant respectivement 12,9, 8,5 et 0,3 %<sup>2</sup>. Dans cet ensemble, l'INET implanté à Strasbourg, constitue la grande école assurant la formation initiale des administrateurs. À ce titre, elle peut être assimilée à l'ENA de la fonction publique territoriale avec laquelle elle partage un cursus et dont le profil des étudiants est similaire (IEP + préparation commune). Mais l'INET assure aussi la formation

2. L'Emploi dans la fonction publique en 2012, *Insee Première*, n° 1496, avril 2014.

continue des cadres dirigeants territoriaux, cadre dans lequel le stage « Manager dans la complexité » était proposé.

Depuis plusieurs années, les collectivités territoriales françaises connaissent un contexte inédit de tension entre des moyens qui se tarissent et des besoins en augmentation, le tout conduisant à des politiques de « rationalisation » des services, de priorisation des politiques menées, voire d'abandon de certaines activités. De plus, cet effet de ciseau est renforcé par des transferts de compétences par l'État sans compensation financière intégrale. Après la « révision générale des politiques publiques » qui a fortement impacté les services de l'État entre 2007 et 2012, c'est la « modernisation de l'action publique » qui, depuis 2012, a convoqué les collectivités locales sous les fourches Caudines de la rationalisation que les économies que leur demande le nouveau pouvoir risquent bien de renforcer.

## Des cadres dans le doute

Aux contraintes financières s'ajoute, avec la réforme territoriale, une modification des périmètres institutionnels de tous les échelons politico-administratifs qui contribue à opacifier l'horizon alors même que l'action publique locale se voit discutée dans son

efficacité et, même, sa légitimité. Dans ces conditions, les cadres supérieurs territoriaux sont confrontés à des défis organisationnels de grande ampleur dans une situation où les agents expriment une certaine défiance à l'égard des élus et de leurs dirigeants administratifs. En première ligne face aux élus mais aussi à leurs équipes, ces managers doivent assumer des politiques que, dans leur for intérieur, ils sont loin d'approuver totalement. Ce contexte anxiogène les a conduits, pour une majorité d'entre eux, à demander leur inscription au stage « Manager dans la complexité ».

*Les cadres supérieurs territoriaux sont confrontés à des défis organisationnels de grande ampleur.*

## Le stage « Manager dans la complexité » de l'INET

Le stage « Manager dans la complexité » a été conçu par un sociologue, travaillant sur la « pensée complexe » et un consultant, spécialiste

dans le conseil aux collectivités territoriales. Il a eu pour but d'amener, en cinq jours de formation consécutifs, les stagiaires à réfléchir sur leurs perceptions, leurs représentations, leurs modes de raisonnement et d'action managériaux à partir d'une présentation de la pensée complexe (épistémologie constructiviste, systémique, complexité, récursivité, dialogie, hologramme, auto-éco-réorganisation). En lien avec ces développements quatre théories de sciences sociales traitant du pouvoir<sup>3</sup>, de la justification<sup>4</sup>, du don<sup>5</sup> et de l'innovation<sup>6</sup> ont été présentées. Il s'agissait, en partant de la théorie enseignée pendant deux jours, de faire réfléchir les stagiaires durant les trois derniers jours sur leurs pratiques managériales et de les aider à en tirer quelques orientations et principes d'action mobilisables avec leurs équipes. Avant le stage, les participants devaient décrire une situation professionnelle « complexe » qu'il avait rencontrée dont certaines étaient, avec l'accord de l'auteur, étudiées en groupe. Par ailleurs, un autre cas pratique préparé par les animateurs et visant à mettre en application les acquis théoriques était traité au milieu de la semaine avant de passer, les deux jours suivants, à l'exploration et la présentation d'implications managériales à tirer de du corpus théorique.

Examinons, maintenant, la nature de notre étude et ses principaux résultats.

## Méthodologie

Les données utilisées ont été réunies lors des 10 sessions du stage « Manager dans la complexité » de l'INET qui ont réuni à Strasbourg, de mars 2013 à janvier 2015, 146 hauts fonctionnaires et cadres supérieurs territoriaux.

