

Les mercredis de  
**l'INET à Paris**

UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES  
DE DIRECTION TERRITORIAUX



## **SYNTHÈSE**

# **LA COMPLEXITÉ : UNE OUVERTURE DE POSSIBLES**

> 25 juin 2014, à Pantin

# SOMMAIRE

<b>Ouverture de la journée</b>	<b>3</b>
<b>Le lien entre management et complexité</b>	<b>5</b>
<b>L'approche systémique de la complexité : un pas de côté conceptuel</b>	<b>8</b>
<b>L'approche systémique de la complexité : le management au quotidien</b>	<b>12</b>
<b>Table ronde « Regards croisés sur l'ouverture des possibles »</b>	<b>16</b>
<b>Conclusion</b>	<b>22</b>

**Les propos énoncés dans ce document n'engagent que la responsabilité de la personne citée.**

# Ouverture de la journée

**Isabelle CAZAUNAU**  
**Conseillère formation INET**

Je vous souhaite la bienvenue à ce mercredi de l'INET consacré au thème de la complexité : une ouverture des possibles. Je remercie le Directeur de la délégation de Pantin de nous accueillir.

**Sylvain DELARUE**  
**Consultant formateur, Sy.del formation**

Bonjour. Je jouerai le rôle d'animateur tout au long de la journée.

J'ai lu quelque part que la notion de complexité ne pouvait jamais être appréhendée dans sa totalité. D'un autre côté, réfléchir au concept de complexité, n'est-ce pas se compliquer l'existence ?

*La compagnie des comédiens associés interprète « La pipe de Magritte ».*

Avant de débiter cette journée, je commencerai par me présenter. Je dirige le cabinet de formation et de conseil Sy.del formation. Depuis deux ans, nous travaillons avec l'INET sur un module « Management de la complexité » que j'anime avec Pascal Roggero.

Le sujet de la complexité est un sujet qui offre des ouvertures multiples. Deux questions m'ont poussé à m'intéresser à cette thématique. D'une part, si nous sommes dans un monde qui s'est complexifié, nos approches traditionnelles, intellectuelles, méthodologiques sont-elles encore adaptées pour nous aider à faire face aux situations de management, de pilotage, de résolution de problèmes et de décisions auxquelles nous sommes confrontés ? D'autre part, ce qui nous a permis de « réussir » jusqu'à aujourd'hui suffira-t-il à nous faire réussir demain ?

Trois questions centrales seront au cœur de cette journée :

- L'approche de la complexité a-t-elle quelque chose à nous apporter dans les situations que nous avons à vivre aujourd'hui ?
- De quoi parlons-nous quand nous parlons de complexité, d'approche par la complexité ou de pensée complexe ?
- Quelles sont les pratiques opérationnelles qui en découlent ?

En début d'après-midi, nous vous proposerons un travail de réflexion collective autour de cinq ateliers thématiques :

- Atelier n°1 « Territoires et complexité » - Des territoires en recomposition, des parties prenantes en pression, intégration et l'innovation. Cet atelier sera animé par Caroline Maury ;
- Atelier n°2 « Pilotage organisationnel et complexité » - Dialectique de l'ordre et du chaos, du cadrage et du degré de liberté dans une perspective d'intelligence collective. Cet atelier sera animé par Jean-Paul Riffle ;
- Atelier n°3 « Transformation et complexité » - De la gestion du changement à la dynamique des transformations en environnement contraint et incertain. Cet atelier sera animé par Erick Vaschalde ;
- Atelier n°4 « Coopérations transversales, pouvoir et complexité » - Les « inter » à l'épreuve des coopérations transversales, rapport de force et collégialité. Cet atelier sera animé par Pascal Roggero ;
- Atelier n°5 « Décisions et complexité » - Les processus de décision à l'épreuve des exigences contradictoires. Cet atelier sera animé par Bernard Alix.

Il était prévu qu'Edgar Morin conclue nos échanges. Malheureusement, il ne pourra pas être parmi nous. Nous tenterons

néanmoins, à partir des travaux de ce jour, d'établir un dialogue avec Edgar Morin. Nous en définirons ultérieurement les modalités.

## **Isabelle CAZAUNAU**

Le monde se trouve dans une convergence de crise : menaces environnementales, modèles économiques obsolètes, explosions économiques... Dans le but d'une meilleure performance pour répondre à ces enjeux socio-économiques et environnementaux, et, en réponse aux besoins des publics, les réformes institutionnelles, avec la recomposition des territoires, les fusions et regroupements des collectivités, la redistribution massive des compétences entre l'Etat et la collectivités, l'évolution des métiers et la rationalisation des moyens constituent les axes forts des mutations en cours dans le secteur public. Par ailleurs, la demande sociale évolue vers plus de transparence et de simplification de l'organisation administrative, de cohérence des politiques menées, et vers plus de participation active de l'utilisateur-citoyen. Le développement durable, qui s'est imposé comme un nouveau modèle sociétal, sera intégré dans toutes les politiques, renforçant la mutation déjà opérée vers des organisations, des politiques de plus en plus transversales. L'enjeu n'est donc plus au changement, mais aux transformations ou comme l'écrivent certains praticiens, aux métamorphoses. Leurs caractères imprévisibles, multi-dimensionnels, multi-factoriels sont sources de complexité. L'administration locale et ses acteurs majeurs que sont les cadres publics agissent et interagissent au cœur de ces transformations, non sans dilemme. En effet, nous constatons des logiques de fonctionnement différentes et parfois contradictoires, comme gérer et innover. Nous constatons également des valeurs de service public en confrontation avec des priorités économiques et sociales, des temporalités opposées, entre un court-termisme, souvent lié aux contraintes électorales et aux priorités politiques, et le long terme, avec la nécessité d'apporter une vision en travaillant sur des perspectives territoriales, des organisations encore bien hiérarchiques et des logiques de travail qui sont de plus en plus transversales, la nécessité d'assurer une continuité tout en engageant des ruptures, un processus de

décision qui doit combiner principe de précaution et innovation. La liste est longue, mais n'est-ce pas dans ces paradoxes que doit naître le débat ? Un débat porteur de sens pour soi, pour ses équipes, pour les partenaires de l'action publique locale. Ces espaces, ces entre-deux pourraient constituer des opportunités pour ouvrir un champ de possibles, loin des logiques rationnelles et cartésiennes, qui sont devenues inopérantes. N'avons-nous pas aujourd'hui l'opportunité de nous extraire des schémas imposés, des modèles qui se sont succédés pour assumer la complexité, de la bureaucratie au New Public Management ? Enfin, ces transformations induisent pour tous, mais particulièrement pour les cadres, une identité professionnelle en mouvement, en questionnement.

