FINANCES & ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

INTRODUCTION A LA COMPLEXITE DES ORGANISATIONS

Comprendre et surtout… déjouer la complexité

Les situations complexes nécessitent une approche globale et structurée pour en comprendre les mécanismes, et ainsi la réduire. Après avoir présenté ses différents aspects nous donnerons un cadre de travail en neuf points chronologiques.

François Almaleh – FINADOC ACTIONNAL

01/04/2016

www.finadoc-actionnal.com
Finances & Actionnariat des dirigeants

SOMMAIRE

- INTRODUCTION P. 1
  - Interactions
  - Globalité
  - Organisation
  - Complexité
- A) LA MATRICE DE LA COMPLEXITÉ P. 3
- B) LA DIMENSION PERSONNELLE P.4
- C) LES COMPOSANTES D'UN SYSTÈME COMPLEXE P.6
- D) LA VISION GLOBALE P.7
- E) LES ACTEURS P.10
- F) DÉJOUER LA COMPLEXITÉ P. 12
  - Peut-on avoir de la complexité sans décision à prendre ?
  - Comment se comprend la complexité ?
  - Peut-on déjouer la complexité ?
  - La complexité sociale
  - Déjouer la complexité
  - Comment gérer la simplicité ?
- G) LE TIERS EXTÉRIEUR P.16
- I) RELEVER DES DEFIS COMPLEXES P.17
- CONCLUSION P.17

INTRODUCTION A LA COMPLEXITE DES ORGANISATIONS

Comprendre et surtout… déjouer la complexité

Le mot complexité contient en lui-même un horizon plus large que la seule définition intuitive qu'il représente. Edgar Morin disait « *le mot complexité est un mot-problème et non un mot-solution* ». Nous essayerons d'en esquisser les contours essentiels pour en comprendre certains mécanismes. En les connaissant, en les structurant, cela définira des axes réduisant par là même cette complexité. Nous présenterons plusieurs aspects de la complexité des organisations : la matrice de la complexité, la dimension personnelle, ses composantes de base, les acteurs impliqués, la globalité à laquelle elle fait référence. Nous terminerons par un sujet opérationnel essentiel : comment déjouer en fin de compte la complexité.

Reprenons à notre compte la citation de Léonard de Vinci : « *la simplicité est l'ultime sophistication* ». Même si la complexité n'est pas la représentation de choix et de décisions contenant des forces opposées, la finalité pour une organisation est celle, certes de l'efficacité ou la productivité, mais aussi de la simplicité (que connaissent les PME moins les grands groupes). La complexité n'est pas de la technicité à un degré élevé car des spécialistes (techniciens) peuvent travailler à armes égales avec des sujets techniques complexes. S'agissant d'une complexité humaine, globale, culturelle, organisationnelle, la technique ne suffit plus.

> La complexité est abordée dans un cadre structuré, méthodique pour en comprendre les mécanismes et la réduire.

Notre approche sera celle des organisations et des individus, en l'occurrence, les entreprises, les actionnaires, les familles, les administrateurs… Les organisations ou système (dans notre approche les entreprises et groupes socio-économiques) répondent à quatre critères liés entre eux : l'interaction, la globalité, l'organisation, la complexité.

La complexité s'accélère par la rapidité des données, des échanges, des communications, de la technique algorithmique, la part croissante de l'immatériel, la globalisation, l'ouverture des frontières, l'ouverture aux autres

cultures… Les systèmes fermés nécessitent d'être optimisés mais les systèmes ouverts doivent être pilotés.

Abordons en quelques points chacun de ces thèmes sur la complexité :

1. **L'interaction** : il est plus important de connaître les liens entre deux sujets A et B, voire ceux amont et aval, plutôt que les causes de A influant sur B (ou inversement). Les boucles de rétroaction modifient en permanence ces liens ;

2. La globalité : une entreprise ne fonctionne pas par ses parties considérées individuellement mais parce qu'elles sont liées entre elles dans un système cohérent global. Un système fonctionne plus largement que de la somme de ses parties ;

3. L'organisation : un système recouvre un aspect structurel et un aspect fonctionnel. Le premier indique comment est construit la totalité et le second comment il fonctionne opérationnellement. L'organisation est positive quand l'énergie déployée améliore sa globalité (par énergie, nous pensons à la qualité du management, à la productivité, à l'amélioration des finances, etc.) ;

4. La complexité : plus les interactions sont importantes dans un système composé de parties multiples, plus la pression sur la complexité s'accroit. L'approche consiste à déterminer le degré d'organisation, la certitude ou non de l'environnement, et le degré d'identification des propriétés et des liens entre les parties du système socio-économique. Il est alors nécessaire d'analyser en complément comment émerge cette complexité, sa non-linéarité, et son évolution probable ou prévisible (mais en général, la prévisibilité est difficile à gérer dans un système complexe).

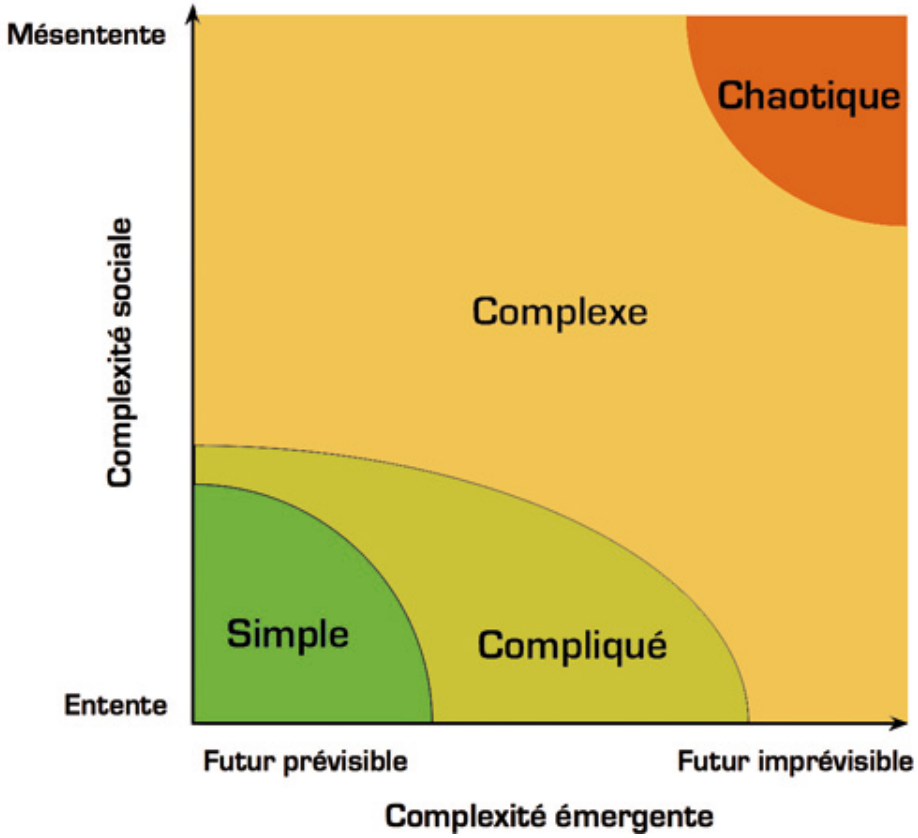
La complexité prend vie par l'impossibilité d'intégrer simultanément toutes les données d'un système, d'un problème donné par un champ d'investigation trop large face à la perception immédiate du sujet. Elle reste néanmoins un système dynamique qui peut évoluer vers la complication ou la simplicité, ou à l'inverse vers un stade chaotique (en général destructeur).

