

# Table des matières

<b>Avant-propos</b> .....	1
<b>Chapitre 1. Pourquoi parler de complexité en management ?</b> .....	5
1.1. Divers cas de projets complexes et/ou innovants .....	6
1.2. Les systèmes complexes, rationalité et connaissance .....	9
1.2.1. Esquisses de la complexité et des systèmes complexes ..	9
1.2.2. Information et apprentissage .....	11
1.2.3. Rationalité .....	14
1.2.3.1. De la complexité et du rapport au temps .....	14
1.2.3.2. Notion d'espace. ....	14
1.2.3.3. Les décisions et le contrôle .....	15
1.2.3.4. Stratégie de structure .....	16
1.3. Cognition et théorie de la firme .....	18
1.3.1. Créativité et théorie évolutionniste de la firme. ....	19
1.3.2. Créativité et connaissance. ....	20
1.3.3. Créativité et nouveauté au sein d'un système .....	23
1.4. La dimension entrepreneuriale .....	24
1.4.1. La philosophie de l'effectuation. ....	26
1.4.2. Les modèles d'évolution .....	27
1.5. Conclusions en termes de management .....	28

<b>Chapitre 2. Les systèmes complexes en évolution . . . . .</b>	<b>31</b>
2.1. Adaptation, apprentissage et flexibilité . . . . .	32
2.2. Le comportement non linéaire des systèmes « hors d'équilibre » . . . . .	34
2.3. Autonomie et responsabilité . . . . .	36
2.3.1. Une approche sociologique de la question des systèmes complexes « irresponsables » . . . . .	36
2.3.2. Le rôle du leader . . . . .	37
2.4. Différents modèles évolutionnaires . . . . .	40
2.4.1. Les grands modèles inspirés des sciences de la nature . . .	40
2.4.2. L'évolution humaine . . . . .	42
2.4.3. L'évolution des organisations économiques . . . . .	43
2.4.4. L'évolution proactive : de l'adaptation à l'exaptation . . .	45
2.5. Implications pour le management . . . . .	46
2.5.1. Penser de manière non linéaire . . . . .	47
2.5.2. Anticiper les ruptures . . . . .	48
2.5.3. Gérer les apprentissages et inciter les agents . . . . .	50
2.6. Conclusions . . . . .	52
<b>Chapitre 3. Le pilotage des systèmes complexes adaptatifs : gérer les signaux faibles . . . . .</b>	<b>55</b>
3.1. Naviguer dans un océan de signaux . . . . .	56
3.1.1. Comprendre la nature de l'océan . . . . .	57
3.1.2. Observer l'océan . . . . .	58
3.1.2.1. Le point de vue de la dynamique des systèmes . . . . .	59
3.1.2.2. Le point de vue de l'économie . . . . .	60
3.1.3. Prendre un cap . . . . .	62
3.1.3.1. La nécessaire autonomie des individus . . . . .	62
3.1.3.2. Le rôle des interactions entre humains . . . . .	63
3.1.3.3. La maturation précédant l'émergence . . . . .	64
3.1.4. Naviguer en symbiose . . . . .	65
3.2. Gérer les interdépendances et danser avec le système . . . . .	66
3.2.1. La transmission des signaux comme processus créatif : l'exemple des matériaux composites . . . . .	67

3.2.2. Les changements non linéaires à la base de l'évolution . . .	70
3.2.2.1. La caractéristique humaine. . . . .	71
3.2.2.2. La stabilité virtuelle . . . . .	72
3.2.2.3. L'inertie organisationnelle . . . . .	73
3.2.2.4. Un fonctionnement chaordique des systèmes en évolution . . . . .	74
3.3. Surfer sur la vague . . . . .	76
3.3.1. Préparer les acteurs, c'est d'abord les écouter . . . . .	76
3.3.2. Choisir les bonnes méthodes pour construire la stratégie . . . . .	77
3.3.3. Choisir un bon pilote. . . . .	79
3.3.3.1. La pensée non linéaire comme fondement d'une forme élaborée de résilience . . . . .	79
3.3.3.2. Les anges de la connaissance . . . . .	81
3.3.3.3. Naviguer entre les langues . . . . .	84
3.4. Conclusion . . . . .	88

## **Chapitre 4. Entrepreneuriat, création de marché et imagination . . . . .**

91

4.1. Quelques enjeux actuels de l'entrepreneuriat . . . . .	94
4.2. L'entrepreneur dans l'histoire de la pensée économique. . . . .	96
4.2.1. L'entrepreneur porteur d'une créativité décentralisée . . . . .	97
4.2.2. L'entrepreneur selon Jean-Baptiste Say : un assembleur de facteurs . . . . .	100
4.2.3. L'approche autrichienne : une forme de sérendipité au cœur du processus économique . . . . .	101
4.2.4. L'approche schumpétérienne : de la sérendipité à la créativité. . . . .	103
4.2.5. L'entrepreneur comme décideur en situation d'incertitude . . . . .	105
4.2.6. Vers une taxonomie de la fonction entrepreneuriale . . . . .	106
4.3. Motivations, responsabilité et identité de l'entrepreneur. . . . .	108
4.3.1. La responsabilité de l'entrepreneur . . . . .	108
4.3.2. L'identité de l'entrepreneur. . . . .	109
4.3.3. Conclusion sur les motivations de l'entrepreneur . . . . .	112
4.4. Entrepreneuriat et complexité : le rôle de l'imagination . . . . .	113

**Chapitre 5. Approches managériales et théories de l'entreprise** . . . . . 117

5.1. Complexité et management : les premiers pas . . . . . 119

5.2. Le rôle du manager face aux systèmes complexes. . . . . 122

5.3. Marketing et systèmes complexes . . . . . 124

5.3.1. Hypothèses et théories des systèmes complexes. . . . . 126

5.3.2. Quatre types de systèmes complexes. . . . . 127

5.3.3. Honda et le marché mondial de l'automobile . . . . . 131

5.3.3.1. Microdiversité au sein de l'entreprise et du secteur . . . 131

5.3.3.2. Irréversibilité et dépendance de sentier . . . . . 132

5.3.3.3. Une variété de résultats . . . . . 133

5.3.3.4. L'évolution des règles d'interaction . . . . . 134

5.3.4. Implications pour le manager marketing . . . . . 135

5.4. Systèmes complexes et management des ressources humaines. 136

5.4.1. RBV et systèmes complexes . . . . . 137

5.4.2. Le management stratégique des ressources humaines . . . 140

5.5. Conclusion : les réponses créatives des managers . . . . . 142

**Conclusion** . . . . . 145

**Bibliographie**. . . . . 147

**Index** . . . . . 161