L'INET se doit d'accompagner cette transition, tant dans les contenus que sur la manière d'aborder ces contenus en proposant des espaces, des temps qui permettent aux cadres de se positionner comme acteurs au cœur de la complexité et de créer ainsi les conditions de l'innovation.

Cette journée a été réalisée par un groupe pluriel constitué de consultants, de chercheurs, d'acteurs de l'action publique locale que je remercie.

Cette journée n'est donc qu'un prélude à d'autres exercices de mobilité mentale et d'ouverture.

# Le lien entre management et complexité

**Sylvain DELARUE**

Philippe Lorino enseigne la gestion à l'ESSEC. Cet établissement a décidé d'ouvrir une chaire de recherches sur la question de la complexité. En premier lieu, pourriez-vous nous présenter l'ESSEC ?

**Philippe LORINO**  
Professeur Eminent, Département comptabilité et contrôle de gestion, ESSEC Paris

L'ESSEC est une grande école de gestion. Elle compte 5 000 étudiants en formation initiale, issus de 90 pays différents, 5 000 managers en formation continue, 130 professeurs permanents, 3 campus et 18 accords de double diplôme. Cet établissement de formation initiale, continue et de recherches a un statut d'association loi 1901. A l'origine, cette école dépendait de l'Institut catholique. Son histoire a construit la culture de l'ESSEC et l'a poussée à toujours rechercher l'accord entre l'humanisme et l'efficacité de l'action.

En conclusion, l'ESSEC est aujourd'hui confrontée aux transformations profondes qui affectent le monde des organisations, privées comme publiques. Elle a donc été conduite à faire face à ces transformations en innovant sur le plan pédagogique. De même, elle se redéfinit aujourd'hui par la mise en place d'un nouveau plan stratégique autour de trois mots clés : l'innovation, l'implication et l'internationalisation.

**Sylvain DELARUE**

Pourquoi avoir mis en place une chaire sur la complexité ?

**Philippe LORINO**

Deux aspects ont présidé à ce choix stratégique. Il s'agit, d'une part, de la

rencontre entre deux parcours : celui de l'ESSEC et celui d'Edgar Morin, et, d'autre part, du constat d'une complexité croissante du monde des organisations, ou plus précisément du monde de la gestion des organisations. Tout le parcours de l'ESSEC la conduisait à considérer la complexité comme une dimension essentielle de sa mission. Depuis très longtemps, les étudiants de l'ESSEC construisent eux-mêmes leur cursus. Je vous laisse imaginer la complexité de gestion que cela implique. Ainsi, l'ESSEC est devenue virtuose dans la maîtrise de cette complexité. De plus, étant confrontée à une complexité croissante des situations de gestion, l'ESSEC s'est interrogée sur les moyens à mettre en œuvre pour mieux mettre en évidence l'importance de la complexité, tant dans le métier de manager que dans la recherche sur le management et les organisations. Cette réflexion a rencontré la trajectoire d'Edgar Morin, le père de la pensée complexe en France.

Pour surmonter un certain nombre d'obstacles à la prise en compte de la complexité dans le fonctionnement réel des organisations, nous devons nous adresser aux acteurs clés des organisations que sont les managers. Ainsi, une rencontre a eu lieu entre l'intérêt d'Edgar Morin pour la formation des managers et l'intérêt d'une école qui développe la recherche sur le management pour la complexité.

**Sylvain DELARUE**

En quoi la complexité vient-elle interroger les situations de gestions ?

**Philippe LORINO**

Les sciences de gestion, les outils et techniques sur lesquels s'appuient les gestionnaires sont relativement récents. Le contrôle budgétaire, par exemple, est apparu aux Etats-Unis dans les années 30. Il est donc important de s'interroger sur la contingence historique de ces techniques et méthodes. Elles sont marquées par l'environnement historique, social, technique et scientifique dans lequel elles sont nées.

Les savoirs de gestion sur lesquels nous nous appuyons sont marqués par l'idéologie du contrôle. Face à des situations complexes

et mouvantes, les outils et techniques de gestion sont de moins en moins efficaces. Par exemple, la gestion du risque reste très largement fondée sur des techniques d'audit et de vérification de conformité, qui ne fonctionnent qu'en partant de l'hypothèse que les règles sont parfaites. Or, dans les situations complexes, les règles peuvent être incomplètes, obsolètes ou non pertinentes. Nous devons donc être conscients du fait que l'audit et les vérifications de conformité n'assurent en rien la maîtrise du risque. La seule manière de maximiser la prévention du risque consiste à établir un dialogue avec les acteurs de l'organisation pour identifier de façon collective les facteurs de risque.

De même, la planification et la budgétisation constituent un point de repère non suffisant. L'action réelle doit être en dialogue permanent avec les situations.

Enfin, la mesure quantifiée est utile à condition de ne pas trop la prendre au sérieux.

Pour résumer, nous passons du paradigme du contrôle au paradigme de l'enquête.

### **Sylvain DELARUE**

Il me semble constater, lorsque j'interviens dans les organisations, que de nombreux cadres multiplient leurs outils. La multiplication des outils (tableaux de bord, applicateurs...) est-elle une voie pour améliorer le pilotage ? Quels en sont les risques ? Des voies alternatives existent-elles ?

### **Philippe LORINO**

La sophistication des outils est très rarement la bonne voie à suivre, pourtant elle est naturelle. En effet, plus la situation est complexe, plus nous chercherons à la contrôler par l'accumulation des informations. En sciences de la complexité, ou complexité faible, un grand théoricien, Ross Ashby, a énoncé un théorème selon lequel un système de pilotage doit posséder un degré de complexité supérieur à celui qu'il pilote. Evidemment, plus la situation réelle est complexe, plus le système de pilotage de la situation doit être hyper complexe. J'estime que cette piste n'est pas la bonne. En effet,

une situation complexe est une situation où aucun acteur n'est capable, par lui-même, d'avoir une compréhension complète, fiable et sûre de la situation. Il est donc nécessaire de s'engager dans un dialogue avec la situation et avec les autres acteurs de la situation pour essayer, à travers une enquête dialogique, de construire l'intelligence de la situation. Avec des outils de mesure trop complexes, le dialogue devient difficile pour des non-spécialistes. Les acteurs de terrain sont incapables de se les approprier. Ainsi, plus les situations sont complexes, plus le dialogue est important, plus l'enquête collective est nécessaire, plus la mobilisation de l'intelligence des acteurs de terrain est pertinente, plus les outils doivent être transparents et simples.

### **De la salle**

En quoi cette démarche change-t-elle nos schémas mentaux ?