A) La matrice de la complexité

Nous voyons sur le schéma page suivante que les axes de cette matrice dépendent de deux facteurs croisés : les relations interpersonnelles et la notion de temps dans lesquelles s'inscrivent les données du système et les personnes interagissant avec lui. Les décisions à prendre évoluent toujours moins vite que les données du référentiel qui entourent l'environnement du décideur (loi, fiscalité, social, civil, etc.).

Nous savons que la variation d'un état à l'autre n'est pas linéaire ou constant : le temps, dans un système sans input ou énergie organisationnelle, pour un niveau de complexité sociale donné, donnera une variation naturelle plus grande en terme de complication/complexité. En termes plus communs, laissons faire les choses et le chaos s'installera progressivement. La complexité représente alors un danger si elle n'est pas maitrisée ou contenue. Edgar Morin citait *« ce qui ne se régénère pas dégénère »*.

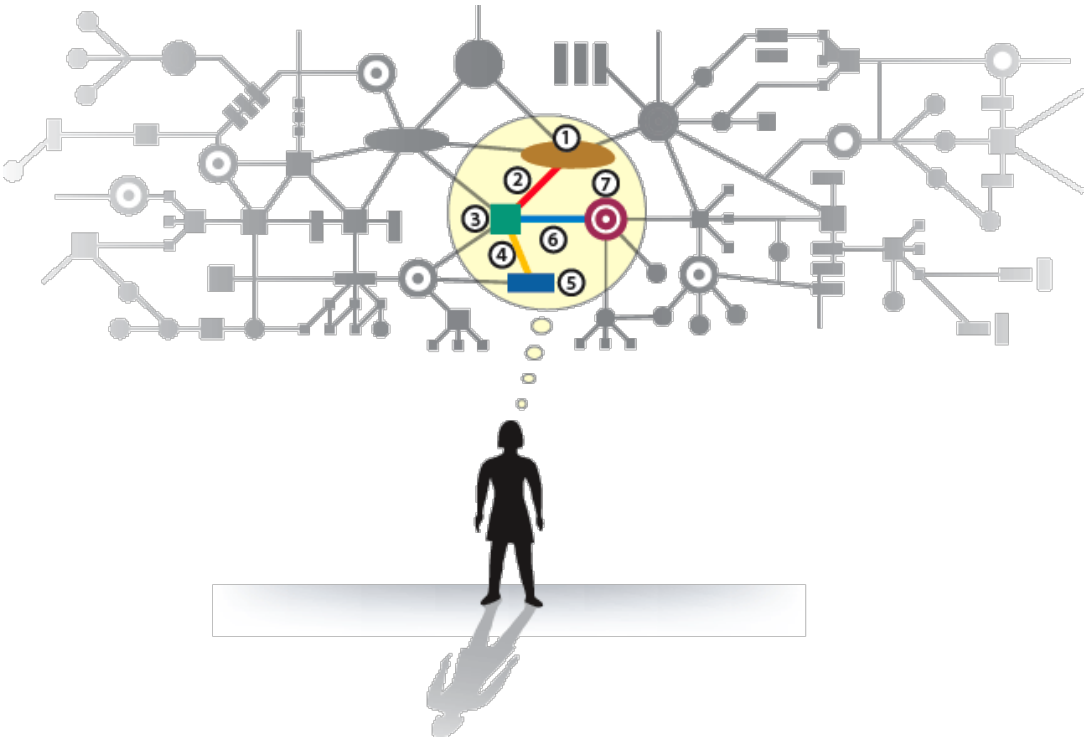
La vision classique d'un problème réside dans une contradiction (ou une opposition) dans un raisonnement où le signe principal détecté est l'erreur. On teste alors un correctif pour corriger l'erreur, ou l'on applique un autre raisonnement, ou même on s'applique à modifier une cause pour agir sur les conséquences.



La vision complexe est de percevoir un problème comme étant une nappe profonde de la réalité qui ne peut être immédiatement traduite en nos termes quotidiens. La complexité est liée au désordre (entropie d'un système) naturel, celui induit par le temps, et de l'organisation elle-même car elle n'est pas statique. La vision complexe structure, décompose, organise et à une finalité globale.

B) La dimension personnelle

Le système complexe met la personne qui y est confrontée face à des choix qu'elle doit prendre avec des contradictions et oppositions sur la résolution du problème (la complexité ici s'inscrit dans la résolution d'un problème). Une réponse à la complexité est un objectif avec un plan structuré à établir face à des informations éparses, multiples, diverses, techniques, croisées, opposées, etc.