3. Erhard Friedberg, *Le Pouvoir et la Règle*, Le Seuil, 1993.

4. Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification – Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

5. Alain Caillé et Jean-Édouard Gresy, *La Révolution du don – Le management repensé à la lumière de l'anthropologie*, Le Seuil, 2014.

6. Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour (dir.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Les Presses Mines ParisTech, 2006.

Elles sont extraites de moments particuliers du stage :

- d'abord des tours de table initiaux où chacun était interrogé sur ses motivations à participer au stage pendant qu'étaient notées ses informations ;
- ensuite, des textes qu'il était demandé aux participants d'écrire avant la formation et dans lequel ils devaient décrire une situation managériale « complexe », les moyens mis en œuvre pour y faire face et les résultats obtenus ; 6 stagiaires sur 10 ayant rédigé cette présentation, 86 textes en tout, de deux pages en moyenne, ont été exploités ;
- en troisième lieu, des observations participantes réalisées lors de la réalisation d'un cas pratique réalisé par des groupes de 4 ou 5 personnes ;
- et, enfin, des réactions des participants à la présentation de la « pensée complexe ».

De nature qualitative, l'analyse menée a consisté :

- à synthétiser les informations des tours de table ;
- à lire les textes en établissant une typologie des caractéristiques des situations « complexes » décrites ;
- à caractériser les interactions et les modes de raisonnement lors du cas pratique ;
- à relever et à typifier les réactions des participants à l'exposition de la « pensée complexe ». Les données d'observation viennent compléter, en les corroborant ou en les discutant, les résultats de l'analyse des textes.

## Principaux résultats

### Pourquoi s'inscrire au stage « Manager dans la complexité » ?

Interrogés sur les raisons de leur inscription, les cadres territoriaux les justifient par cinq thématiques générales : le changement, les contradictions, les incertitudes, les difficultés concernant les modes d'action et la prise de recul que nous examinerons successivement.

**« Nous sommes en réorganisation permanente »**

Le motif du changement apparaît le plus fréquent. Il est principalement illustré par des opérations de mutualisation des services menées entre communes et intercommunalités et des politiques de territorialisation, surtout dans les départements et quelquefois les intercommunalités, qui se traduisent par l'organisation des services sur des périmètres infra-institutionnels (des fractions du territoire départemental ou des quartiers).

**« Les équations sont impossibles »**

À travers elles, les managers décrivent le caractère contradictoire de leur situation, notamment au regard des objectifs assignés. Si les contraintes financières reviennent souvent – comment réaliser les objectifs des politiques qui rechignent à redimensionner leurs projets, avec moins de moyens ? – mais bien d'autres sont citées : concilier l'exigence de réactivité et d'initiative avec la prégnance des contrôles normatif et hiérarchique, donner du sens à des politiques auxquelles on n'en voit pas soi-même, faire du partenariat interinstitutionnel alors que les élus sont entre eux dans des stratégies de pouvoir, etc.

**« On ne sait pas du tout où l'on va »**

Les nombreuses incertitudes tant externes qu'internes troublent les managers publics. Habités à des cadres plus stables et un environnement perçu comme plus prévisible, ils sentent leurs agents déstabilisés comme cette DGA d'un conseil départemental qui se demande : « Comment mobiliser les personnels alors qu'on parle de la suppression des départements ? » et craint un « sauve-qui-peut généralisé ». Le discours public sur les déficits, l'excès de dépenses publiques voire, souvent, les privilèges des fonctionnaires ajoutent à cette impression générale d'incertitude, le sentiment d'être discutés sur la légitimité même de leur action. À ces éléments contextuels vient s'ajouter une incertitude plus fonctionnelle, celle des alternances politiques qui se multiplient durant la période récente.