### **Philippe LORINO**

Je constate que les étudiants sont très bien préparés aux démarches de contrôle. *Via* le système scolaire français, ils ont appris à appliquer des savoirs qu'ils savent mobiliser avec intelligence et efficacité. Cependant, dans la vie réelle, les problèmes ne sont pas donnés à l'avance. L'essentiel de la difficulté ne réside pas dans la résolution des problèmes, mais dans leur appréhension. D'après moi, trois modes de pensée sont à modifier. D'une part, il est nécessaire de mobiliser davantage l'imagination. D'autre part, il est primordial de développer l'écoute de l'équipe ainsi que l'écoute de l'autre. Enfin, il nous faut apprendre à construire la connaissance dans la pratique, à savoir renforcer la relation entre l'apprentissage et l'action.

### **De la salle**

Quelle est la place de la subjectivité dans la complexité ?

### **Philippe LORINO**

Je me méfie du terme « subjectif », notamment employé dans le cadre de la

culture cartésienne française. Toute notre culture est construite sur le binôme objet/sujet. Souvent, lorsque nous employons le terme « subjectif », nous faisons référence au sujet individuel.

En réponse à la question posée, il me semble que le sujet individuel a moins d'importance que les personnes engagées dans un dialogue. Les salariés d'une entreprise sont les experts de leur activité. Il est primordial que l'ensemble de ces personnes puisse s'exprimer. J'insisterais sur le fait que la subjectivité est pertinente si les sujets de l'entreprise ne sont pas les porte-parole de leur individualité, mais de préoccupations professionnelles et d'expériences collectives.

### **De la salle**

Comment pourriez-vous situer la part de l'intuition dans la complexité ?

### **Philippe LORINO**

J'ignore ce qu'est l'intuition. Selon moi, l'intuition se définit comme une expérience mobilisée intelligemment.

### **De la salle**

Devons-nous renoncer à simplifier ?

### **Philippe LORINO**

Non. Néanmoins, nous devons renoncer à simplifier trop tôt, notamment dans la phase initiale d'enquête. Puis, dans la phase avancée de l'enquête, après avoir construit une analyse de la situation par un dialogue collectif, nous devons faire appel à des outils simples pour piloter l'action.

### **De la salle**

Pour revenir au formatage de l'enseignement secondaire, une des réponses aux situations complexes ne serait-elle pas d'apprendre à se poser des questions ?

### **Philippe LORINO**

Il est effectivement essentiel d'apprendre à se poser des questions, en utilisant par exemple la recherche comme mode de formation. Il me semble que nous sommes tous spontanément enclins à chercher des réponses plutôt qu'à se poser des questions. Nous devons alors rester vigilants et ne pas cesser de nous questionner.



# L'approche systémique de la complexité : un pas de côté conceptuel

**Pascal ROGGERO**

**Enseignant chercheur en sociologie sur le paradigme de la complexité et son opérationnalisation à des contextes territoriaux et organisationnels**

J'introduirai mon propos par une petite provocation.

Nous pouvons lire sur le portail du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique : « *Faire simple, innovons, simplifions.* » Alors, pourquoi prendre part à un débat sur la complexité alors que le gouvernement nous enjoint à simplifier ?

Par ailleurs, nous pouvons également lire sur le portail du gouvernement l'introduction suivante aux 50 nouvelles mesures du choc de simplification : « *La complexité administrative ressentie par les entreprises est réelle et pèse sur la capacité de notre économie à innover, à être compétitive et à créer des emplois. L'enjeu du choc de simplification vise à alléger les démarches des entreprises, et à gagner des points de croissance.* »

La complexité dont il est question sur le portail du gouvernement n'est pas celle d'Edgar Morin, puisqu'il ne s'agit pas de lutter contre la complexité, mais de réduire la complication en favorisant les formes d'autonomie et d'auto-organisation, qui sont des formes de complexité.

La règle « contrôlante » recherche la prévisibilité. Or l'action, l'activité sociale, est multidimensionnelle et présente des caractéristiques d'imprévisibilité possibles.

Dans une perspective morinienne, nous pourrions alors lire sur le portail du gouvernement : Faire complexe, innovons, réduisons la complication.

Qu'entend-on par complexité ? Je me référerai à Edgar Morin, le penseur français

de la complexité, né en 1921, auteur de *La méthode*.

Pour définir la complexité, j'utiliserai une métaphore textile : voir le tissu plutôt que tirer le fil pour essayer de distinguer complexité de complication. Le compliqué est embrouillé. Il est ce qui peut être démêlé. Quant au complexe, il est ce qui est tissé ensemble, ou un ensemble de constituants hétérogènes inséparablement associés.

Edgar Morin définit « *la complexité comme ce qui est perçu* ». Nous percevons une difficulté cognitive à appréhender le monde tel qu'il est, tel que nous le percevons. Ce sont nos représentations qui sont plus ou moins complexes et non le monde. Nos représentations, nos manières de voir le monde participent de sa construction. Cependant, nous choisissons de porter un certain type de regard sur le monde. Il me semble que la complexité est le choix de regarder un phénomène comme étant plus ou moins complexe.

Un phénomène caractérisé comme complexe est le tissu d'événements, d'actions, d'interactions, de rétroactions, de déterminations. La complexité nous insécurise par son caractère désordonné. Par conséquent, nous sommes amenés à y mettre de l'ordre. Pourtant, il n'existe pas d'organisation sans une dialogique entre ordre et chaos.

Il est nécessaire de mettre de l'ordre. En effet, nous ne pouvons pas comprendre sans simplifier. Pour autant, nous devons savoir que nous réduisons le monde à nos modèles. Cette démarche peut être pertinente comme non pertinente.

Dans un premier temps, nous verrons quels sont les obstacles à une pensée complexe. En effet, nous sommes culturellement plus rétifs que d'autres à la complexité de par notre histoire, qui s'inscrit dans la tradition philosophique du cartésianisme et dans la tradition politique des Lumières. De plus, les révolutionnaires de 1789 ainsi que les républicains de la III<sup>ème</sup> République se revendiquent du positivisme. La période qui s'étend de Napoléon à la V<sup>ème</sup> République développe des formes simplificatrices de la complexité sociale. Enfin, les grandes écoles et la technocratie participent de l'empire de la raison sur la pratique.



Les conséquences cognitives et comportementales de cette histoire sont les suivantes :

- la valorisation de l'intelligence logico-mathématique sur les autres formes d'intelligence ;
- la prédominance de l'abstraction sur la pratique ;
- la valorisation de la modélisation sur l'action ;
- la non-pensée de l'émotion ;
- la forte aversion au risque et à l'échec ;
- la faible tolérance à l'ambiguïté.

De même, les conséquences organisationnelles se détaillent comme suit :

- la prédisposition pour les organisations hiérarchiques ;
- l'appétence pour la culture bureaucratique ;
- la préférence pour le contrôle et la règle sur l'autonomie.

Ainsi, les organisations apparaissent de plus en plus inadaptées face à des contextes perçus comme de plus en plus flous, incertains et évolutifs.