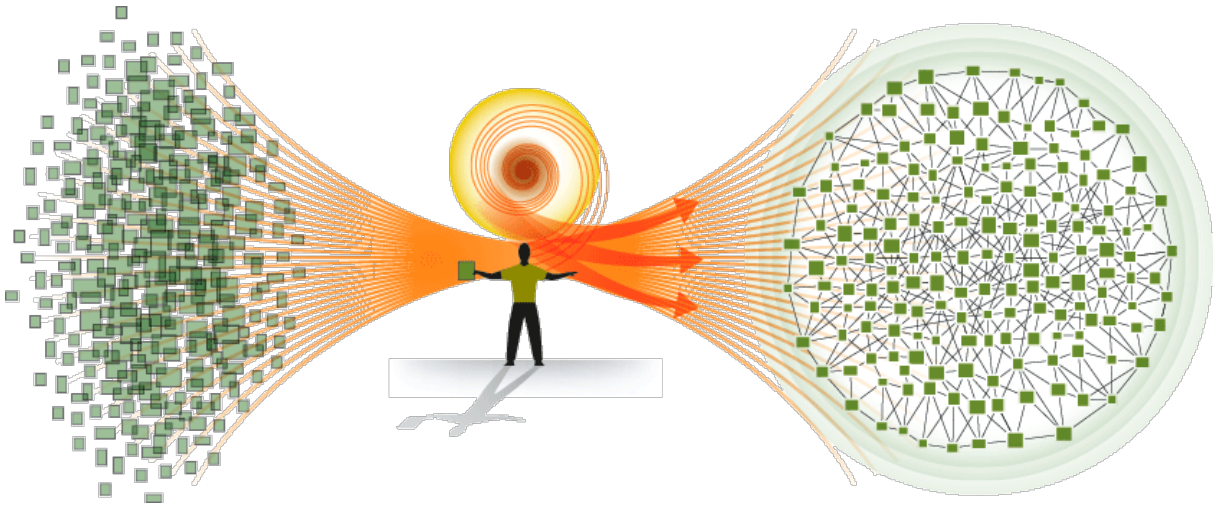


Parfois la personne pense d'une situation qu'elle est complexe alors que celle n'est que compliquée. Souvent cet écart est évalué par une tierce personne. Nous y reviendrons à la fin de notre article. La frontière se dessine mieux par un tiers extérieur qui saura prendre du recul, hiérarchiser les contraintes, les enjeux et d'y mettre un ordre préalable. La différence d'appréciation vient essentiellement d'une perception, de culture, d'implication et des enjeux concrets, liée à la personne elle-même. Ce qui importe est bien la simplification

du problème afin d'en extraire une ou des actions efficaces et répondant naturellement aux objectifs propres de cette personne. Les relations financières, familiales, actionnariales, de stratégie, de relations de pouvoir… sont bien plus difficiles à éclaircir que les systèmes purement mécaniques (production, recherche, finances, budgets, stratégie…).

Pour y voir clair dans un système complexe, il est nécessaire d'intégrer des dimensions personnelles : la dimension sociale, psychologique et comportementale qui s'inscrivent toutes trois dans un référentiel de valeurs plus vaste : le bien et le mal, le vrai et le faux, le temps long et le temps court, l'absolu et le relatif, l'implicite et l'explicite, la notion d'utilité/inutilité, de concret/abstrait, l'ego/l'ouverture, l'attachement/détachement à l'argent, à la famille, etc. La complexité humaine est liée également aux conditions culturelles et cognitives permettant, avec de la hauteur de vue, de maîtriser la complexité, de la réduire, de la déjouer.

Pour comprendre la manière de passer d'une situation diffuse et multiple (à gauche du graphique ci-dessous) à celle où l'organisation rentre dans un cadre cohérent (à droite), il faut nécessairement passer par le prisme social, culturel, cognitif, psychologique de la personne ainsi que nous le mentionnions précédemment sur le système de valeurs.



Cela représente une vraie démarche structurante pour la personne concernée, à savoir l'intégration de la masse informationnelle de base, la volonté de structurer et l'objectif d'atteindre une situation globalisée et non plus complexe.

Les informations alimentant un système complexe sont très nombreuses, à un instant *t*, et également en *t+1* : la notion du temps détermine une dynamique d'ensemble. Nous vivons dans un monde parcellisé, spécialisé. Le « fordisme » de l'information n'est plus très loin : chaque métier diffuse son système

d'informations, de plus en plus globalisé, précis, technique. Et bien sûr en (sur-)abondance. Quelle est l'information utile ? Le sera-t-elle demain ? Chacun semble perdu et manque de visibilité faisant alors croître la complexité.

A la base, ces informations sont singulières, individuelles, mais plus elles font partie du champ de réflexion et de questionnement d'une personne affrontant un problème complexe pour elle, plus ces informations auront tendance à s'imbriquer… tant qu'une démarche extérieure n'aura pas clarifié la situation (ce qui ne veut pas dire à ce stade apporter une solution). L'individu confronté à la complexité (*sa* complexité) agrège les informations disponibles en fonction de son système de valeurs puis la vision externe crée des liens qui sont devenus alors, en boucle rétroactive, plus simples à expliquer. Et une bonne compréhension d'un problème dé-complexifié amène une meilleure prise de décision. L'on passe ainsi de l'incohérence à la cohérence, de l'incertain à plus de certitude, des problèmes aux solutions possibles puis à celles à mettre en place.

Le but de la connaissance est de créer des liens plus que l'information elle-même. Ces liens sont plus forts, plus fonctionnels et rentrent dans une logique de synergie qui augmente le degré d'intelligence personnelle et collective face à un monde complexe.

C) Les composantes d'un système complexe

Elles sont au nombre de cinq, nonobstant la dimension du temps entropique (le désordre naturel quand le temps avance et qu'aucune énergie n'intervienne à stabiliser le système). Sur la base du graphique ci-après :

1. les documents, données de toutes sortes dans l'entreprise, en résumé, la masse informationnelle interne et externe ;

2. la connaissance individuelle de la personne concernée (il peut y en avoir plusieurs) dans le système où elle évolue. Connaissance du système certes mais aussi des input/output agissant sur l'organisation ;

3. la connaissance de groupe, ou l'intelligence collective dans laquelle l'on retrouve l'histoire de l'organisation, ses valeurs, ses codes, ses modes de fonctionnement (RH, management, etc.) ;

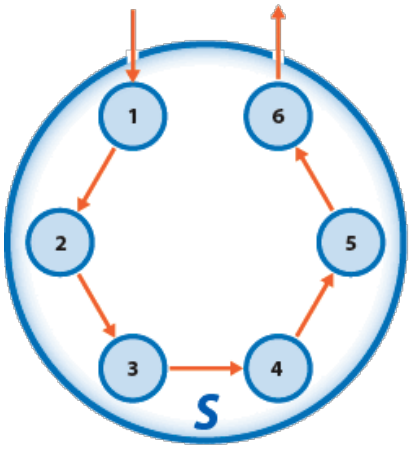
4. Les départements, fonctions, disciplines internes à l'organisation, c'est-à-dire les rouages fonctionnels de l'organisation ;

