

AVANT-PROPOS

Ce livre est né d'un enthousiasme et d'une longue colère muette.

Vingt-cinq années d'enthousiasme pour le métier de dirigeant, enthousiasme pour ce métier qui offre le pouvoir d'innover, de créer de la richesse et du bien-être, d'entraîner et de bonifier des collectifs de travail, de valoriser des individus. Enthousiasme pour ce métier qui permet de s'accomplir.

Mais colère muette devant le gâchis maintes fois constaté. Faible efficacité, mal-être au travail, insatisfaction des clients, vision à courte-vue, conflits latents ou patents, dévoiement du pouvoir, ou encore égoïsme liés à des pratiques managériales souvent contestables.

Vingt-cinq années à diriger moi-même et à observer les autres responsables, dans nos réussites comme dans nos échecs. Vingt-cinq années à étudier certaines tendances assez universelles : des pratiques de même type qui mènent aux réussites, et souvent les pratiques contraires au cœur des échecs. On sait globalement ce qu'il faudrait faire pour être plus efficace mais on continue à persister dans des recettes qui, jour après jour, montrent leur limites. Comme l'écrit Dominique Bériot¹ dans *Manager par l'approche systémique*, souvent devant les difficultés *on fait un peu plus de la même chose*.

1 – Dominique Bériot, *Manager par l'approche systémique*, éd. d'Organisation, 2006.

Au moment d'exercer mon métier, accompagner des dirigeants vers leur réussite, j'ai pris le temps d'analyser ces observations et d'en tirer des enseignements pour proposer des changements de posture pour les managers et de nouvelles pratiques. Ce type de management, je l'ai touché du doigt, j'ai observé des pratiques belles et efficaces qui m'ont inspiré. Les idées qui sont évoquées ci-après ne sont pas des élucubrations théoriques mais le recueil et la synthèse de pratiques mises en œuvre et qui fonctionnent, bien au-delà que ce que l'on peut espérer.

J'ai choisi de me servir de ma colère pour écrire, parler, militer pour un management réellement efficace, durable et dans lequel les hommes et les femmes trouvent du bien-être. Un management qui voit loin et qui agit tous les jours, avec des managers qui tiennent compte des réalités, s'ouvrent aux autres, prennent des risques, rassemblent, valorisent, s'intègrent dans leur environnement, rient et pleurent.

Vaste programme, aurait pu dire le général de Gaulle. Vaste, mais ô combien utile, ambitieux et passionnant. C'est en tout cas à ce programme, presque un combat, que ce livre participe.

INTRODUCTION

J'ai toujours été étonné de voir à quel point de nombreux dirigeants sont parfois surpris par les conséquences pourtant prévisibles de leurs décisions ou de leur attitude. Leurs capacités intellectuelles ne peuvent être remises en cause à ces occasions, ils le démontrent jour après jour. Leurs compétences déductives, leur puissance de travail ne souffrent aucune critique majeure. Sur le papier, tout est écrit, dans les moindres détails. Tout est pensé, tout devrait fonctionner.

Cependant, dans les faits, beaucoup de choses échappent à leurs prévisions. Un observateur avisé pourrait préalablement relever des signes qui indiquent que tout ne se passera pas comme voulu. Peut-être même, dans un certain nombre de cas, de tels observateurs prennent-ils la peine de prévenir les dirigeants concernés. Mais ces alertes tombent régulièrement aux oubliettes. Manque de discernement du dirigeant ? Refus de voir certaines réalités dérangeant la belle mécanique intellectuelle patiemment constituée ? Depuis des années, je n'ai eu de cesse de comprendre pourquoi il y a un tel écart entre les capacités intrinsèques de beaucoup de managers et dirigeants et leurs résultats.

Peu à peu, j'ai eu la conviction que si le problème n'est pas au niveau de la qualité et la profondeur du raisonnement de ces dirigeants, il se trouve plutôt dans une prise de recul insuffisante, des raisonnements qui n'embrassent pas assez large et surtout dans

une image « décalée » de la réalité. Continuant ma réflexion, j'ai rapidement pensé que ce dernier point était primordial : leur raisonnement est imparable ... pour autant que la réalité veuille bien se discipliner et rester dans le cadre de la représentation qu'ils s'en font.