Une des conditions nécessaires pour adopter un regard complexe consiste à ne pas cultiver son propre aveuglement. Il est ainsi primordial d'inviter les managers à faire preuve de réflexivité. De même, il est nécessaire de prendre conscience de nos représentations et donc de préférer l'intersubjectivité à l'objectivité impossible. Nous devons également abandonner la prétention à l'objectivité ainsi que la culture du « ou » qui scinde le réel en deux. Enfin, il nous faut admettre que la croyance en l'omniscience des outils est déraisonnable.

Il est donc important de considérer la co-construction comme nécessaire, de prendre en compte la dimension collective, de recourir à l'intelligence collective, de

comprendre l'autre ainsi que d'accepter la dissonance et la diversité.

Par ailleurs, la complexité ne peut exister sans un système. Cette vision est un antidote à la démarche « élémentaire » supposant que le système est égal à la somme de ses éléments. De plus, elle est souvent associée au raisonnement en termes de causalité unilatérale. Enfin, elle méconnaît souvent les relations entre les éléments constitutifs du système. Cette méconnaissance se traduit dans le management contemporain par une orientation strictement individualiste des modalités de gestion, de main-d'œuvre et de personnel.

Nous constatons des collectifs en souffrance où les individus souffrent aussi. En effet, nous ne pouvons pas isoler le collectif de l'individu. Pourquoi ? Parce que le sens dans le travail se construit dans le collectif. Il suppose la coopération (échange social), qui n'est pas réductible à la coordination technique entre agents économiques.

Nous avons des représentations très statiques de nos organisations et avons du mal à identifier le processus qui est en jeu. Le concept d'auto-organisation, dont parle Morin, renvoie à l'idée que le système possède des processus internes lui permettant de perdurer. Néanmoins, un tel système ne peut pas fonctionner en dehors de relations avec un environnement (éco-organisation). Enfin, ce système s'auto-organisant, s'éco-organisant, se réorganise et se transforme. Ainsi, le changement est un processus permanent. Le manager doit donc être attentif aux processus d'auto-organisation.

Aujourd'hui, nous constatons que le maître mot est l'optimisation. Cependant, ce concept est un leurre. Chercher à trop optimiser, à rationaliser l'utilisation des moyens conduit à une méconnaissance des coûts de délais. L'organisation n'est pas que production immédiate. Les collaborateurs ont besoin de temps de respiration pour réfléchir à leur travail.

Par ailleurs, la dimension dialogique est fondamentale. La dialogique est un phénomène, une organisation dans laquelle coexistent des logiques antagonistes, concurrentes et complémentaires. Il faut alors penser le management comme pratique

dialogique. Le rôle du manager est de fait dialogique, car il représente, il écoute, il doit saisir les situations, puis il décide en réduisant la complexité. Manager les contradictions, être confronté à des injonctions paradoxales fait partie du quotidien du manager. Enfin, il doit cultiver sa capacité à faire avec la diversité des points de vue et des intérêts, la dissonance des positions, l'ambiguïté des situations.

L'ingénierie dialogique reste à construire. Il nous manque encore les outils.

Je conclurai par la parabole suivante : pour chercher un peu en dehors de la lumière des lampadaires.

### **De la salle**

Pourriez-vous détailler la tension qui existe entre coopération et compétition ?

### **Pascal ROGGERO**

Ces deux modes de fonctionnement sont foncièrement antithétiques. En termes dialogiques, nous devons sans doute chercher à associer les deux. Malheureusement, je constate que la concurrence est le modèle des économistes. Le modèle concurrentiel nous apporte des informations sur les entreprises quand elles se trouvent dans un marché. De plus, ce modèle est performatif, car il a tendance à créer les phénomènes qu'il décrit ou qu'il prétend décrire. A force de penser le monde social sur le mode de la concurrence, nous construisons un monde dans lequel la concurrence s'impose. La concurrence a des vertus, mais également de nombreuses limites, notamment dans le secteur des organisations. En effet, un collectif ne peut être une somme d'individus en rivalité permanente. Durkheim définissait la concurrence comme le fait d'« être sur le pied de guerre avec l'autre ». Pouvons-nous construire des organisations où la relation sociale est une métaphore de la guerre ? J'en doute.

### **De la salle**

Vous parlez de coexistence de logiques antagonistes, concurrentes et

complémentaires. Quant à moi, je parlerai plutôt de partage des avantages et des inconvénients réciproques. En effet, la coexistence introduit, selon moi, l'idée de partage.

### **Pascal ROGGERO**

La terminologie change peu. Il me semble que nous avons besoin, aujourd'hui, d'une pensée qui soit moins utilitariste.

### **De la salle**

Il me semble que l'acceptation du conflit dans l'institution à laquelle j'appartiens a nettement diminué. Elle prône les relations harmonieuses. Il me semble qu'exclure les relations conflictuelles au profit de relations consensuelles est mortifère. En effet, la contradiction est souvent féconde. Comment intégrez-vous le conflit dans votre analyse ?

### **Pascal ROGGERO**

Le sociologue allemand Georg Simmel a bien montré que le monde social ne peut pas échapper au conflit. Il est vain d'éluder cette forme sociale. A force de rechercher l'harmonie, nous pouvons effectivement arriver à des situations mortifères. D'une certaine manière, le conflit peut être sain, car il participe de la construction d'un monde commun en laissant chacun exprimer sa vision. En effet, nous ne pouvons pas adhérer sans avoir participé. La construction d'un mode commun est nécessairement conflictuelle.

### **De la salle**

Vous avez fait référence à la réticence de notre société envers la complexité et la difficulté d'appréhender une pensée de l'émotion. Comment pourrait se traduire cette intelligence émotionnelle ? Comment participe-t-elle de la complexité ?

### **Pascal ROGGERO**

Nos modèles de décision sont quasi exclusivement basés sur la rationalité. La décision est prétendument rationnelle. Les

neurobiologistes comme Damasio nous démontrent que nous sommes incapables de décider sans émotion. La décision nécessite l'introduction de l'émotion. Il me semble que les sciences sociales, sous l'influence des économistes, ont évolué vers des modèles totalement déraisonnables par rapport au réel. Bourdieu nommait cela « *le biais scolastique* », c'est-à-dire quand le chercheur pense que l'acteur a les mêmes modèles que le chercheur. Il me semble que nous aurions un management plus réflexif si chaque manager prenait conscience du fait que nous ne pouvons pas décider sans faire appel à l'émotion.

# L'approche systémique de la complexité : le management au quotidien

**Colonel Michel MARLOT**  
**Directeur du SDIS de la Saône-et-Loire**

Je vous parlerai de ce que nous avons tenté de mettre en place au SDIS de Saône-et-Loire.

Il me semble essentiel de souligner que les questions sont plus importantes que les réponses. Toutefois, être capable de se poser les bonnes questions n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. Pour moi, la complexité a d'abord été d'apprendre à désapprendre. Ce processus a été douloureux, car il faut se remettre en cause.