5. Les systèmes internes et organisations visant à coordonner le système global (stratégie, ERP, communication, …).

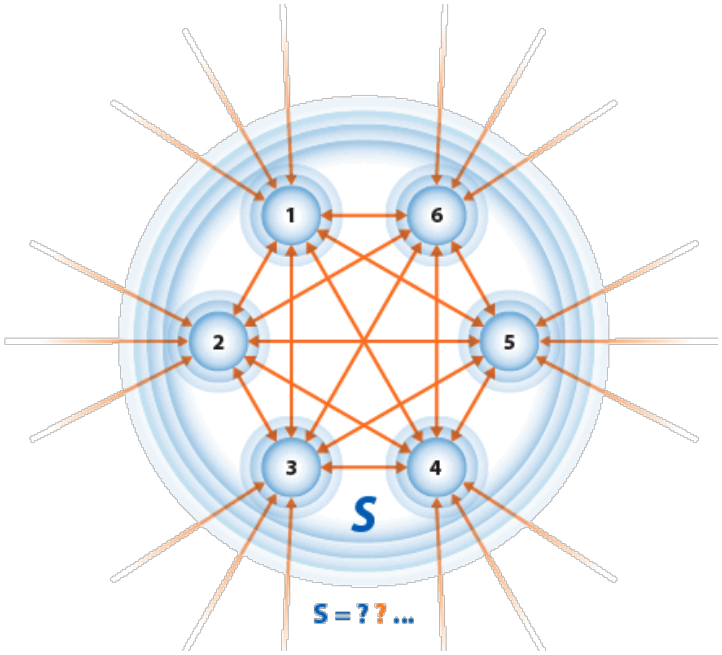
Tous ces points sont passés par le prisme individuel d'un acteur pour qu'il comprenne son environnement direct dans son objectif de coordonner l'ensemble dans un cadre de réflexion global et cohérent. Ce cadre devient d'autant plus cohérent qu'il s'améliore par une boucle rétroactive avec l'acteur qui l'a construit.

D) La vision globale

Dans l'approche globale de résolution d'un système complexe vers celui permettant une meilleure intelligence opérationnelle et donc plus simple, il faut distinguer deux modes d'organisation. Celui traditionnel (partie gauche du graphique page suivante) qui est linéaire, progressif, qui s'enrichit, avec un input à l'entrée et à la sortie un output. Ce modèle est expert, technique, spécialisé. C'est celui de notre environnement quotidien.



S = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6

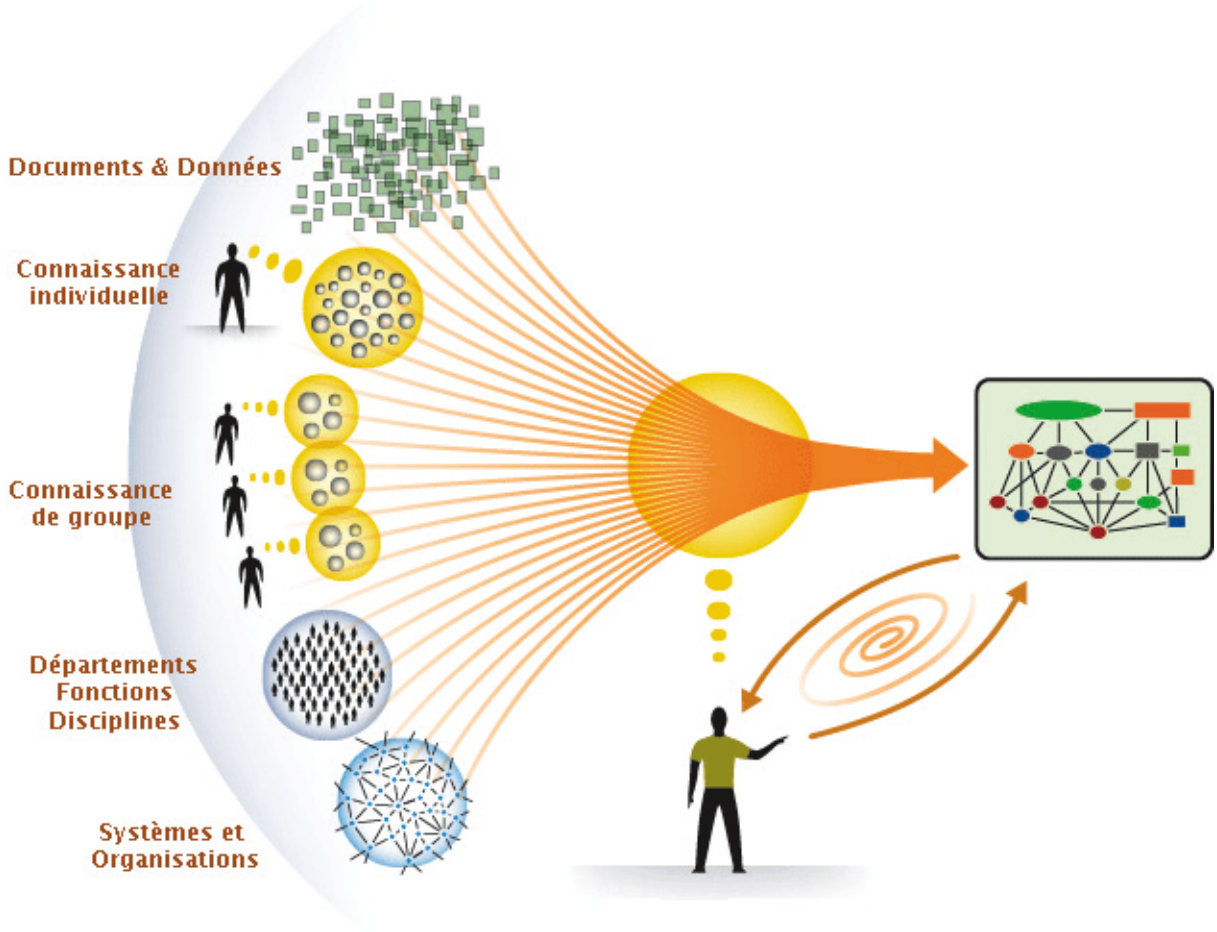


S = ? ? ...

Le second mode d'organisation, à droite du graphique, est plus ouvert, s'enrichissant des informations connexes, amont et aval, et des échanges croisés entre différentes parties d'un système complexe. Il y a certes plus d'informations et plus de liens mais ce sont justement ces liens qui clarifient la situation : ils donnent du sens à l'information. Cette approche est plus globale, moins simple de prime abord, mais plus sure pour l'avenir : la solution à un problème complexe aura été le fruit d'une construction réfléchie, organisée, multidimensionnelle et aura été mieux comprise par plus d'intervenants. Il faut plus de temps pour faire comprendre l'intérêt d'une méthode globalisante mais l'on sait qu'il vaut souvent mieux perdre (a priori) du temps, ici en méthode et pédagogie, pour en regagner bien plus par la suite.

