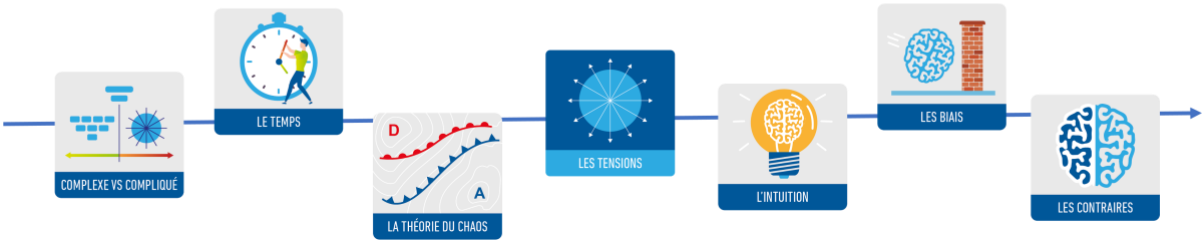
Le management de la complexité

Cet essai, présenté comme une errance dans le labyrinthe de la complexité, s'adresse aux managers et dirigeants qui, maîtrisant les outils classiques du management d'entreprise, ressentent le besoin d'une autre forme de réflexion pour aborder les enjeux du monde d'aujourd'hui. Par une hybridation de savoirs, Michel Mathieu nous emmène le long d'un fil d'Ariane à la découverte de sept clés permettant de mieux comprendre la complexité et de s'en faire une alliée. Résumé…

Le management de la complexité

Les 7 clés du fil d'Ariane



Compliqué ou complexe sont bien deux notions différentes. Les incertitudes, les contradictions ou l'incapacité de comprendre, nous poussent naturellement à fuir la complexité pour nous réfugier dans le compliqué que nous pensons mieux maîtriser grâce à nos habitudes, nos savoir-faire, nos compétences, nos techniques ou process. Comprendre ce réflexe issu de notre culture et notre éducation est le passage obligé pour espérer entrer en complexité.

Non, le temps ne s'accélère pas. Cependant, l'accélération des changements provoqués par la révolution industrielle de l'information crée un asservissement chez ceux qui ne peuvent plus s'en détacher. La mythologie de l'action et la culture de l'instantané nous rendent performants sur le terrain du compliqué. A contrario, le dirigeant voulant s'aventurer en complexité devra se récréer des espaces-temps nouveaux.

Notre culture et nos formations ont créé le réflexe de simplifier (René Descartes). Mais lorsque l'on simplifie, on ampute la réalité (Edgar Morin). Le risque de cette simplification est que, amputer d'une partie de ses composantes, l'analyse et la résolution du problème posé ne soient pas complètes. Le problème non résolu se vengera toujours en présentant une forme toujours plus complexe. Ceci nous renvoie à la théorie du chaos : l'équilibre d'un système, son déséquilibre, ses bifurcations, son passage en mode de résonnance pouvant entraîner sa destruction. De la métaphore de l'effet papillon à la visualisation de la complexité et de ses dynamiques, il n'y a qu'un pas.

Au sein de cette visualisation en apparaît une autre. La complexité qui défie le dirigeant est faite de tensions. Elles sont liées aux désordres, à l'incertitude ou aux contradictions. Les déterminer, les comprendre et les analyser permettent d'identifier les chemins possibles pour infiltrer le maelström et l'influencer. Point central de la nouvelle carte mentale proposée dans cet essai, ces tensions forment un *système de tensions* ; y découvrir la tension des tensions ouvre des possibilités nouvelles pour éviter ou sortir du chaos.

L'intuition est une grande amie du dirigeant mais il se laisse trop facilement séduire. Des travaux récents nous montrent qu'elle n'a pas toujours la même qualité. Complexité de temps court ou de temps long, terrain d'expertise ou inconnu, environnement stable ou incertain, sont autant de paramètres à prendre en compte avant d'obéir aveuglement à sa dernière idée géniale.

Notre cerveau a un fonctionnement quelques fois indépendant de notre volonté. Il ne voit que ce qu'il a envie de voir déformé qu'il est par notre histoire, notre religion, notre éducation, notre famille, nos expériences, nos croyances ou nos peurs diverses. Inconsciemment, il nous impose lui aussi ses amputations de la réalité. Ce sont nos biais cognitifs. Trop ancrés, ils ne sont pas corrigeables mais, provoquant toujours la même erreur facile à déceler, on peut développer quelques garde-fous évitant de se retrouver en complexité.

Piloter des contraires fait appel à l'enseignement d'Edgar Morin sur la pensée dialogique. Souvent inconnu des dirigeants, elle est traduite dans l'essai sous une forme permettant l'action ; non pas comme un processus de décision mais comme un cheminement créatif dans lequel de nouvelles réponses apparaîtront, différentes, souvent à l'opposé de la pensée dominante, meilleur signe que la complexité aura été dominée !

Ayant compris le compliqué, acceptant le complexe, sachant se libérer de la contrainte temps, décrivant son système complexe par des tensions, visualisant leur cinétique grâce à la théorie du chaos, méfiant de son intuition et en éveil sur ses propres biais, plus à l'aise avec les contraires, le dirigeant devient alors acteur de la complexité qui le défiait. Ayant compris que la dominer est un rêve, il saura l'influencer et s'en faire une alliée au service de son action stratégique

La complexité demande au leader l'humilité de ne pas vouloir tout maîtriser. A contre-pied de la confrontation stérile des idées ou de la recherche du mantra absolu, cet essai propose une hybridation de savoirs, appelle à la curiosité permanente et à l'errance illogique pour mieux réussir en complexité.