**« Je ne sais plus faire ce que j'ai pourtant toujours fait »**

Quelquefois s'exprime une forme de désarroi devant le constat que, tout ayant changé, on ne dispose plus des clefs pour agir dans ce nouveau contexte. Pourtant, il faut noter que les cadres du stage ne croient pas généralement, à l'exception de certains des plus jeunes d'entre eux, en l'existence de recettes. S'ils considèrent les outils classiques du management et du contrôle de gestion comme utiles, ils ont conscience de leur insuffisance dans la situation qu'ils vivent. On mesure qu'ils recherchent une meilleure intelligibilité d'un contexte institutionnel et organisationnel incertain, imprévisible et opaque qui remet en cause des repères cognitifs établis, mais aussi des savoirs et des savoir-faire éprouvés. Sur ce plan deux thématiques émergent comme des solutions : la « transversalité » et le « mode projet » qui sont souhaités, souvent pratiqués mais avec les limites posées par des structures de culture hiérarchique, limites fortement éprouvées par ces cadres.

**« Je viens prendre du recul »**

Sortir de l'urgence pour prendre « un peu de hauteur » ou encore « sortir la tête du guidon », cette attente témoigne du besoin de s'évader temporairement et partiellement (car le téléphone n'est jamais très loin) d'une activité quotidienne prenante pour pouvoir réfléchir. Quand Morin écrit qu'« à force de sacrifier l'essentiel pour l'urgence, on finit par oublier l'urgence de l'essentiel », il décrit bien ce qu'éprouvent des cadres accueillis.

**La « complexité » comme attribut du réel**

Dans son sens commun est considéré comme complexe un *objet* composé d'éléments, en grand nombre, entretenant des relations elles-mêmes nombreuses et diversifiées, c'est cette définition que nos cadres territoriaux avaient au début de la formation. Or, une telle vision s'avère grosse de malentendus et d'incompréhensions par rapport à la « pensée complexe ». En effet, en considérant la « complexité » ainsi, on adopte une épistémologie implicite réaliste, c'est-à-dire l'idée que le réel, extérieur à l'observateur, a des attributs qui lui sont propres, indépendants de ce

***Ce réalisme implicite des managers territoriaux peut les conduire à des affrontements de représentations qui ne disent pas leur nom et apparaissent d'autant plus forts que chacun croit percevoir le monde tel qu'en lui-même, dans sa vérité.***

dernier et qui s'imposent à lui. Ce réalisme implicite, déjà constaté chez les managers du secteur privé<sup>7</sup>, n'apparaît ni conscient, ni explicite, ni *a fortiori* problématisé. Il conduit généralement les cadres à une critique des évolutions contextuelles, des modes d'organisation et de gestion des collectivités comme autant

de caractéristiques de la « complexité » du contexte. Mais, bousculés par ces caractéristiques déstabilisantes, ils les regardent sans vraiment s'interroger sur eux-mêmes, comme si les difficultés éprouvées étaient seulement d'origine externe. Il n'est pas, ou peu, question des représentations par lesquelles l'individu perçoit, interprète et évalue son environnement. Cet impensé introduit une différence majeure entre cette vision réaliste de la « complexité » et la conception constructiviste, au moins modérée, impliquée par la « pensée complexe<sup>8</sup> » qui considère que l'observateur et/ou l'acteur participe, partiellement au moins, par ses représentations, à la définition et à l'évaluation de ce qu'il considère comme son environnement. Ce réalisme implicite des managers territoriaux peut les conduire à des affrontements de représentations qui ne disent pas leur nom et apparaissent d'autant plus forts que chacun croit percevoir le monde tel qu'en lui-même, dans sa vérité. Avec pour conséquence de juger les nécessaires compromis induits par la participation et/ou la négociation comme des compromissions avec cette vérité. *A contrario* une position constructiviste induit la délibération de chacun sur ses modes de représentation et leur relativisation. Ce faisant elle légitime, bien plus qu'une posture réaliste, les processus collaboratifs qui apparaissent comme le moyen privilégié d'élaborer une représentation plus ou moins partagée de la situation facilitant l'action collective. L'utilisation abondante du préfixe « co » dans le vocabulaire managérial (co-construction, co-développement,

7. Fabien de Geuser et Michel Fiol, *La Déformation continue des managers*, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2004. Disponible sur : <https://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00591253>

8. Edgar Morin, *Science avec conscience*, Le Seuil, 1982.

etc.) gagnerait en crédibilité et cohérence en assumant plus une forme de constructivisme.