La connaissance s'enrichit de la connaissance, et ainsi mieux structurée, mieux partagée, elle permet d'aller plus vite au meilleur moment, vers la solution organisationnelle la plus simple (ce qui ne peut pas dire simpliste ni simplifiée). L'on ne cherchera pas la simplicité par défaut, ni le plus petit dénominateur commun, mais la bonne limite en deçà de laquelle un système complexe deviendrait plus simple, compréhensible, applicable et compris de tous. La dimension stratégique d'un système repose, pour plus d'efficience, sur un partage collaboratif. L'on en reste donc à deux principes essentiels : voir le problème complexe, et partager les données du problème : les échanges restent essentiels pour que chacun puisse apporter sa contribution à la collectivité.

Le schéma global ci-dessous vise à visualiser, comprendre et réduire la complexité. Il est décomposé en cinq parties :



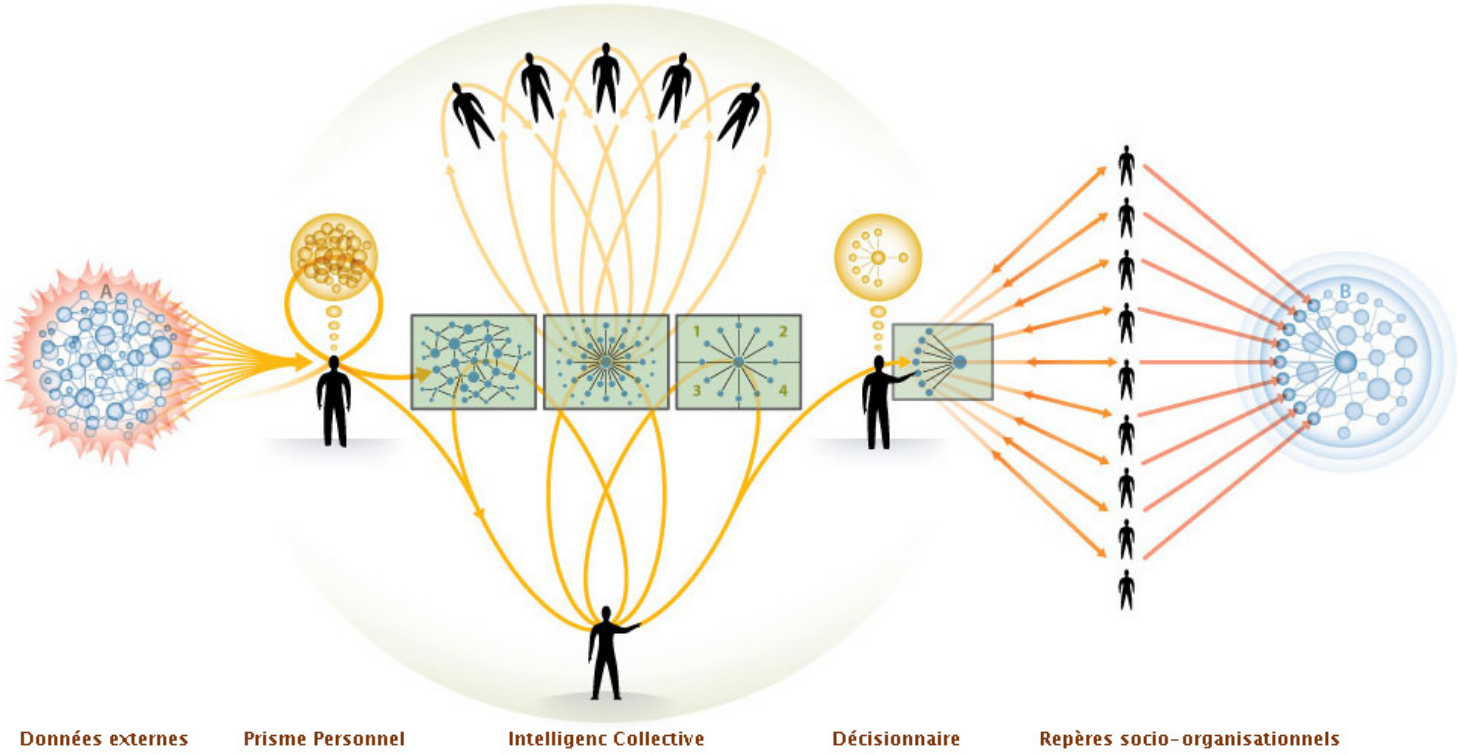
1. Les données externes, objectives, indépendantes du système de valeur des personnes. Cette masse informationnelle est éparse, diffuse alors même qu'elle peut être technique et maîtrisée ;

2. Le prisme personnel : la culture, la psychologie, le savoir, les volontés, les relations avec les autres. Cela permet à l'acteur impliqué dans la complexité de comprendre la situation, pour lui, les autres et son organisation ;

3. L'intelligence collective (partie centrale du graphique) avec chaque prisme individuel pour un même objectif final. L'acteur central tient compte (idéalement) du système de valeurs de chacun des autres intervenants du système complexe ;

4. Un focus sur le décisionnaire qui fera passer un système complexe à un autre moins complexe voire simple tenant compte de ses liens directs, cognitifs, sociaux, culturels, etc. et coordonner les acteurs et les données dans l'objectif final d'une organisation cohérente, simplifiée, comprise ;

5. Les repères organisationnels sans lesquels toute démarche positive ne pourrait se réaliser car la complexité est ici dans des repères humains. A droite l'on a donc l'organisation rendue cohérente et de-complexifiée.

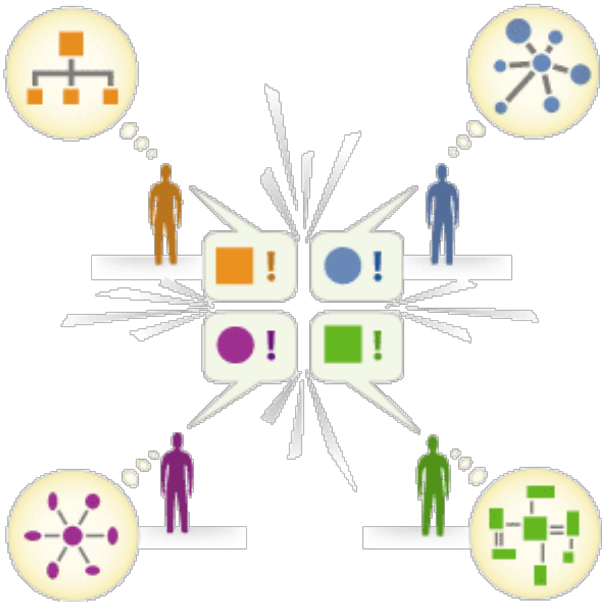


L'objectif est donc de passer d'une succession de données non structurées, individuelles, parfois ou souvent opposées ou contradictoires (à gauche du graphique) à un système (à droite du graphique) où toutes les données interagissent en dépendance des acteurs qui l'on créé, dans l'objectif de réduire l'état complexe illisible à celui plus simple clair et compréhensible.