La problématique initiale du service départemental d'incendie et de secours résidait en un dysfonctionnement fonctionnel. Pourtant, en opération sur le terrain, les pompiers étaient capables de s'adapter et d'innover. Nous nous sommes alors demandé la raison pour laquelle les pompiers étaient capables de s'adapter à des situations extrêmement complexes sur le terrain alors que ce n'était pas le cas au niveau fonctionnel. Pouvons-nous changer les choses ? Par quels moyens ? La question à laquelle nous avons tenté de répondre était la suivante : comment rendre une organisation cohérente ?

Nous avons travaillé avec la faculté de Dauphine, nous avons collaboré avec un sociologue des organisations, nous avons travaillé avec les ateliers de la complexité, avec l'INSERM, l'université de Caen et la Fondation Rothschild. Nous avons également été accompagnés par des consultants. Cette démarche a duré sept ans.

Est-il possible de construire une organisation qui soit à la fois rigoureuse et agile ? Est-il possible de concilier l'ordre et le désordre ? L'innovation est par nature une déviance par rapport à une norme sociale, technique ou juridique. Pouvons-nous alors laisser une

place à la déviance dans nos organisations ? Par ailleurs, l'organisation comporte à la fois des situations connues, stables, prévisibles et des problématiques sans situations connues, des imprévus, des incertains. Est-il alors possible de faire cohabiter deux formes d'organisation au sein d'une même organisation ? Est-il possible d'introduire la dualité au sein de nos organisations ? Nous nous sommes rendu compte de la nécessité de réguler un certain nombre de paradoxes qui sont les suivants : fonctionnel/opérationnel, norme/innovation, recherche/action, sécurité/prise de risques, collectif/individuel. Par conséquent, nous nous sommes interrogés sur nos attitudes. Devons-nous développer de la coresponsabilité ou de l'autonomie ? Comment les concilier ? Comment pouvons-nous concilier l'égalité et le respect des différences, la solidarité et la capacité d'affirmation de soi, l'humilité et l'audace ?

L'organigramme de notre organisation affiche les espaces de coopération et de mutualisation pour résoudre des problématiques sans solutions connues. Nous affichons ce que nous ne savons pas faire et ce sur quoi nous voulons travailler avec des réseaux d'intelligence territoriale. De plus, nous avons recensé les zones de désordre.

J'ai la certitude que l'organisation est un moyen et non une fin. Nous essayons de construire des organisations stables. Cependant, l'organisation doit en fait s'adapter aux problématiques rencontrées, elle est en mouvement. Sa capacité d'adaptation sera le gage de sa pérennité.

Est-il possible que le règlement ne soit pas une anesthésie de l'intelligence ? Comment prendre en compte la complexité dans l'écriture réglementaire ?

Nous disposons d'un SDAC (Schéma départemental d'analyse et de couverture des risques) validé par le Préfet. Deux points ont posé problème. En effet, nous commençons notre dossier SDAC en affirmant que les aléas existent. Le Préfet ne souhaitait pas l'entendre. De plus, nous concluons en affirmant que le risque pouvait être positif !

L'écriture des règles est possible en tenant compte de la complexité.

Est-il possible d'être chef sans tout savoir ni tout décider ? Est-il possible de libérer la parole ? De façon inconsciente, nous voyons le chef comme étant au centre de la circulation de l'information. La définition du terme a dérivé au cours de l'histoire. En effet, le terme « hiérarchie » est issu du grec *hieros* et *archos* : qui touche au sacré. Au fil du temps, le chef est devenu sacré, il est devenu intouchable. Comment faire pour que le chef redevienne celui qui touche au sacré, aux difficultés. Il doit sortir de son bureau pour aller serrer des mains et discuter.

Trois termes doivent définir le chef : la légitimité, la subsidiarité et la collégialité. Il doit également développer certaines attitudes : l'humilité, la congruence (dire, penser et faire), se centrer sur les préoccupations de l'autre.

Selon moi, quatre types de prises de décision se dégagent :

- l'unanimité, dont nous devons nous méfier ;
- le vote, qui suppose la gestion de l'opposition ;
- l'autocratie ;
- le consensus, qui permet le débat.

Est-il possible de faciliter la circulation de l'information sans vouloir tout contrôler ? A ce sujet, nous devons commencer à être attentifs aux NTIC, qui modifient notre rapport aux distances, au temps, aux informations et aux données. Des tendances sont donc à prendre en compte dans l'exploitation des données. Aujourd'hui, nous traitons des volumes plutôt que de la véracité. Par ailleurs, l'émergence des B.Y.O.D (Bring Your Own Device – apportez votre équipement personnel de communication) déplace les frontières entre vie privée et vie professionnelle.

Nous avons mis en place un portail interne. Sur 2 000 personnes pouvant se connecter par jour, 1 200 personnes se loguent. Entre 21 et 35 000 pages sont lues quotidiennement. Néanmoins, nous n'avons pas de webmaster qui contrôle l'information, car tout le monde peut publier. Aucune dérive n'est à constater, car le collaborateur qui publie est connu.

Est-il possible de trouver ce que nous ne cherchons pas ? Parfois, en cherchant ailleurs, nous arrivons à trouver des choses que nous ne cherchions pas. Quand le sociologue nous a parlé des chronobiologistes, nous les avons rencontrés pour lui faire plaisir. Pourtant, il s'est avéré que cette rencontre a été utile pour la santé des pompiers et le travail de nuit. Un travail de recherches a été effectué, des articles scientifiques ont été publiés et des initiatives ont été mises en place.

Est-il possible de s'écouler dans le temps ? Nous percevons le temps comme linéaire et non cyclique. Nous devons savoir repérer le cycle des organisations. Par ailleurs, la dimension temporelle la plus intéressante est celle qui est liée aux émotions. Les émotions donnent une élasticité au temps. Il est primordial de traiter la dimension émotionnelle du temps dans une réunion pour traiter les projets. Un vrai travail est à réaliser sur la reconnaissance des émotions.

Est-il possible de naviguer entre la science, l'intuition et le coup de chance ? Je répondrai par l'affirmative. Nous avons mis en place la DAC (démarche d'amélioration continue). Quatre questions étaient posées : Qu'est-ce qui nous a apporté de la satisfaction ? Que pouvons-nous faire pour le maintenir ? Qu'est-ce qui nous apporte de l'insatisfaction ? Que pouvons-nous faire pour le changer ? Le fait de créer des entrées par la satisfaction et l'insatisfaction évite d'être dans la norme.

Est-il possible de s'y retrouver quand nous sommes perdus ? Nous devons nous poser les bonnes questions pour ne pas nous perdre dans le comment : Pour quoi faire ?, Où ? Quand ?