La formation commence donc par une séquence épistémologique d'introduction au constructivisme conçue comme un passage obligé pour accéder au paradigme de la « pensée complexe ». Cependant, le positivisme et le réalisme, dominants culturellement et institutionnellement en France depuis deux siècles, ont imprégné les esprits jusqu'à rendre difficile, quelquefois impossible, la compréhension de cette position constructiviste. Si les managers territoriaux conçoivent sans difficulté que leurs actions participent à la construction du monde, ils ont plus de mal à intégrer que leurs modes perception, de représentation, de raisonnement ont aussi un effet performatif. Par exemple, la mesure de la « performance » où la métrique du contrôle de gestion, utilisée sans discernement, peut se traduire par une représentation mutilée de l'activité avec des effets mutilants sur la forme et le sens de cette dernière<sup>9</sup>. Pour limiter ces mutilations, il convient de « se mettre dans la boucle » du rapport au réel et de tenter d'adopter un point de vue en surplomb – ou méta – qui autorise une distanciation critique par rapport à ce que l'on pense et croit ainsi que sur comment on y parvient. Par cette distance réflexive, chacun peut tenter de prendre conscience de ses propres « aveuglements paradigmatiques<sup>10</sup> ».

## Des situations complexes ou compliquées

En commençant la formation, ces cadres ont une vision négative de la « complexité » qu'ils présentent comme source de difficultés, quelquefois de mal-être, voire de souffrance. Comment caractérisent-ils une « situation complexe » ? Pour partie déjà évoquées, ces caractéristiques sont : la multiplicité des acteurs, de leurs interdépendances et notamment des relations de pouvoir ; les rapports avec élus, le temps politique et les changements de majorité ; les problèmes relatifs aux partenariats interinstitutionnels et, plus généralement, à la coopération ; les contraintes

9. Philippe Lorino, « Le contrôle de gestion après la crise. Expertise obstinée du chiffre ou métier d'enquête complexe ? », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 193, 2009, p. 29-35.

10. Edgar Morin, *Les Sept Savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Le Seuil, 2000.

budgétaires ; les incertitudes institutionnelles et la prolifération normative. Ces situations qui apparaissent opaques, peu prévisibles et marquées par une forte incertitude engendrent incompréhension, inconfort psychologique, stress et, quelquefois, remise en question du sens de l'action voire de l'engagement. L'ambiguïté et l'incertitude sont donc particulièrement mal vécues, un fait déjà repéré chez les salariés français<sup>11</sup> qui pourrait bien témoigner de l'« angoisse cartésienne<sup>12</sup> » d'une culture de la clarté face à des environnements flous et incertains.

Au début de la formation, la conviction que simplifier résoudrait les difficultés de l'action publique locale s'est exprimée. Des compétences plus claires, des procédures et des normes moins nombreuses et plus simples, un ordre local plus lisible, des élus plus cohérents et tout serait plus simple et, alors, un retour à des solutions éprouvées et des savoir-faire établis pourrait suffire. À l'opacité et à la relative indétermination des contextes d'action, on en appelle à la clarté des énoncés simples et à des situations non ambiguës. Cet idéal de simplicité qu'on souhaite sans toutefois y croire vraiment, ressemble à celui promu, sous la forme d'un slogan, par le secrétariat général pour la Modernisation de l'action publique mis en place sous la présidence Hollande : « Faire simple. Innovons, simplifions ». Ce « faire simple » s'accompagnait de la désignation de l'ennemie à combattre : la « complexité » administrative. Et la conclusion logique : « simplifions » ! On voit ainsi que, particulièrement en France, le rapport à la « complexité » est gros de malentendus. En effet, une relecture opérée à partir de la « pensée complexe » nous conduirait à un tout autre raisonnement. Dans cette perspective, ce qu'il faudrait juguler n'est pas la « complexité » administrative mais la *complication*, c'est-à-dire ici la prolifération normative. Et la conclusion serait toute différente : si nous voulons innover, faisons complexe car réduire le coût du traitement de la complication normative permettrait de se consacrer plus à l'auto-organisation productrice d'émergences nouvelles, en d'autres termes, d'innovations. Ce n'est pas une coquetterie sémantique, car si on

11. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, SAGE Publications, 2003 (2<sup>e</sup> édition).

