

LES MANAGERS DE BRUMAIRE.

En ces temps, pour le moins troublés, les managers s'accordent, quasi unanimement, à dénoncer leurs difficultés grandissantes à piloter leurs socio-organisations, confrontés à des univers complexes, difficilement prévisibles, en mutation accélérée et qui les somment ainsi de relever, au mieux, de multiples défis psychologiques, sociaux et sociétaux.

En stigmatisant cette situation, ils nous expliquent qu'ils se trouvent désarmés, en plein brouillard, avec, cela dit, une certaine conscience de se trouver face à un changement de logique évoluant, en quelques décennies, d'une économie industrielle à une économie de réseaux.

Ils vivent avec inquiétude et difficulté ce passage du compliqué au complexe, résultat d'une augmentation exponentielle des paramètres environnementaux et des données internes, à prendre en compte, avec ce que cela suppose d'irrationnel, d'incertain, d'aléas, mais aussi d'enjeux et de difficultés « managérielles ». **1**

Ils pensent aussi, sans véritablement le matérialiser, « qu'il n'est plus, aujourd'hui, question de changements dans l'entreprise, mais de changement de l'entreprise »,

Ce constat, teinté parfois de pessimisme, voir 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 véhiculée par cette situation. **2**

Mais ces tentatives certes louables mais vaines par nature, se trouvent vouées à l'échec et cela, pour deux raisons principales :

- La première, de nature épistémologique, nous démontre que la complexité, résultat d'un certain nombre de paradoxes et de contradictions, ne peut ni se réduire, ni se résoudre mais qu'il nous reste, par contre, la possibilité, de l'accompagner simplement.
- La seconde, plus pragmatique, nous conduit à penser que même si nous avons la possibilité de réduire effectivement la complexité, il conviendrait, pour cela, de posséder une somme difficilement imaginable d'équipements théoriques, méthodologiques et pratiques.

En notant que, de toutes les façons, si le scénario semble envisageable, nous ne serions pas en capacité de convoquer tous ces équipements, au même instant sur un même problème. **3**

Devant cet état de fait, pour accompagner, de manière efficace, cette dynamique complexe, nous possédons peut-être une solution que nous appellerons provisoirement « le retour à l'envoyeur », et dont la logique revient à énoncer : « les environnements nous adressent de la complexité.....

Retournons-nous vers eux pour nous aider à accompagner cette complexité le plus efficacement et le plus confortablement possible ».

Nous possédons, pour cela, au moins, trois grandes façons de procéder pour accompagner cette complexité qui peuvent, bien évidemment, se conjuguer harmonieusement entre elles :

- La première : « Le sixième savoir » informationnel et réflexif, consiste, en partant d'un modèle volontariste mis en perspective à moyen terme, à identifier dans les environnements les différents « gisements de savoirs », dont nous aurons besoin à court, moyen et long terme, et de les exploiter, le plus efficacement possible, le moment venu. **4**
- La seconde : « Le management d'utilité », plus immédiatement dans le champ des « délivrables », revient à appréhender ses environnements enveloppes ciblés et sociétaux commun prolongement naturel de l'entreprise dans le but d'accroître sa capacité de pilotage. **5**
- La troisième : « L'intelligence collective créative », pour produire des solutions originales, en agrégeant, en « Works shop heuristique », les acteurs internes et des personnes extérieures totalement étrangères à la nature et au métier de l'entreprise. **6**

Donc, face à une situation à gérer, au lieu de s'interroger en se disant, « qui peut prendre en charge ce problème au sein de l'organisation ? », il convient, avant toutes décisions, de se poser systématiquement la question suivante : « où se trouvent, dans les environnements, les différentes ressources nécessaires, humaines, méthodologiques, théoriques et pratiques, pour ouvrir le champ des possibles et optimiser les solutions requises ? ».

Puis, il faut, dans un second temps, comparer ces ressources externes avec les ressources internes de l'organisation et effectuer, avant la mise en œuvre, le choix le plus pertinent, en matière d'équipements.

L'expérience montre qu'à travers la mise en action de ces pratiques novatrices, 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, dans cette nouvelle configuration organisationnelle, l'émergence, de couples « mission / fonction » qui restent à inventer, comme, par exemple, celui de « gestionnaires de l'interface système / environnements enveloppes », et qui deviendront déterminants, dans les prochaines années, pour optimiser la capacité de mieux relever les défis sociaux et sociétaux à venir.

Sachant que ce rôle spécifique 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.

Pr. Claude-Pierre Vincent. © S.C.A.M

REMARQUES COMPLEMENTAIRES.

1 : DU COMPLIQUE AU COMPLEXE :

✕ LE COMPLIQUE : Lorsque nous agrégeons un certain nombre de séquences simples en interaction, cela semble rapidement, de fait, plus compliqué, et à partir d'un certain niveau de sommations, cette complication augmente jusqu'à dépasser notre capacité de compréhension, voir notre entendement.

Mais, dans cette logique, il reste toujours possible de revenir à un niveau de compréhension en diminuant le nombre de séquences et/ou le nombre d'interactions.

✕ LE COMPLEXE : Le complexe n'est pas le fruit d'un volontarisme et il ne peut-être prévisible car connoté par les aléas, l'incertain environnemental, l'irrationnel humain, les ruptures sociétales ...etc.

Mais si nous ne pouvons le prévoir, il reste cependant possible de développer une posture mentale qui nous autorise ensuite à « surfer » sur les évènements au moment où ils se présentent.

2 : LA REDUCTION DE LA COMPLEXITE : Remarquons que, par exemple, le recentrage sur le premier métier ou l'externalisation de certains couples « mission/fonction » vitaux pour l'entreprise prédisposent de ce type de raisonnement

3 : LA MULTIPLICATION DES MODELES : Ceci n'invalide pas l'axiome épistémologique qui énonce que la multiplication des modèles et des paradigmes sur un même objet diminue le niveau de subjectivité de la lecture que nous pouvons en faire.

4 : LE SIXIEME SAVOIR : Il convient, par exemple, de repérer des centres de recherche spécialisés dans un domaine sur lequel nous aurons besoin d'expertise, à moyen terme, et de commencer à nouer des contacts étroits avec eux afin de construire des réseaux de savoirs particularisés pour l'entreprise.

Nota : Les cinq autres savoirs « Savoir – Savoir faire – Savoir faire faire – Faire savoir – Savoir être ».

5 : LE MANAGEMENT D'UTILITE : Pour développer une molécule en pharmacie, il reste possible, par exemple., de faire de l'intégration amont (Partenariat avec un fournisseur de matières premières) ou de l'intégration aval (Partenariat avec un client), en échange d'une relation privilégiée. (Contrat de fidélisation d'approvisionnement - Contrat d'exclusivité de distribution pour une durée déterminée)

6 : L'INTELLIGENCE COLLECTIVE CREATIVE : L'I.C.C. ne se décrète pas, elle s'entreprind, puis elle se constate – En réalité, elle représente, la somme des intelligences individuelles (Emotionnelle – Situationnelle – Heuristique ...etc.) et des intelligences opérationnelles nécessaires à l'organisation. (Sociale – Proactive – Economique ...etc.)

Protection SCAM