La vraie question est de savoir comment se laver les yeux avant chaque regard. Il faut être accompagné, car nous ne pouvons pas nous rincer les yeux tout seul.

En conclusion, il est possible de construire une organisation rigoureuse et fiable, il est possible d'être chef sans tout savoir ni tout décider, il est possible de faciliter la circulation et l'enrichissement des informations, il est possible de trouver ce que nous ne cherchons pas, il est possible de s'écouler dans le temps, il est possible de naviguer entre la science, l'intuition et le coup

de chance, il est possible de se retrouver quand nous sommes perdus et il est très largement possible de se tromper.

**De la salle**

Pourriez-vous nous décrire précisément ce qui a changé dans l'animation de vos réunions ?

**Colonel Michel MARLOT**

Nous avons banni les ordres du jour. Par ailleurs, j'attends le moment propice avant de débiter la réunion. Je suis également très attentif aux temporalités en revenant systématiquement sur les points clés de la réunion précédente et en balisant les points clés de la réunion suivante. Enfin, nous plaisantons.

**De la salle**

Qu'est-ce qui a changé dans les a priori ?

**Colonel Michel MARLOT**

Je n'ai pas de réponse précise à vous apporter, si ce n'est que nous agissons comme nous pouvons.

**De la salle**

Comment avez-vous appris aux managers les postures à adopter ? Parviennent-ils à les intégrer ?

**Colonel Michel MARLOT**

La question essentielle est plus d'avoir conscience des bonnes postures que de les appliquer. De plus, nous avons besoin d'être accompagnés, car nous ne pouvons y arriver seuls.

**De la salle**

Comment évaluez-vous ce nouveau mode de faire ? Quel est le principal gain et le principal inconvénient que vous avez identifiés ?

**Colonel Michel MARLOT**

Lorsque je me rends dans les centres de secours, j'évalue le bien-être des collaborateurs dans le serrage de mains. Il faut passer du temps avec les collaborateurs.

**De la salle**

Ce système d'organisation vous survivra-t-il ?

**Colonel Michel MARLOT**

Je suis convaincu que le collectif est plus puissant qu'un seul individu. De plus, quelle importance si le système survit ou non ?

**De la salle**

Vous avez souligné la notion de chef. Cette notion n'est pas celle que je partage et que je fais partager à mes collaborateurs.

**Colonel Michel MARLOT**

L'apport des sociologues a été déterminant. Ma vision de l'organisation opérationnelle était hiérarchique. En fait, il s'agit d'un réseau de compétences. Le chef constitue le repère.

**De la salle**

Comment ces compétences sont-elles repérées par tous ?

**Colonel Michel MARLOT**

Les compétences sont validées par l'organisation.

## Table ronde :

### « Regards croisés sur l'ouverture des possibles »

Samuel FOURNIER

Directeur général des services du Conseil général de l'Aude

Eric GAUTIER

Président du Conseil général des Deux-Sèvres

Colonel Michel MARLOT

Pascal ROGGERO

#### Sylvain DELARUE

Eric Gautier, dans votre expérience d'élu, à quelles situations de complexité avez-vous été confronté ? Quelles évolutions nécessaires voyez-vous dans les modes de fonctionnement ? Qu'est-ce que la complexité nous invite à mettre en œuvre ?

**Eric GAUTIER**

**Président du Conseil général des Deux-Sèvres**

Je ne suis élu que depuis 1995. Je ne suis pas un professionnel de la politique au sens où je n'ai pas de plan de carrière, ce qui me permet de conserver une liberté de ton.

Depuis que je suis élu, j'ai remarqué l'évolution du monde vers la globalisation. Cette globalisation se caractérise par la réduction de l'espace-temps grâce à l'émergence des nouveaux outils de communication. En effet, les téléphones portables nous permettent aujourd'hui un retour au nomadisme, puisque nous sommes joignables en tout lieu à n'importe quel moment. De plus, nous faisons l'apologie de la vitesse. Nous mettons alors en place des systèmes qui, en augmentant la vitesse, augmentent les risques de retard. Par ailleurs, depuis la mise en place des réseaux, nous sommes passés d'une société de la verticalité, hiérarchique, à une société de l'horizontalité. Ces mutations importantes percutent nos organisations et interrogent notamment le fonctionnement des collectivités. En effet, comment faire pour mettre en place une transversalité au sein de nos organisations ? Nous avons essayé de mettre en place une philosophie du projet.

Cette mise en place nous a obligés à revoir notre management et à réintroduire le statut de l'erreur. Dans une organisation très hiérarchisée, l'erreur apparaît comme une faute, alors que dans une organisation de projet, l'erreur apparaît comme un temps dans un cheminement. En sanctionnant la faute, nous risquons de détruire les possibilités d'innovation et d'implication. Derrière la transversalité, derrière le projet, se trouve un management différent. Par exemple, le chef de projet est tenu de rendre des comptes *a posteriori*, redéfinissant ainsi le rôle du responsable hiérarchique.

De plus, cette transversalité prend en compte la notion de partenariat, en interne et en externe de la collectivité. Comment faisons-nous pour définir collectivement nos politiques publiques ? Nous avons mis en place la méthodologie des Assises.

Quel sens donnons-nous à notre action ? L'important dans une démarche comme la nôtre est le portage politique.

Nous constatons que notre dispositif fonctionne. Pour autant, il n'est pas transposable, car les contextes, les hommes et les femmes de l'organisation sont différents.

Nous avons constaté des résistances au changement qui se sont manifestées par des propositions de stratégie différente. En effet, il m'a par exemple été proposé de sectoriser le projet départemental ou de labelliser des actions départementales.

Par ailleurs, il me semble que les concepts s'usent, que les mots s'usent, car ils sont utilisés dans des sens et des contextes très différents au point que nous ne savons plus de quoi nous parlons. Par exemple, les cotisations sociales sont devenues des charges sociales. De même, le concept de développement durable est devenu un concept vide, que nous devons sans cesse redéfinir. Ainsi, il nous faut réinterroger les outils de la pensée, notamment au niveau des collectivités.

#### Sylvain DELARUE

Samuel Fournier, quelle est votre propre lecture de la complexité ? Quelle est sa place dans le fonctionnement de nos institutions ?



**Samuel FOURNIER**  
**Directeur général des services du Conseil**  
**général de l'Aude**

Je débiterai mon propos en m'interrogeant sur la différence entre complication et complexité. Il me semble que nous sommes confrontés depuis très longtemps à une question de sens. Si les outils de pilotage ne sont pas en capacité de nous servir de grille d'analyse suffisante pour nous orienter dans la gestion de nos collectivités, alors reste-t-il une vérité ? Selon moi, la vérité constitue le but à atteindre. La vérité paraît inatteignable. De fait, le rôle du manager est d'arriver à trouver les capacités à agir dans un système pour aboutir à un fonctionnement serein de son administration tout en ayant la certitude qu'il ne pourra pas atteindre une gestion parfaite de son administration.