12. Richard J. Bernstein, *Beyond Objectivism and Relativism – Science, Hermeneutics, and Practice*, University of Pennsylvania Press R.J., 1983.

confond « complexité » et « complication » et qu'on préconise de faire simple pour innover, on fait un contresens majeur en perdant l'intérêt heuristique et conatif du « paradigme de la complexité ». Si l'on prend au sérieux la perspective morinienne, c'est bien une réforme de « pensée » qui apparaît nécessaire pour « manager dans la complexité ».

## Comment faire avec les contradictions ?

Ce désir de simplification éprouvé par les cadres étudiés renvoie aussi beaucoup à la dimension contradictoire des situations qu'ils vivent. Elles sont nombreuses et fortes : objectifs maintenus/moyens en baisse, court terme privilégié par les élus/long terme du service public, rationalisation gestionnaire/qualité et éthique du service public, maintien des collectifs de travail/valorisation individuelle des agents, prééminence de la hiérarchie/nécessaire transversalité, etc. Ce constat ne leur est pas spécifique puisqu'une littérature autour du « paradoxe » s'est développée en management. Mais, la pensée complexe nous semble aller plus loin à travers le concept de dialogie. Est dialogique un phénomène qu'on analysera comme produit par des « logiques concurrentes, complémentaires et antagonistes<sup>13</sup> ». Retrouvant un concept déjà utilisé par le sociologue Georg Simmel à propos du conflit<sup>14</sup> qui oppose et rapproche à la fois, Morin distingue la dialogique de la dialectique : quand la seconde pense le dépassement des contradictions, la première les considère comme irréductibles. Il convient donc de ne pas les nier ou les éluder, mais bien de les reconnaître et de faire avec même si cela ébranle nos cadres rationnels modernes. En effet, si les sociétés traditionnelles se décrivent comme résultant de l'affrontement de puissances antagonistes, les sociétés modernes se sont pensées comme le déploiement historique de la toute-puissance de la raison dans laquelle la contradiction n'avait pas sa place. Moins contrebalancée par le pragmatisme comme dans les pays anglo-saxons, on sait que cette perspective rationalisatrice a été initiée en France<sup>15</sup>. On ne sera donc pas surpris que les managers français aient

13. Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Le Seuil, 1990.

14. Georg Simmel, *Sociologie – Études sur les formes de la socialisation* (1908), PUF, 1999.

15. Friedrich Hayek, *The Counter Revolution of Science*, Liberty Fund, 1952.

du mal avec les situations et les processus dialogiques comme ils ont du mal avec l'ambiguïté qui en résulte. D'ailleurs, ils utilisent souvent le syntagme « injonctions paradoxales » pour qualifier les demandes dialogiques qu'ils ont à traiter, souhaitant ainsi exprimer le caractère pathologique de leur situation. S'il n'est pas assuré que le concept soit ici rigoureusement employé, rappelons tout de même que l'on sort d'une « injonction paradoxale » en passant à un niveau dit de métacommunication qui permet d'exprimer la situation différemment afin de la résoudre. À bien des égards, ce niveau permettant de trouver une solution à une situation qui apparaît insoluble s'apparente, dans les organisations, au compromis, à un mot mal perçu et qui mérite d'être réhabilité. En effet, trop souvent, on voit le compromis comme le résultat sous-optimal d'un simplificateur « couper la poire en deux » comme une moyenne ou un point médian entre des positions opposées. Assurément une telle version du (mauvais) compromis existe, mais elle n'est pas celle qui reconnaît sa véritable richesse à ce processus-résultat que peut être le compromis. Selon nous, le manager devrait maîtriser l'art et l'éthique du compromis qui est une manière de reconnaître et de faire avec les dialogiques à l'œuvre dans sa position. Cela suppose de composer avec les intérêts et les représentations des autres acteurs engagés dans l'action : subordonnés, collègues, supérieurs et partenaires ou parties prenantes. Composer dans le sens d'un compromis implique au moins deux conséquences : renoncer à quelque chose de ses intérêts, croyances et projets pour inventer une configuration nouvelle capable d'entraîner l'adhésion des protagonistes concernés<sup>16</sup>. Ainsi chacun renonce partiellement pour construire collectivement, ce qui pourrait être une définition de l'action collective ou organisée à l'âge démocratique. On est loin de l'équilibre de Nash de la théorie des jeux où chacun maximise son utilité dans son coin. Il s'agit, au contraire, d'une des manifestations les plus nécessaires à la coopération dont on sait le caractère vital pour des organisations adaptatives et innovantes<sup>17</sup>. Reconnaissance de l'autre, ouverture d'esprit, écoute active et respect des engagements font partie des conditions d'une démarche