Rappelons qu'il est essentiel que le temps, les volontés individuelles et collectives, les liens internes/externes, la culture et le savoir soient tous maintenus en cohérence positive et en permanence pour qu'un tel système garde son intelligence.

E) Les acteurs

Ce partage des connaissances et cette transmission de l'information passent par un engagement collectif d'échanges structurés. Celui-ci doit être guidé par un tiers, par un schéma directeur intégré à une méthode écrite et idéalement visuelle, afin que chacun ait les mêmes repères. L'image parle, l'œil écoute dit-on. Il ne s'agit pas de faire des réunions d'échanges pour mettre une éthique de travail collaboratif, mais bien de viser l'objectif d'atteindre une solution à trouver, et uniquement elle (qui naturellement satisfasse toutes les parties, les personnes, l'organisation, les tiers, le temps, …). N'oublions pas que les réunions mal préparées et mal gérées conduisent souvent à niveler vers le bas les bonnes décisions, justement par la parcellisation du travail (cf. le livre de référence « les décisions absurdes » de Christian Morel).



Le dialogue passe aussi par un travail *sur* soi : échanger avec les autres nécessite de pouvoir échanger *avec* soi. Ce n'est pas un travail et une attitude toujours naturels, aisés mais cela reste essentiel pour mettre moins d'affect et plus d'ouverture à l'autre (cela n'exclut pas de défendre ses intérêts si le problème complexe rentre dans le cadre d'un conflit actionnarial ou de personnes par exemple).

L'enrichissement des idées est une contrainte que l'on se met vis-à-vis de soi parce qu'elle bouscule certaines valeurs, idées, concepts, valeurs, mais ce n'est pas le changement qui compte mais la perméabilité des échanges, des informations visant à résoudre un système complexe en données plus simples.

F) Déjouer la complexité

Pour déjouer un système complexe, il nous faut des acteurs possédant un bagage cohérent : une culture dédiée (entreprise, droit, fiscal, patrimoine, …), un langage adapté et ouvert, un savoir (plus conséquent qu'un « vernis ») et une volonté de vouloir passer d'une situation complexe à un état plus simple. Cela permet alors de faire un choix simplificateur dans le stock des idées existantes ou possibles, et réfléchir de manière autonome par la pensée et par l'œil… quand celui-ci visualise et dessine la complexité.

Dans une situation complexe, nous n'avons généralement pas de séries statistiques permettant la prévision ou la prévention, ni même les paramètres de contrôle de la décision à prendre. La gestion du risque est une composante essentielle d'un système complexe (pour éviter qu'il ne dégénère en système incontrôlable ou chaotique). Nous voyons également que tout cela associe des disciplines et des cadres de référence différents et hétérogènes.

La pratique nous montre que la complexité, appréciée différemment par chacun, est essentiellement due à deux facteurs, celui de la dimension psychologique de celui qui doit agir, et celui du temps, qui globalement est indépendant des personnes : le temps passe, que les décisions à prendre soient effectivement prises ou non. Nous y reviendrons.

Peut-on avoir de la complexité sans décision à prendre ? Oui naturellement mais un système ne peut rester stable dans la complexité ; tôt ou tard, une partie du système déviera, entrainant potentiellement le tout, si rien n'est fait pour rééquilibrer l'ensemble. Equilibrer ne veut pas dire arriver à une moyenne, à un consensus, mais à une organisation dans laquelle chacun ne remet pas en question l'acquis.

Comment se comprend la complexité ? Il faut être ordonné et visuel, prendre chaque composante d'une situation complexe donnée puis relier entre elles celles qui présentent des liens à résoudre, des points de divergences ou des contraintes (positives ou négatives). Les liens de la connaissance sont bien plus forts (au sens de l'organisation) que la connaissance elle-même. Ce que l'on peut appeler la « reliance ». Par exemple, savoir que deux cousins dirigeants d'entreprise ont eu à la tête d'une entreprise des prix d'acquisition de titres différents est moins pertinent à savoir que l'un a reçu des titres et l'autre les a achetés, que le premier veut revendre ses parts à un prix moindre que le second qui veut maximiser son prix.

Peut-on déjouer la complexité ? Le préalable des volontés de chacun dans une dimension du temps est essentiel. Chacun doit aller au-delà de sa vision personnelle, pour défendre certes ses intérêts mais aussi comprendre qu'ils ne s'inscrivent que dans un système plus global, qui s'il n'est pas équilibré, mettra à mal lesdits intérêts. La dimension humaine et psychologique est la base. Nous voudrions reprendre une partie de la pensée d'Edgar Morin :

> *"Les sources de l'incompréhension sont multiples et souvent malheureusement convergentes. Au niveau des idées, une connaissance commune des mêmes faits ou données ne suffit pas à la compréhension mutuelle. Les paradigmes qui déterminent les modes de pensée, les visions du monde (…) sont incapables de se comprendre les uns les autres. Les conceptions du monde s'excluent entre elles, et évidemment les unes ne voient qu'erreurs et illusions chez les autres." A cette cause fondamentale de l'incompréhension, s'en ajoutent d'autres : l'erreur, si courante dans les communications humaines, l'indifférence, l'incompréhension de culture à culture, la possession par les dieux, les mythes, les idées, l'égocentrisme et l'auto-centrisme, l'abstraction, l'aveuglement, et enfin la peur ou le refus de comprendre… Face à tous ces obstacles, il faut mener un travail de compréhension outillé par la pensée complexe afin de parvenir à un méta-point de vue. Travailler à bien penser ne suffit pas toujours à surmonter l'incompréhension, parce que celui qui comprend se met en dissymétrie totale avec celui qui ne peut ou ne veut comprendre. Tout l'enjeu de la "réforme de la pensée" est de permettre un meilleur*

partage des connaissances nécessaires pour améliorer la compréhension humaine ».