Pour répondre à votre question, j'aborderai le fonctionnement par objectifs ainsi que les problématiques liées à l'évolution de l'information.

J'ai débuté ma carrière par un poste de DGS à Mayotte au moment de la mise en place de la décentralisation. A cette époque, tout était à construire. Construire une administration dans une collectivité qui se met en place est également la formaliser par rapport à un certain nombre d'habitudes. Cette construction fonctionne dès lors que le territoire n'est pas organisé. En effet, une fois qu'il est organisé, il se désorganise.

Je suis retourné en métropole après la loi de 2004. J'ai donc rejoint des collectivités avec un mode d'organisation où la complexité était présente. Lorsque j'ai pris mon dernier poste, j'ai eu pour mission de réorganiser l'administration. J'ai donc mis en place un nouvel organigramme. Pour autant, poser l'organisation ne répond pas à la question du fonctionnement du système. Très vite, nous nous sommes heurtés à la problématique du rôle des acteurs. Quel est le rôle du Directeur général ? Quel est le rôle du comité de direction générale ? Quel est le rôle du comité de direction ? A quoi servent les séminaires de cadres ? Quelle est la légitimité du Chef de service par rapport au Directeur ? Quelle est la légitimité du Directeur par rapport au Directeur général adjoint ? etc. En termes de gestion des équipes, ce problème est à résoudre en

priorité. La définition de l'organisation est moins complexe que le fait de la faire vivre.

Le management par objectifs se heurte à une incapacité de mise en œuvre de ces mêmes objectifs. En effet, la représentation du manager et du cadre n'est pas la même. L'interaction de la subjectivité a du sens en termes d'organisation et de gestion de la complexité. Lorsque vous définissez des objectifs, vous ne pouvez pas les construire de façon autonome et pyramidale. Il faut en réalité demander à chacun de définir les objectifs et les acteurs avec lesquels mener à bien ces objectifs. Puis, en confrontant l'ensemble des retours, vous constaterez que la perception des uns et des autres est très différente. Ce n'est qu'une fois que vous aurez effectué ce travail de remontée des objectifs que vous serez en capacité de mettre en place un management par objectifs tenant compte de la complexité des enjeux de la collectivité.

Par ailleurs, nous pouvons constater une évolution de la temporalité, de l'espace-temps et de la rapidité de la communication. L'information immédiate pose un problème de fond en termes de complexité. Par exemple, la réforme territoriale a été annoncée par l'équipe gouvernementale et relayée instantanément par la presse. Cette information a créé la panique au sein des collectivités. Ainsi, quelle est notre capacité à agir lorsque l'information est donnée directement au personnel alors que vous n'avez pas eu le temps de la gérer, de l'analyser et de réagir ? Le contrôle de l'information n'existe plus. Aussi, l'encadrement n'est plus porteur de l'information, mais doit réagir à cette information et y apporter une plus-value. Sur la réforme territoriale, la seule réaction est d'accompagner le personnel, de rassurer les collaborateurs sur leur avenir, sur leur statut et sur l'exercice de leur métier.

**Sylvain DELARUE**

Je vais demander aux animateurs d'évoquer les questions qui ont été soulevées lors des ateliers.

## **Caroline MAURY**

Concernant l'atelier n°1 « Territoires et complexité », plusieurs questions ont émergé, à savoir : Comment comprendre les mutations et comment en parler sans simplifier ? Comment, face à cette complexité anxiogène, mettre en place des dispositifs de sécurisation et d'accompagnement des agents ? Cet accompagnement est-il seulement possible ?

## **Colonel Michel MARLOT**

Il me semble que nous devons nous intéresser aux temporalités émotionnelles. En effet, l'incertitude est créatrice d'émotions. La première étape consiste à verbaliser son émotion. Une inquiétude partagée et verbalisée est relativisée.

## **Samuel FOURNIER**

Nous sommes capables de lutter contre l'incertitude dès lors que nous partageons le même niveau d'information et le même niveau d'incertitude.

## **Eric GAUTIER**

Le pire est d'estimer que les collaborateurs sont en incapacité de comprendre. Pour ma part, concernant la réforme territoriale, j'ai réuni tous les salariés, quel que soit leur statut et leur ai exposé mon point de vue subjectif.

## **Pascal ROGGERO**

Il est difficile de parler de complexité par rapport à une réforme qui a été légitimée par une élection et motivée par des considérations essentiellement financières. Il me semble que ce qui fait sens pour les agents se trouve dans le service rendu aux usagers. Je rappelle que les enquêtes montrent que les agents trouvent l'essentiel de leur gratification dans le service aux usagers, qui demeure quel que soit le contexte.

## **Jean-Paul RIFFLE**

S'agissant de l'atelier n°2, nous avons constaté la coexistence de logiques de fonctionnement dans les collectivités territoriales et les problèmes engendrés en termes de pilotage opérationnel. En effet, nous voyons coexister la logique hiérarchique avec des logiques en mode projet, transversales et en réseaux posant un certain nombre de problèmes d'articulation fonctionnelle. Aussi, nous nous sommes posé les questions suivantes : Faut-il une cellule, une instance où s'articulent ces logiques ? Cette supra logique, ou métalogue, doit-elle être formalisée sous forme de contrat ?

## **Colonel Michel MARLOT**

Nous avons au SDIS une problématique de gouvernance partagée. En effet, le Préfet est le chef opérationnel tandis que les élus sont les chefs du fonctionnel. Nous avons créé une zone de désordre : le comité stratégique départemental. Dans ce cadre, nous nous réunissons au moins une fois par an, sans ordre du jour, pour parler du service départemental d'incendie.

## **Samuel FOURNIER**

Pour vous répondre, je prendrai l'exemple de ma collectivité. L'organisation pyramidale doit servir à garantir la pérennité juridique et foncière de la collectivité. Quant à la mise en œuvre des actions, elle fonctionne grâce au mode projet. Dès lors que les objectifs et le rôle des acteurs sont définis, je n'ai aucune difficulté à ne pas être informé de tout ce qui se passe dans la collectivité. Il est de fait impossible de suivre tous les sujets, nous devons donc déléguer des tâches. Il me semble que la seule responsabilité de l'encadrant consiste à garantir la pérennité de la collectivité sur ces fondamentaux et à organiser les modalités d'information.

## **Sylvain DELARUE**

Faut-il institutionnaliser les espaces de liberté ?

## **Eric GAUTIER**

En institutionnalisant les espaces de liberté, nous les dénaturons.

Nous ne devons pas mélanger le travail du Président et du Directeur général. Je considère que le fonctionnement de l'administration relève du domaine du Directeur général.