16. Christian Thuderoz, « Le problème du compromis », *Négociations*, vol. 2, n° 20, 2013, p. 95-111.

17. Norbert Alter, *Donner et prendre – La coopération en entreprise*, La Découverte, 2010.

de compromis recherchant l'exploration de voies nouvelles impliquées par les injonctions dialogiques. Lichtenberger écrit que la négociation d'un compromis « produit des acteurs plus complexes, des identités plus mêlées parce qu'intégrant mieux les dimensions plurielles de toute situation<sup>18</sup> ». C'est à ce prix que l'« intelligence collective » pourrait s'avérer autre chose qu'un slogan ou une technique décorative, plus ou moins instrumentalisée par la hiérarchie. À la différence du consensus, le compromis ne nie pas le conflit, il le suspend provisoirement en autorisant la continuation de l'action commune.

### Une vision du changement planifié

Le changement dont parlent les cadres territoriaux relève d'une décision hiérarchique de l'autorité élue et/ou de la direction générale. Il s'agit d'un changement planifié conçu comme un moment dynamique, engagé volontairement, prenant place entre des phases plus ou moins statiques. Et les managers territoriaux consacrent beaucoup d'énergie dans une sorte d'ingénierie structurelle qui les détourne de l'essentiel. En effet, loin d'une telle représentation du changement qui réduit trop l'organisation à son organigramme et les processus organisationnels aux procédures destinées à les encadrer, une vision complexe des organisations conduit à une tout autre représentation : l'auto-éco-réorganisation. Cette auto-éco-ré-organisation caractérise des systèmes capables de se produire eux-mêmes (auto) dans le cadre d'échanges avec leur environnement (éco) tout en se transformant (ré). La difficulté réside dans la nécessité de penser ensemble ces trois dimensions qui sont intrinsèquement liées. Il n'y a pas d'auto-organisation possible sans relations éco-organisationnelles qui, fonctionnant ensemble, modifient le système en le réorganisant. Dans ce cadre, le changement ne saurait être un moment particulier du fonctionnement organisationnel, mais un processus de transformation permanente qui peut sans doute être accéléré mais jamais déconnecté du processus global dans lequel il s'inscrit. On peut regretter

18. Yves Lichtenberger, « Négociation sociale et construction d'acteurs complexes », *Négociations*, vol. 2, n° 20, 2013, p. 5-18.

que la littérature managériale sur la vision processuelle du changement n'ait pas encore investi ce concept central de la « pensée complexe ».

## **L'opacité de la coopération : pour une culture minimale en sciences sociales**

Mettre en œuvre des politiques et des projets territoriaux nécessite la coopération entre institutions qui passent par des relations entre humains. Or, du fait de leur formation juridique ou technique, les managers territoriaux abordent cette composante humaine et relationnelle de leur activité en privilégiant une entrée instrumentale correspondant à leur expertise. Cela les amène, lors des cas pratiques, à entrer rapidement « en solutions » avec une préférence pour l'exploitation de méthodes maîtrisées plutôt que pour l'exploration<sup>19</sup> de nouvelles. Si l'urgence explique pour partie leur préférence pour l'exploitation, on peut penser que leur relative méconnaissance des sciences anthroposociales en constitue un facteur aggravant. Selon nous, il ne saurait y avoir de management dans la complexité possible sans une culture minimale des managers dans ces domaines autour de thématiques centrales comme le pouvoir, la coopération ou l'innovation qui convient d'aborder dans leurs fondements socio-anthropologiques et pas seulement dans une perspective technico-instrumentale. Renforcer ce type de culture chez les managers territoriaux est important et nous avons tenté de le faire lors du stage en essayant de montrer que certaines approches de sciences sociales, compatibles sur le plan épistémologique avec la pensée complexe, pouvaient en constituer des formes plus ou moins opérationnelles éclairant plus concrètement certains phénomènes. Cependant, pour que cette connexion entre « pensée complexe » et théories de sciences sociales soit satisfaisante, un travail de relecture et d'amendement doit être effectué sur ces dernières. Ce pourrait être une voie pour développer une « pensée complexe » du management.

