

Manager des situations complexes

Quelles compétences développer
pour l'entreprise de demain ?

Pascale AUGER

DUNOD

Manager des situations complexes

Consultez nos parutions sur dunod.com

Dunod Éditions, action de livres, Microsoft Press, ETSE, Ediscience, InetEditions

Recherche OK

Collection Index thématique

Mon compte

DUNOD Ediscience ETSE InetEditions Microsoft Press

Accueil Contacts

Interviews

Reinventer les RH : urgence ? Gilles Verger

Ramassez 2008 : exigez la nouvelle formule ! Thierry de Montfort

→ toutes les interviews

Club Enseignants

Inscrivez-vous !

Événements

Découvrez le **videoBlog** Profession dirigeant

En librairie ce mois-ci

Développement personnel et coaching : découvrez le **BOOKAL 2015** [dunod.com/2015](#)

Sciences et Techniques **PA** **Informatique** **Gestion et Management** **Sciences Humaines**

- Nouveautés - Nouveautés - Nouveautés - Nouveautés -

Bacchus 2008
Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole
Jean-Pierre Coudenc, Hervé Hainon, François d'Hautefille, Stéphanie Montagne

Profession dirigeant
De la conception du changement à l'action
Gérard Roth, Michal Kuzma

PYTHON
Petit guide à l'usage du développeur agile
Tarek Ziadé

150 petites expériences de psychologie du sport
pour mieux comprendre les champions... et les autres
Yvan Fauquet, Pascal Legrain, Elisabeth Roiret, Stéphanie Rusinek

LES BIBLIOTHÈQUES DES MÉTIERS

- Bibliothèque du DSI
- Gestion industrielle
- Métiers de la vigne et du vin
- Marketing et Communication
- Directeur d'établissement social et médico-social
- Toutes les bibliothèques

LES NEWSLETTERS

- Action sociale
- Psychologie
- Développement personnel et bien-être
- Entrepreneurs
- Expertise comptable
- Informatique et TIC
- Industrie
- Toutes les newsletters

bibliothèque des métiers newaktoz microsoftpress ediscience.net expert-sup.com

Ronco Kyle

Manager des situations complexes

Quelles compétences développer
pour l'entreprise de demain ?

Pascale AUGER

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson
Professeur à l'Insead

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 s'est généralisée dans les établissements

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, Paris, 2008

ISBN 978-2-10-053598-9

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.

Table des matières

Introduction	1
CHAPITRE 1 ■ Pourquoi la complexité concerne-t-elle les managers ?	3
La transformation de l'environnement économique	7
L'internationalisation accentue la recherche d'efficacité et de rentabilité	7
La mondialisation concentre les entreprises et les marchés	8
La globalisation questionne la moralité de l'économie capitaliste	9
La transformation de l'entreprise	11
La remise en cause d'un modèle unique d'entreprise	11
La « sensibilisation » des résultats	12
La capitalisation des objectifs	14
La fragilisation des compétences	15
Le paradoxe créativité/sécurité	17
La pression des ressources humaines	18
Le consommateur roi	20
La transformation du rôle des managers	21
Rôles et fonctions classiques du manager	21
Les nouveaux rôles et fonctions des managers	22

CHAPITRE 2 ■ Pourquoi les entreprises ne parviennent-elles pas à gérer la complexité ?	27
Les limites du management	28
La simplification de la complexité	28
Le désir de contrôle de la complexité	33
La complexité exige de nouveaux réflexes de pensée	36
Les blocages psychologiques des individus et des groupes	36
La nécessité de développer de nouveaux réflexes de pensée	40
Les sept réflexes de la pensée complexe	45
CHAPITRE 3 ■ Comment intégrer la complexité dans les processus de décision ?	51
Les modèles classiques de décisions ne sont pas adaptés aux environnements complexes	52
La décision comme choix tranchant	53
Les limites des choix tranchants	55
L'aveuglement des décisions rationnelles	57
Comment mettre en œuvre un processus de décision en situation complexe ?	62
La nature de la décision complexe	62
Comment décider en situation complexe	63
Le rassemblement des informations	67
L'analyse des informations	71
CHAPITRE 4 ■ Comment encourager la créativité pour dépasser la complexité ?	81
Qu'est-ce que la créativité ?	82
Rupture dans l'entreprise et son environnement	83
Rupture dans les psychologies individuelles	84
Rupture dans la méthode	88
Comment manager la créativité ?	92
Les collaborateurs ont-ils un profil plutôt créatif ou plutôt innovant ?	94
Quelles pratiques inhibent actuellement la créativité au sein des entreprises ?	96
Comment créer une culture encourageant la créativité au sein de l'entreprise ?	100

CHAPITRE 5 ■ Comment développer la confiance dans la gestion des situations complexes ?	111
Les défis de la confiance	113
La complexité exige un niveau élevé de confiance	113
Comment favoriser la confiance dans la capacité à gérer la complexité ?	122
Comment favoriser la confiance en soi ?	124
Comment favoriser la confiance interpersonnelle au sein des groupes ?	128
La confiance, une volonté et un pari au sein de l'entreprise	131
CHAPITRE 6 ■ Comment intégrer la complexité dans les règles et procédures de travail ?	137
L'incapacité des règles à gérer la complexité	138
L'aveuglement	139
La pesanteur	143
La complexification	143
L'auto-régulation du système	145
Repositionner la place des règles au sein des entreprises	148
Remplacer les règles par les finalités	150
Improviser	154
CHAPITRE 7 ■ Comment favoriser l'apprentissage pour mieux évoluer en situations complexes ?	163
L'apprentissage du formel à l'informel	164
Les informations disponibles	165
Formaliser les connaissances communes	167
Entretenir les connaissances tacites	170
Comment intensifier l'apprentissage	176
Apprendre en double boucle	176
Valoriser les connaissances personnelles	178
Optimiser les ambiguïtés	180
Entretenir la dynamique	181
CONCLUSION ■ Vers un nouveau mode de pensée du management...	187
Des planificateurs aux hommes d'action	189
Des enquêtes quantitatives aux études qualitatives	189

De l'exploitation à l'exploration	190
De l'état au mouvement	191
De la dépendance à la responsabilité	192
De la vérité universelle à la vérité complexe	193
De la directivité à l'accompagnement	195
Bibliographie	197

Introduction

L'ouvrage que vous tenez entre vos mains ne prétend pas livrer de méthode toute faite ou de technique qui miraculeusement résoudrait tous les défis du management. Mais il vous livre les résultats de nombreuses recherches que j'ai effectuées sur le sujet.

Pendant une dizaine d'années, j'ai exercé des fonctions managériales. Je travaillais pour le Groupe Promodès, au sein de directions de ressources humaines. Je suis passée d'une filiale à l'autre, des premiers postes aux responsabilités managériales.

L'opportunité et les aléas de la vie professionnelle m'ont fait quitter l'entreprise pour rejoindre les bancs de l'université. La vie professionnelle m'avait posé de nombreuses questions auxquelles je voulais répondre ou du moins réfléchir.

En 2004, j'ai soutenu une thèse de doctorat sur le management de la créativité. Je n'ai pas trouvé toutes les réponses, mais il m'a semblé essentiel d'entretenir les liens entre la réflexion scientifique et la vie quotidienne de l'entreprise.

L'objectif de cet ouvrage est d'intégrer les enseignements issus de la fonction managériale et de la recherche scientifique. Il propose des pistes de réflexion, des outils que les managers pourront adapter à leur entreprise afin de mieux gérer les situations complexes.