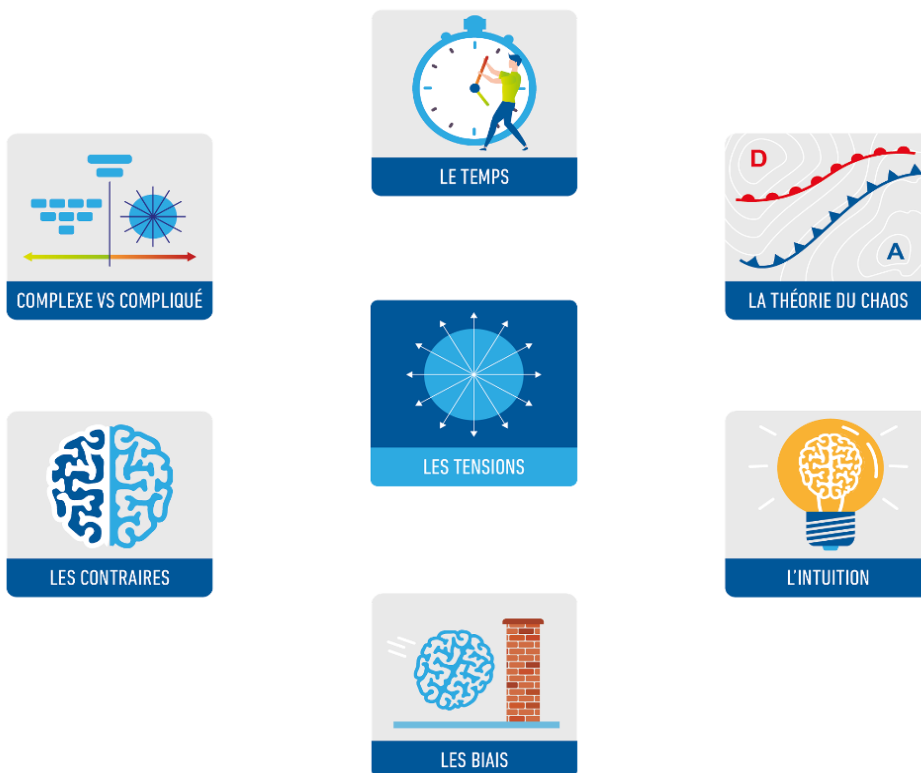


Le management de la complexité. Synthèse

« Rien n'est permanent, sauf le changement » nous enseignait Héraclite. Du changement à l'incertitude, il n'y a qu'un pas. Et la complexité n'est jamais très loin. Dans le livre « Le management de la complexité », fruit d'un travail de recherche de trois ans mené dans le cadre d'un DBA (Doctorate of business administration), je présente sept clés pour mieux affronter la complexité du monde actuel. Dans cet article, je propose une synthèse des 7 clés qui permettent aux dirigeants et aux managers de mieux accepter, comprendre et maîtriser la complexité.

7 clés pour accepter, comprendre et maîtriser.



L'hybridation est bien le fond de la pensée de cette synthèse. Il ne s'agit ni d'imposer une vérité ou des convictions, il s'agit encore moins de s'inscrire dans la logique confortable de notre

démarche classique thèse/antithèse/synthèse. Il s'agit bien de *"se mettre en état de liberté"*¹ pour se libérer des habitudes ou obligations, retrouver de la créativité intellectuelle afin de créer les possibles que le monde déterminé ne veut, ne peut pas, imaginer.

La première étape est de savoir identifier au sein du complexe ce qui relève du compliqué : ce qui peut se résoudre avec des outils tels que le savoir-faire, les compétences, l'expérience, les sciences, les lois ou les règles. La complexité est ainsi allégée, pas amputée de ses réalités.

Le complexe se caractérise, entre autres, par un système de tensions. Le système de tensions d'une complexité de temps long est unique. Il est inutile, voire dangereux, de chercher un exemple duquel s'inspirer. Les tensions liées au désordre interne à l'entreprise sont à régler en priorité. Face aux tensions d'incertitude, le principe est de prendre des décisions même si aucun processus rationnel ne le permet.

Le dirigeant doit rester maître de son temps. L'environnement saturé d'informations et de sollicitations d'ordre digital et numérique, est un ennemi majeur qui, si l'on n'y prend pas garde, peut facilement imposer ses contraintes au dirigeant. Cette aliénation le privera de sa liberté et de sa capacité de penser ; s'il se laisse dépasser, il se fermera tout seul la porte qui lui aurait permis d'accéder à la compréhension du complexe.

La Théorie du chaos, nous donne un outil acceptable de visualisation de la complexité. Acceptable, car toute tentative de visualisation est déjà un risque d'amputer la complexité de certaines de ses composantes ou d'oublier, ignorer, les inconnues et les incertitudes qui en font justement la nature.

Dans une réflexion stratégique ou de temps long, il est conseillé d'oublier son intuition et de privilégier la réflexion, l'imagination et la créativité. Dans une crise de temps court et/ou dans son champ d'expertise, l'intuition reste le plus rapide des guides.

Aborder la complexité demande d'être libre, y compris vis-à-vis de son propre cerveau. En effet, il a des réflexes, des déviations et des dérapages dont il faut apprendre à se méfier. Ce sont nos biais cognitifs. Plus nous ouvrons notre champ de réflexion, donc plus nous nous délivrons de nos biais, plus nous sommes en capacité d'embrasser la complexité dans une lecture large et objective.

Enfin, et ce n'est pas la tâche la plus facile, il faut apprendre à apprivoiser les contraires. Réussir à piloter des paradoxes, tout et son contraire, devient alors possible, mais pas en même temps, pas avec les mêmes personnes et pas dans les mêmes réunions, process ou organisation de travail.

Les sept clés présentées dans chacun des articles de la série, sont autant de panneaux indicateurs pour ne pas se perdre dans le labyrinthe de la complexité. Ce ne sont pas des panneaux qui

¹ Verbatim issu d'un échange avec un client avec lequel je travaillais sur ce sujet.

indiquent un seul chemin, bien au contraire. Ils sont tous plus utiles les uns que les autres, utiles les uns aux autres, utiles de façons différentes suivant la complexité rencontrée ou suivant notre propre expérience. Ils sont là pour permettre d'aborder le flou, le variable, l'obscurité, l'incertitude et le mouvant ; ils permettent de découvrir des décisions et actions différentes permettant une maîtrise ou une réduction du chaos.

C'est la nuit qu'il est beau de croire à la lumière. Edmond **Rostand**

Pour aller plus loin sur le sujet : le livre « Le management de la complexité » est disponible sur <https://www.amazon.fr/>

Michel MATHIEU – Avril 2025

Doctor of business administration