Développement durable des systèmes complexes

# Intervention de M. Le Cardinal

Mettre en œuvre un développement plus durable implique notamment de repenser nos démarches de construction et de réalisation de nos projets et de tout ce que nous entreprenons de manière générale. Pour une entreprise, l’application du développement durable sous-tend par exemple de penser à la fois aux aspects économiques de ses projets, mais également à leurs impacts sociaux et environnementaux ; nous retrouvons ainsi les trois grands piliers du développement durable.

Nous comprenons donc aisément qu’une condition nécessaire mais non suffisante du développement durable est de bâtir un nouveau paradigme, qui prenne en compte les conséquences à court terme et à long terme, qui s’intéresse aux impacts à un niveau local mais qui porte aussi une réflexion à un niveau global (régionale, voire planétaire), ou encore qui ne fasse plus de la compétition le mode unique de chacune de nos actions, mais qui s’intéresse aussi à la coopération durable entre les différents acteurs. Nous voyons donc apparaitre avec cette nouvelle manière de penser nos actions un certain nombre de préoccupations pas forcément compatibles les unes avec les autres. Ces logique multidimensionnelle, les *dialogiques*, ainsi que la prise en compte de l’imprévu, de l’aléatoire et des phénomènes chaotiques, l’attention portée à l’importance des acteurs mais aussi et surtout aux interactions qui les lient les uns aux autres, ou encore la préférence pour les analyses en terme de flux, de cycles, de récursivité et de circularité à la place des relations simplistes et linéaires, sont caractéristiques de cette nouvelle façon de réfléchir de manière systémique et complexe, pour en fin de compte adapter notre réflexion et nos représentation du monde et du réel à la complexité substantielle des systèmes naturels et techniques du réel. Ainsi avec les systèmes complexes il n’est pas toujours possible de trouver une solution optimale à une problématique donnée, il faut parfois juste trouver une solution satisfaisante vis-à-vis de toutes les parties prenantes. Par exemple, en sciences économiques, le développement durable implique de mieux tenir compte de toutes les parties prenantes d’un système, et donc de se concentrer sur les externalités positives ou négatives, pas toujours prises en compte aujourd’hui par nos outils de comptabilité, ainsi certaines relations complexes peuvent être négligées actuellement (par exemple, certains courants économiques non « *main-stream* » proposent ainsi de prélever un impôt pour chaque prélèvement fait à la nature).

Dans n’importe quel projet, l’imbrication de toutes sortes de dialogiques, ajoutée au fait que chaque acteur se fait et a sa propre représentation du monde, conduit à la nécessité de construire une coopération durable entre les parties prenantes si on veut réussir le changement qui mène à un modèle de développement viable à long terme. Au fondement de cette coopération durable et de la confiance qui doit la caractériser, il faut que les différents acteurs adoptent une représentation commune de leur projet et de ses relations avec son environnement, parce qu’il faut que les différents coopérants partagent des évidences communes pour bâtir leur projet sans conflit et en toute confiance. Manager un système, un projet complexe lié au développement durable, demande donc de penser aux interdépendances entre les acteurs, ainsi il faut privilégier le management par les phénomènes holographiques, chaque acteur ayant une compréhension du système dans sa globalité, plutôt que le management par la sectorisation et la spécialisation de chaque acteur sur une petite partie du système. Certaines méthodes, telles que PAT-Miroir dont M. Le Cardinal a participé au développement, permettent de mettre en place de manière systématique ces nouvelles façons de manager, de gérer, et donc de construire des coopérations durables entre les différents acteurs, c’est à dire les différentes parties prenantes.

# Développement durable, complexité et relations d’interdépendances entre l’entreprise et ses parties prenantes

* Produits
* Sociétés de conseil

Fournisseurs

* Institutions internationales
* Institutions locales
* Organismes de normalisation, certification, labellisation
* Agences de notation

Règlementation

Partenaires

* Banques
* Investisseurs
* Assureurs
* Alliances
* Avocats

Firme

* Gouvernements
* ONG
* Citoyens
* Collectivités locales
* Associations professionnelles
* Partis politiques
* Leaders d’opinion
* Syndicats
* Associations de consommateur
* Associations de défense de l’environnement
* Centre de recherche
* Pôle de compétitivité
* Universités
* Organismes de formation

Société civile

* Employés
* Management
* Actionnariat
* R&D, Innovation

Clients

* Direction des achats
* SAV
* Communauté d’utilisateur
* Autres firmes (concurrence, coopération, logiques de « coopétition »…)

Tissu économique

|  |  |
| --- | --- |
| Introduction : Passer des problèmes compliqués aux problèmes complexes | **01:08** |
| Les notions de parties prenantes et de parties concernées | **02:13** |
| Le parcours de M. Le Cardinal | **03:25** |
| Plan de la présentation | **12:21** |
| Le développement durable : définition | **16:11** |
| Les trois piliers du développement durable réunis par la technologie | **23:20** |
| Un changement d’attitude : prendre en compte la complexité | **25:05** |
| Tenir compte des interdépendances entre les différents acteurs | **32:05** |
| La coopération durable est une condition nécessaire du développement durable | **33:10** |
| Le cycle « Coopération – Opportunisme – Individualisme » | **35:00** |
| Traiter les problèmes autrement | **41:26** |
| Jeux à somme négative, nulle et positive | **42:38** |
| Les aprioris en faveur de la non-concertation | **44:25** |
| Définition des systèmes complexes | **51:56** |
| Les 4 caractéristiques des systèmes complexes | **53:54** |
| Un changement de paradigme | **62:04** |
| Manager un système complexe | **66:04** |
| De la complexité subie à la complexité valorisée | **71:25** |
| *Réactions/Questions de l’assistance* | **75:10** |