19. James March, « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 71–87.

Au terme de ce témoignage, un sentiment mêlé nous gagne. Tenter d'enseigner la pensée complexe à des managers est une aventure intellectuelle où, comme l'a écrit Antonio Machado, « le chemin se fait en marchant<sup>20</sup> ». En cheminant avec eux, nous avons découvert que, dans leur grande majorité, cette formation a suscité leur intérêt, éclairé leurs pratiques sous un jour nouveau et éveillé chez eux le désir d'aller plus loin. Cependant il ne s'agissait que d'une découverte, souvent jugée stimulante et significative, mais une découverte qui pourrait ne peser que bien peu face aux logiques cognitives et organisationnelles auxquelles ils sont confrontés quotidiennement. Un coup d'épée dans l'eau en quelque sorte qui nous fait penser à la « mission impossible<sup>21</sup> » que Morin évoque pour qualifier son ambition de travailler à une « réforme de la pensée » à travers celle de l'éducation. Nous céderions sans doute au pessimisme si nous ne savions que l'inattendu peut toujours advenir.

### Bibliographie

AKRICH Madeleine, CALLON Michel et LATOUR Bruno (dir.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Les Presses Mines ParisTech, 2006.

ALTER Norbert, *Donner et prendre – La coopération en entreprise*, La Découverte, 2010.

BERSTEIN Richard J., *Beyond Objectivism and Relativism – Science, Hermeneutics, and Practice*, University of Pennsylvania Press R.J., 1983.

BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent., *De la justification – Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

CAILLÉ Alain et GRESY Jean-Édouard, *La Révolution du don – Le management repensé à la lumière de l'anthropologie*, Le Seuil, 2014.

FRIEDBERG Erhard, *Le Pouvoir et la Règle*, Le Seuil, 1993.

GEUSER Fabien (de) et FIOL Michel, *La déformation continue des managers*, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2004, à consulter sur : <https://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00591253>

HAYEK Friedrich, *The Counter Revolution of Science*, Liberty Fund, 1952.

HOFSTEDE Geert, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, SAGE Publications, 2003 (2<sup>e</sup> édition).

LICHTENBERGER Yves, « Négociation sociale et construction d'acteurs complexes », *Négociations*, vol. 2, n° 20, 2013, p. 5-18.

20. Antonio Machado, *Champs de Castille précédé de Solitudes, Galeries et autres poèmes, et suivi des Poésies de la guerre*, trad. Sylvie Léger et Bernard Sesé, Gallimard, coll. « Poésie », 1981.

21. Edgar Morin, *La Méthode, op.cit.*, p. 22.

LORINO Philippe, « Le contrôle de gestion après la crise. Expertise obstinée du chiffre ou métier d'enquête complexe ? », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 193, 2009, p. 29-35.

MACHADO Antonio, *Champs de Castille précédé de Solitudes, Galeries et autres poèmes, et suivi des Poésies de la guerre*, trad. de Sylvie Léger et Bernard Sesé, Gallimard, coll. « Poésie », 1981.

MARCH James, « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 71-87.

MORIN Edgar, *La Méthode*, Le Seuil, t. 1 à 6, 1977-2004 (rééd. intégrale : coll. « Opus », Le Seuil, 2008).

MORIN Edgar, *Science avec conscience*, Le Seuil, 1982.

MORIN Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Le Seuil, 1990.

MORIN Edgar, *Les Sept Savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Le Seuil, 2000.

SIMMEL Georg, *Sociologie – Études sur les formes de la socialisation* (1908), PUF, 1999.

THUDEROZ Christian, « Le problème du compromis », *Négociations*, vol. 2, n° 20, 2013, p. 95-111.