

# Pensée Complexe & Management

*Offre*

*« Nous devons apprendre à naviguer  
dans **un océan d'incertitudes** »*  
**Edgar Morin**

Contact : Stéphane Bernard  
06 62 01 59 90  
[egide.bernard@free.fr](mailto:egide.bernard@free.fr)

## La Pensée Complexe est déjà présente

*Même si le lien explicite avec elle n'est pas toujours formalisé,  
de nombreux éléments issus de son exercice ont déjà été appliqués avec succès*

### Quelques cas :

*Gestion de la crise sanitaire (Covid-19) dans une grande entreprise publique*

*Placements d'enfants en danger*

*Résolution de situations bloquées à cause d'attitudes inappropriées*

*Construction d'ouvrages d'art majeurs*

*Résolution d'irritants : l'exemple d'une absence de délégation de signatures*

*Rôle complémentaire pour le pilotage de projets complexes*

*Elaboration de « réponses » novatrices à des enjeux sanitaires complexes*

*Modalités d'enseignement du développement durable*

*le séminaire « exemplaire » : l'exemple des méthodes du travail collaboratif*

*Développement d'un réseau d'incubateurs*

*Et organisation du travail adaptée aux contextes incertains modernes ...*

# La Pensée Complexe définie par Edgar Morin pour répondre au défi de la « complexité » posée par les situations modernes

## Complexus

« ce qui est **tissé ensemble** »

Les situations de notre monde sont de plus en plus imbriquées, interdépendantes, changeantes, imprévisibles, parfois même explosives : en un mot plus **complexes** !



Dans notre modernité apparaissent des problèmes multidimensionnels aux **solutions inconnues**

Aucun des problèmes actuels n'est complètement nouveau. Ce sont leurs combinaisons, leurs intensités et leur simultanéité qui créent des situations nouvelles.

Et certaines d'entre elles nous posent « problème ».



## La Pensée Complexe

« pour nous aider à **réfléchir** le monde »

Elle attire notre attention sur l'importance de «**relier**» les phénomènes et sur les biais induits par notre tendance à «**séparer**» les sujets.



La Pensée Complexe permet **d'éclairer différemment** ces situations qui nous concernent

La Pensée Complexe et ses applications nous aident à agir dans le monde quand les pratiques usuelles ne fonctionnent plus.

Quelles situations vous posent « problème » ?

# La Pensée Complexe appliquée au monde du travail : « **la Reliance** »

**Relie autrement** des sujets connus  
usuellement traités de manière  
disjointe



**Révèle** des phénomènes négligés dans les  
situations figées mais fondamentaux dans  
les situations turbulentes



Construit une nouvelle grammaire  
de **l'organisation du travail**  
adaptée aux situations complexes



Permet aux organisations  
de penser autrement,  
**d'agir juste** et de **s'adapter vite**

Parce que le choix d'une organisation  
du travail adaptée est essentiel pour  
toutes les actions que nos  
organisations sont amenées à conduire

De nouveaux dispositifs d'organisation du travail,  
de nouveaux rôles, des ajustements de postures et  
de raisonnements  
pour des fonctionnements plus efficaces

*« La difficulté n'est pas de voir ce que personne n'a jamais vu,  
mais de **penser comme personne n'a jamais pensé**  
au sujet de quelque chose que tous voient »*

**Arthur Schopenhauer**

Quels fonctionnements  
de votre organisation  
aimeriez-vous voir changer ?

# La « **Reliance** » : un complément indispensable pour traiter efficacement vos enjeux majeurs

## Environnement

*Un outil conceptuel pour mieux comprendre les contextes et les questions d'environnement*

## Grands projets

*Un complément au pilotage de vos projets majeurs pour en assurer la pleine réussite*

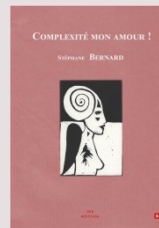
## Pensée Complexe & Management

## Organisation

*Un ajustement indispensable pour adapter les organisations aux contextes volatils à venir et résoudre les difficultés présentes*

## Ressources Humaines

*Un regard indispensable pour diminuer les risques psycho-sociaux, retrouver du sens au travail, développer les compétences et les savoir-être*



**« L'organisation cette énigme ... »**

**Edgar Morin**

*Quels enjeux vous préoccupent et quels sujets aimeriez vous traiter ?*

# Notre proposition : Un schéma en trois temps progressifs et modulables

## 1 Découvrir

L'approche est introduite auprès de vos collaborateurs lors d'une première **séance collective de présentation** et d'échanges

*Cette séance est préparée, avec vous, pour sélectionner les messages et les adapter à vos problématiques*

Ce format « *conférence & échanges* » permet d'identifier les **applications de l'approche** aux sujets qui vous préoccupent