Je m'interroge moins sur la coexistence des deux modes d'organisation que sur la cohérence des deux modes de management induits par les organisations. Entre un management qui va chercher à donner de la liberté, de l'autonomie, de l'initiative et de la créativité, et un management qui va considérer les acteurs par rapport à des fiches de poste, nous avons affaire à deux logiques totalement distinctes. Une organisation peut-elle fonctionner avec deux modes d'organisation aussi différents ?

## **Pascal ROGGERO**

Je pense que la coexistence est moins problématique que la dominance de la structure hiérarchique. Le mode projet est souvent revendiqué, pourtant, dans les faits, le mode hiérarchique domine. Le mode projet fait figure d'alibi lorsqu'il s'inscrit dans une structure hiérarchique. Je ne crois pas à la possibilité d'associer les deux modes d'organisation de manière harmonieuse.

## **Bernard ALIX**

Concernant l'atelier 5 « Décisions et complexité », nous avons identifié la question suivante : comment penser la décision autrement ? La décision s'inscrirait dans un processus, dans un temps cyclique et non linéaire.

Nous nous sommes alors demandé comment prendre en compte les dimensions non rationnelles et ce qui l'emporte dans la décision.

## **Eric GAUTIER**

Quelle est la définition de la rationalité ? Par ailleurs, nous ne pouvons pas établir de

règles, car les individus sont différents. Je peine donc à savoir ce qui l'emporte dans la décision, car tout est contextualisé. Une décision se prend par rapport aux rapports de force, à des analyses et à des orientations. Je suis tout à fait incapable de dire quelle est la part du rationnel et de l'irrationnel dans la décision.

## **Pascal ROGGERO**

La question est complexe, car nous avons affaire à un processus dialogique. Le rationnel et l'irrationnel interagissent. La décision doit être vue comme faisant partie d'un processus. Nous ne pouvons pas décider sans émotion.

## **Colonel Michel MARLOT**

Les pompiers, de par leur fonction, sont amenés à prendre des décisions immédiates. Nous oscillons entre la science, l'intuition et la chance.

## **Eric GAUTIER**

La question porte sur la décision dans l'absolu. Or nous prenons de nombreuses décisions de nature différente, avec des processus d'élaboration très différents. Généraliser sur ce sujet me paraît dangereux.

Par ailleurs, en fonction du type de décision, l'écoute des collaborateurs et des partenaires fait mûrir la décision. La décision n'est pas un acte solitaire.

## **Eric VASCHALDE**

En préalable, je citerai Alain Meignant auteur de *Manager la formation*. A propos de la décision, notamment de la science et de la chance, il marquait une différence entre l'empirisme et le pragmatisme. En effet, l'empirisme renvoie à l'idée de faire comme nous pouvons face à une situation tandis que le pragmatisme consiste à faire comme nous pouvons tout en sachant ce qu'il faudrait faire.

S'agissant de l'atelier n°3 « Transformation et complexité », nous nous sommes posés les

questions suivantes : quels sont les préalables à ces transformations ? Quelle est la place de la vision dans ces transformations ? Comment assurer la pérennité, la continuité et la solidité des organisations dans cet environnement complexe ? Aurons-nous encore besoin de managers ?

### **Samuel FOURNIER**

Il me semble que la seule façon d'assurer la pérennité des organisations est de donner du sens aux actions.

A propos de la question : aurons-nous encore besoin de managers ?, je suis en désaccord avec l'idée que le mode hiérarchique et le mode projet ne peuvent pas coexister. Je ne pense pas que nous ayons besoin d'un manager pour tout gérer, mais je crois aux responsabilités partagées sur la façon dont nous devons mener à bien une collectivité. Les missions de service public doivent être assurées par une entité pouvant fonctionner sans manager. Le manager a pour rôle de fixer le cadre général de fonctionnement de l'administration.

### **Colonel Michel MARLOT**

Le préalable aux transformations est d'accepter d'apprendre à désapprendre grâce à une aide extérieure.

Sur le besoin de managers, il me semble qu'une institution a pour but de régler un problème. Une fois le problème résolu, elle aurait vocation à disparaître. La question suivante « comment œuvrer à sa propre disparition ? » devrait se poser aux institutions et aux managers. Le rôle d'un manager est le bon fonctionnement de l'organisation, notamment lorsqu'il est absent.

Concernant la vision, j'estime que nous ne construisons que des visions horizontales, en opposition les unes avec les autres. Nous ne sommes pas dans de la collaboration.

### **Eric GAUTIER**

Le préalable aux transformations réside dans un portage politique fort. Par ailleurs, il est

primordial de conserver la culture des métiers.

Enfin, j'ignore si nous avons besoin de managers.

### **Pascal ROGGERO**

Selon moi, la pérennité est une illusion institutionnelle. La capacité d'auto-organisation d'une collectivité assure sa pérennité.

Concernant l'atelier n°4 « Coopérations transversales, pouvoir et complexité », nous avons réalisé un tour de table et recueilli les réactions par rapport aux propos de la matinée. Nous n'avons pas traité la problématique de l'atelier.

Nous nous sommes posés les questions suivantes : comment faisons-nous pour pratiquer un management complexe avec des contraintes financières ? S'interroger sur la complexité n'est-il pas chronophage ? Pouvons-nous nous le permettre ? Enfin, nous nous sommes interrogés sur les méthodes et leur application concrète.

### **Samuel FOURNIER**

Comment faisons-nous pour pratiquer un management complexe avec des contraintes financières ? En premier lieu, nous devons distinguer complexité et complication pour trouver des solutions adaptées.

S'interroger sur la complexité n'est-il pas chronophage ? Il faut accepter le caractère chronophage de la complexité pour trouver des solutions adaptées à l'organisation. Nous devons prendre le temps de la réflexion pour ne pas nous tromper et ne pas appliquer mécaniquement des règles de gestion.

### **Eric GAUTIER**

Les contraintes financières sont omniprésentes. Face à ces difficultés, nous avons défini des priorités d'action. Nous avons fait des choix politiques comme celui d'augmenter le budget de la culture.

## **Samuel FOURNIER**

J'ajouterai que gérer la complexité consiste à s'affranchir des règles. S'affranchir des règles n'est pas chronophage. Respecter mécaniquement les règles consiste à faire de la complexité une complication. En effet, le mode pyramidal impose une série de courriers à signer dont il faut parfois s'affranchir.

## **Sylvain DELARUE**

Je vous ai indiqué qu'Edgar Morin ne pourrait être présent pour conclure cette journée. Toutefois, nous mettrons en place un dispositif de dialogue **avec lui, sous une forme qui reste à convenir**. ~~Les travaux issus des ateliers lui seront transmis.~~

# **Conclusion**

## **Isabelle CAZAUNAU**

Je remercie l'ensemble des intervenants de cette journée, les participants, les animateurs des groupes de travail et Sylvain Delarue qui nous a accompagnés dans la préparation **et l'animation** de cet événement.