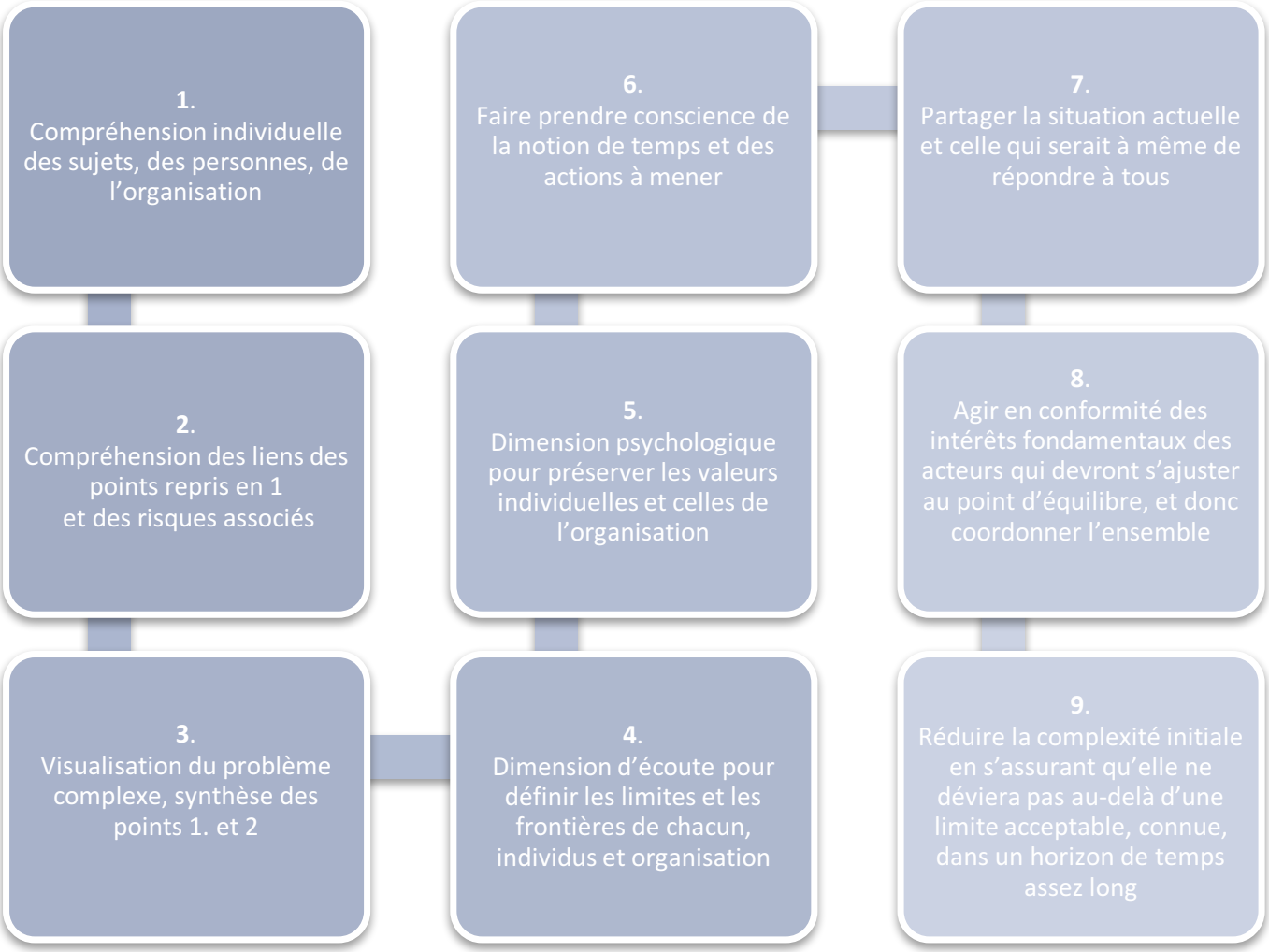
La complexité sociale, c'est-à-dire les personnes entre elles et vis-à-vis d'elles-mêmes, se combine avec le temps dont l'objectif est d'éviter une sorte de point de non-retour du système organisationnel si aucun contrôle n'était réalisé. Sur un axe du temps et celui de la dualité entente/mésentente, le graphique page 3 illustre comme nous l'avons vu presque une évidence : la corrélation dans un système à organiser entre 1. les personnes et 2. le temps à gérer pour résoudre les points divergents. Un point essentiel ici est celui des frontières et limites, soit à ne pas franchir soit à « réduire ». Il y a ce que l'on appelle des seuils de rupture, au-delà desquels le sujet à traiter n'évolue pas de manière linéaire mais adopte une forme différente, en général plus complexe voire inattendu. L'objectif sera donc de ramener les frontières vers des considérations plus simples (et non simplistes ou simplificatrices).

Le temps, axe important du graphique présenté page 3, rappelle que les personnes sont dans un contexte évolutif et que le temps n'attend pas. Notre système économique et celui de la globalisation/mondialisation accélèrent le temps perçu. Dans la continuité du premier exemple avec les deux cousins, attendre la cession de ses titres pour en maximiser la valeur pour faire payer davantage le premier revient à omettre que les deux ont envie pour l'un de transmettre à un enfant dirigeant qui ne peut attendre indéfiniment d'être au milieu d'un actionnariat conflictuel pour gérer et prendre des décisions réfléchies, et le second qui a besoin de fonds pour financer les projets de ses propres enfants, où sans argent rien ne se fera donc sans création de richesse. Quand les lois fiscales en plus modifient les optimums, cela revient à dire, comme souvent, que la fiscalité (même si tout ne doit pas être liée à elle, mais l'argent reste toujours le premier moteur d'une décision économique), la fiscalité donc évolue plus vite que les décisions à prendre.

> La complexité se comprend mieux quand l'on vise l'objectif de simplification et que l'on est ordonné.

Déjouer la complexité est alors de ramener les forces entropiques (le déséquilibre) vers celles de l'organisation créatrice répondant aux objectifs le plus possible proches des volontés individuelles (des personnes et de l'organisation elle-même).

Cela nécessite alors, avec une certaine chronologie des opérations, de passer d'un système complexe à une décision complexe dans un processus collectif visant la simplification :



La complexité se voit en général dans les organisations où les personnes (dirigeants, actionnaires, famille, …) jouent un rôle majeur. La complexité d'acteurs économiques est davantage celle de décisions et de choix à prendre dont les conséquences peuvent ou doivent être anticipées et quantifiées.

Là aussi, le conseil extérieur, expérimenté, ordonné, agissant avec méthode et avec la vision globale pourra désensibiliser la complexité et la faire passer d'un stade avancé à celui de simplicité positive, à la fois pour l'organisation et les personnes qui interagissent avec elle.