## 2 Expérimenter

Analyser les sujets sélectionnés, à l'aune de la Pensée Complexe, et proposer un « **chemin de résolution** » avec les acteurs impliqués

*Cette phase est composée, selon les contextes des sujets posés, de plusieurs entretiens et/ou ateliers de travail « ad hoc ».*

Ces formats permettent de contextualiser et d'élaborer collectivement des actions à mettre en œuvre pour résoudre les problématiques posées

## 3 Transformer

Les modalités peuvent être multiformes :

⇒ Mise en place des résolutions proposées  
*(Un usage expérimental ou ciblé de l'approche)*

⇒ Démarche de formation d'experts internes, mise en place des dispositifs « ad hoc » & accompagnement  
*(Doter l'organisation des capacités à décliner l'approche à grande échelle)*

*Quels sujets aimeriez-vous  
traiter et quels acteurs  
aimeriez-vous impliquer ?*

# Votre interlocuteur

## Auteur

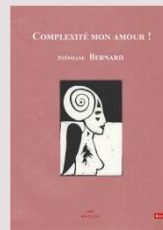
*Une vision de l'Organisation, système en transformation perpétuelle, jusqu'à « l'approche de la complexité » ... (en passant par l'innovation et ses « invariants » )*



Organisation & Changement



Le plaisir d'innover



Complexité mon amour

## Stéphane Bernard

*Ecole Centrale Paris  
& Mathématicien*

## Consultant

*Spécialiste de  
l'Organisation du Travail  
et des systèmes complexes*

## Conférencier

*ESSEC - Chaire de la complexité Edgar Morin - Société du Grand Paris - Centre Georges Pompidou - T.E.L.T. - Association mondiale des services de l'emploi - Centrale Paris - CNFPT Inset - DRIEE*

## Animateur du réseau des «compagnons de la complexité»

*Volontaires désireux d'aider les organisations à aborder les enjeux complexes, « Propagation de la Pensée Complexe », « One Health & Chiens détecteurs des maladies humaines », « Transition écologique », « Environnements »*

*« Curieux n'est pas encore un métier  
mais le deviendra »*

**Claude Lelouch**

## Le terme de « complexité » vous déroute ?

Voici ce que Edgar Morin nous a répondu, lorsque nous avons évoqué avec lui les « complications » apportées par le mot « complexité »

*« Je pense que vous avez raison Stéphane quand vous signalez les difficultés que pose le mot complexe qui semble dérouter car justement l'emploi de ce mot signifie en général que l'on n'est pas capable de décrire ou de définir.*

*Bien entendu, le fait que la complexité soit le défi pour la connaissance crée l'équivoque et la notion de la connaissance complexe devrait s'appeler connaissance répondant au défi de la complexité.*

*Je suis sensible à toutes ces difficultés et à tous ces malentendus qui nécessitent, pour que l'on comprenne le mot de complexe, qu'il faut déjà être entré assez profondément au sein de ce type de connaissance de pensée pour le comprendre et pour l'intégrer à soi.*

*Toutefois, je ne peux pas changer ce mot et je pense qu'il faut prêter des efforts incessants pour rappeler que **la complexité est le défi et non la solution.***

*Peut-être que votre travail y contribuera »*

**Edgar Morin**

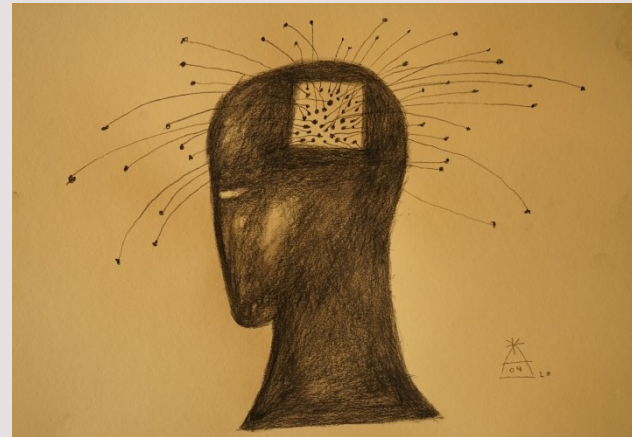


*Cette forme de pensée vous  
« parle » et vous aimeriez  
connaître les modalités  
pratiques de l'approche ?*

*Nous vous les transmettons à votre demande  
par mail : [egide.bernard@free.fr](mailto:egide.bernard@free.fr)*



**"Compagnon de la complexité regardant le problème posé"**  
Costéa de la Reghin



**« Pensée Complexe en début de travail »**  
Costéa de la Reghin

*Vous avez un sujet qui mérite une  
attention particulière et vous  
aimeriez tester l'intérêt de notre  
proposition ?*

*Evaluons en l'utilité potentielle lors d'un premier  
échange téléphonique rapide : 06.62.01.59.90*

**A bientôt**