



## LE RETOUR A L'ENVOYEUR.

Aujourd'hui, les managers s'accordent, quasi unanimement, à dénoncer leurs difficultés grandissantes à piloter leurs socio-organisations en univers complexes et à relever, au mieux, les multiples défis sociaux et sociétaux auxquels ils se trouvent confrontés.

En stigmatisant cette situation, ils font toujours allusion au fait que nous sommes passés, en quelques décennies, du compliqué au complexe, à partir d'une augmentation exponentielle des paramètres environnementaux et internes à prendre en compte avec ce que cela suppose d'irrationnel, d'incertain, d'aléas, mais aussi d'enjeux et de difficultés « managérielles ».

Ce constat, teinté parfois de catastrophisme, explique toutes les tentatives de réduction de cette complexité pour tenter de retrouver, tant bien que mal, un minimum de certitude, voir de confort, tout en diminuant la charge anxiogène qui en résulte.

Ces tentatives vaines, par nature, se trouvent vouées à l'échec et cela, pour deux raisons principales :

- La première, de nature épistémologique, nous alerte sur le fait, que la complexité, composée de paradoxes et de contradictions, ne peut se résoudre et qu'elle demeure irréductible, par nature, sachant qu'il nous reste possible, par contre, de l'accompagner simplement.
- La seconde, plus pragmatique, nous conduit à penser que si nous avons la possibilité de réduire effectivement la complexité, il conviendrait, pour cela, de posséder une somme inimaginable d'équipements théoriques, méthodologiques et pratiques et que, de toutes les façons, si le scénario semble envisageable, nous ne serions pas en capacité de les convoquer, au même instant sur un même problème.

Devant cet état de fait, pour accompagner, de manière efficiente, cette dynamique complexe, nous avons peut-être une solution que nous appellerons provisoirement « **du retour à l'envoyeur** », et dont la logique revient à énoncer : « les environnements nous envoient de la complexité..... Retournons-nous vers eux pour l'accompagner plus efficacement et plus confortablement.

Nous possédons au moins, pour cela, deux grandes façons de procéder :

- L'une, « **le sixième savoir** », informationnelle et réflexive, consiste, en partant d'un modèle volontariste mis en perspective, à savoir identifier dans les environnements les différents « **gisements de savoirs** », dont nous aurons besoin à court, moyen et long terme, et de savoir les exploiter, le plus efficacement possible, le moment venu.



■ L'autre, « **le management d'utilité** », plus immédiatement dans le champ des «**dé livrables** » revient à appréhender ses environnements enveloppes ciblés et sociétaux comme un prolongement naturel de l'entreprise dans le but d'accroître sa capacité à piloter en univers complexes.

Donc, face à un problème, à se poser systématiquement la question suivante : « **où se trouvent les ressources nécessaires dans l'environnement pour ouvrir le champ des possibles et optimiser les solutions requises ?** » .

L'expérience montre qu'à travers la mise en œuvre de ces pratiques, nous trouvons la possibilité d'accompagner simplement les évolutions, les turbulences, sans chercher à en réduire la complexité afférente, et de « **nous enrichir de cette complexité au lieu de nous y perdre** ».

Nous avons là l'émergence, dans les organisations, de futurs couples «**mission / fonction** » qui deviendront déterminants dans les prochaines années, pour optimiser la capacité de mieux relever les défis sociaux et sociétaux à venir.

Sachant que ce double rôle pourrait aussi être intégré dans les missions de consulting dans la mesure où le positionnement, de fait, à l'interface «**Système-Environnements** » des consultants les prédispose naturellement à ce type d'actions stratégiques.

Claude - Pierre Vincent .