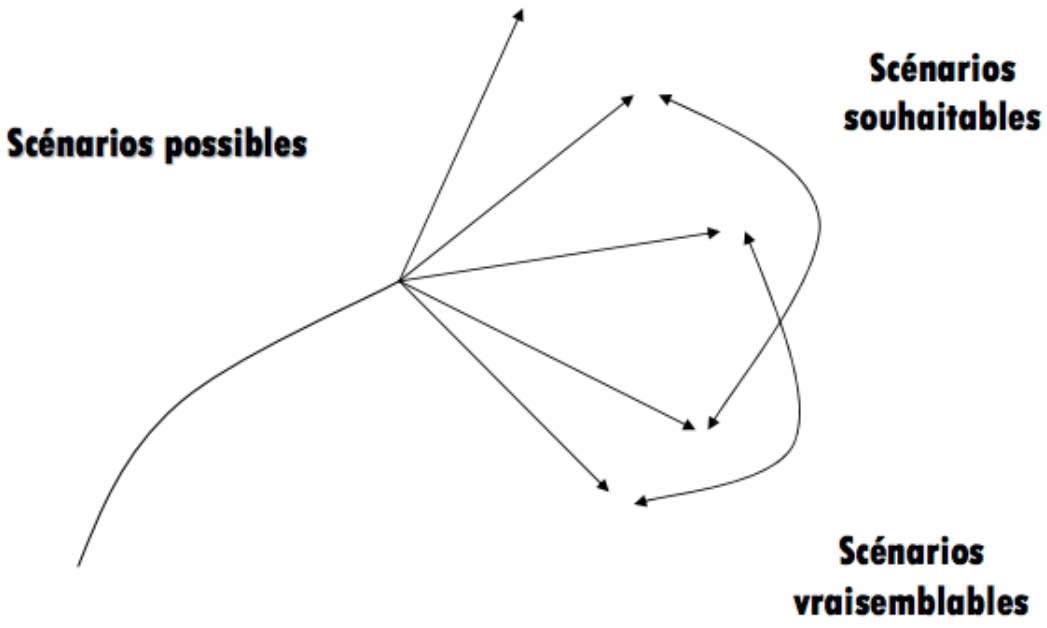
Comment gérer la simplicité ? Face à la multiplicité d'évènements, de données, d'aléas, de contraintes, de stratégies, de cultures personnelles, etc. la

stratégie à adopter vise à simplifier l'existant (nous empruntons à Edgar Morin ces trois points). **Première approche** :

- sélectionner ce qui présente de l'intérêt pour soi et éliminer ce qui est étranger à nos finalités et objectifs ;
- se baser sur des éléments stables, certains, déterminables et éviter l'incertain et l'ambigu ;
- produire une connaissance qui peut être aisément traitée pour et par l'action.

Une seconde approche est celle de la transformation des mentalités (long travail s'il en est), en cinq étapes :

1. convoquer les acteurs représentatifs
2. observer ce qui se passe, les échanges, les confrontations
3. construire un scénario sur ce qui pourrait arriver (cf. schéma ci-dessous)
4. découvrir ce qui peut être fait et ce qui doit être fait
5. agir pour transformer le système



La simplicité ne doit pas être réductrice mais plutôt synthétique, c'est-à-dire aller à l'essentiel en ayant une vue globale, complète et compréhensible de la situation donnée. Pour reprendre la célèbre maxime, *ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément* (Boileau).

Il est important de comprendre qu'une situation complexe n'existe que par la survenance d'un problème, d'une crise, d'un conflit, de tensions, d'incompréhensions… La complexité n'existe pas en soi : elle est le fruit de

réflexions croisées, complètes, imbriquées. Détricoter les problèmes est l'objectif pour décomplexifier. Pour ce faire, il faut être ordonné, méthodique, global en gérant le temps, le recul (vis-à-vis de soi, des tiers), et l'objectif final.

Tout ce travail peut être géré par un tiers extérieur (et non un coach dont la démarche serait insuffisante).

G) Le tiers extérieur

Les biais personnels, individuels, cognitifs, sociaux, entre autres, réduisent l'analyse objective d'un système complexe dans le sens classique où l'on ne peut être juge et partie, c'est-à-dire acteur et sujet simultanément. C'est là où le conseil extérieur, en lien étroit avec l'organisation, et formé à la méthode globale et complexe, devient l'élément organisateur et structurant du système complexe, et également pour le maintenir dans un état d'équilibre le plus longtemps possible.

La méthode devient la clef de l'approche complexe : décomposer les données initiales, comprendre ces données, les liens qui s'y créent mais aussi les volontés et objectifs individuels, clarifier la situation complexe, visualiser la globalité du système, et atteindre l'objectif (au moins réduire l'état de complexité).

Tout n'est pas forcément si complexe dans une organisation : les contradictions, contraintes et oppositions ne font pas nécessairement de la complexité. Il ne s'agit pas de déjouer la complexité quand elle n'existe pas, ou de l'amplifier pour justifier son rôle de conseil. Celui-ci s'attachera bien plus à réduire la frontière de la complexité (à la désensibiliser) voire même de passer d'une situation compliquée pour la réduire (et la maintenir si possible) dans un état stable et simple.

Le tiers extérieur ne peut être comme nous l'avons dit un coach, ni un médiateur. Ce qui ne veut pas dire que l'un ou l'autre ne peut pas intervenir, mais il ne peut pas être en amont.

I) En synthèse, relever des défis complexes

	Défi simple			Défi complexe	
Emprise	Définition	Approche		Définition	Approche
Dynamique	La cause et l'effet sont rapprochés	Point par point		La cause et les effets sont distants	SYSTEMIQUE : focus sur la création de liens (« reliance »)
Générative	Le futur est familier et prévisible	La planification est basée sur les meilleures pratiques existantes		Le futur est inconnu et imprévisible	EXPERIMENTALE : apprentissage et boucles de rétro-action
Sociale	Les acteurs ont des perspectives et des intérêts similaires	Compter sur des « experts »		Les acteurs ont des perspectives et des intérêts différents	COLLABORATIVE : Impliquer les acteurs eux-mêmes sur leur devenir individuel et collectif

En conclusion d'un sujet vaste et passionnant, abordé ici en tant qu'introduction de la complexité des organisations, il faut réussir à décomposer le canevas d'un système complexe sur la compréhension de toutes les données externes, qui seront ensuite analysées dans un référentiel personnel et émotionnel. L'intelligence collective (pas toujours si bien perçue ou analysée) issue du partage de connaissances ajoute une dynamique d'ensemble afin que le décisionnaire agisse en connaissance de cause dans un schéma compris et partagé par tous, aboutissant à une situation plus claire, plus lisible, plus riche par les liens qui se seraient créés.

Enfin, il faut noter le rôle prépondérant de la démarche visuelle et graphique, qui est méthodique également. Notre culture, même ouverte et mondialisée, reste tournée vers la perception visuelle qui, à défaut de pouvoir résoudre seule une situation complexe, peut commencer à la désamorcer. L'expérience et la didactique viendront enrichir le processus d'analyse et de résolution d'une organisation complexe.