Mais voilà, ce n'est que rarement le cas. La réalité est tenace, elle ne se laisse pas « embobiner » comme cela. Elle impose sa loi : le principe de réalité l'emporte toujours ! Comment ces dirigeants en sont-ils arrivés à le négliger si souvent ?

Le problème est avant tout culturel. La pensée dominante chez les dirigeants (qu'ils soient hommes politiques, chefs d'entreprises ou managers) est celle qu'Edgar Morin a qualifiée de *simple*. Simple car elle vise à réfléchir sur une réalité simplifiée, modélisée, idéalisée et tronçonnée en parties indépendantes. C'est une approche analytique qui est en droite ligne de la philosophie du Siècle des lumières, des encyclopédistes et de Descartes pour qui la nature est intégralement intelligible, pour autant qu'on se laisse le temps d'en découvrir toutes les lois. Cette pensée simple est la pensée majoritaire qu'on nous apprend à l'école, qu'on se transmet de génération en génération car, souvent, en première approche ou pour des systèmes suffisamment stables et prévisibles² elle est suffisante et légitimée par ses succès.

Cependant, l'histoire progresse et les paysages que nous découvrons au fil des années, particulièrement depuis le début du XX^e siècle, font apparaître la nature complexe du réel, une complexité rétive aux lois préétablies, aux schémas prédéfinis, au déterminisme. Le monde du vivant, notamment le monde des hommes, relève de cette complexité. La plupart des domaines scientifiques ont dû intégrer cette complexité devant des expériences résistant aux lois établies ou devant certaines propriétés *étranges* des phénomènes naturels. Progressivement, la notion de *système complexe* est apparue pour décrire ces comportements. Même la physique

2 – Ce qui était peu ou prou assez vrai dans l'Ancien Régime où le système social semblait gravé dans le marbre.

a fini par renoncer à découvrir la loi ultime, omni-explicative. Son paradigme cartésien a été remis en cause dans les dimensions microscopiques par la mécanique quantique et dans ses dimensions macroscopiques par la théorie du chaos et la relativité générale.

La réflexion sur ces systèmes complexes a conduit peu à peu à faire émerger une nouvelle façon d'aborder la réalité, la penser pour pouvoir agir, en particulier au profit de l'homme. Cette nouvelle pensée, qui saisit le système dans sa globalité, Edgar Morin l'appelle logiquement *la pensée complexe*. Elle détermine une nouvelle approche : l'approche systémique. Loin de prendre la place de la pensée simple, elle l'englobe et la complète.

Le monde de l'entreprise et le terrain de jeu des décideurs politiques relèvent explicitement de ce domaine: ce sont des systèmes complexes. La pensée simple la plus fine, la plus élaborée ne saurait rendre compte avec efficacité de ceux-ci. Ce qui est donc proposé (suivant les traces de quelques penseurs et scientifiques au premier rang desquels le même Edgar Morin³) est une approche du métier de manager ou de dirigeant confronté à la réalité des systèmes complexes : comment l'approche systémique peut-elle leur être utile dans leur quotidien, en quoi induit-elle une posture nouvelle qui s'avère être le cœur du changement qui est défendu ici ?

Nous ferons un rapide tour des principales caractéristiques des systèmes complexes et de ce que les sciences nous en disent pour en extraire les enseignements utiles au manager. À partir de cela, nous pourrons repérer quelles sont les postures, les compétences, les attitudes liées à l'approche systémique. Le changement de paradigme que nous proposons ne va pas de soi. Il remue des stéréotypes, des habitudes, des réflexes culturels acquis. Il faut secouer un peu cet épais édredon qui, certes nous réchauffe, mais nous étouffe aussi quelque peu.

3 – Le lecteur intéressé pourra découvrir ou redécouvrir son ouvrage *Science avec conscience* ou son œuvre-phare *La Méthode*.

Enfin, sur la base d'exemples concrets et vécus, nous verrons comment cette approche peut se décliner dans un certain nombre de pratiques managériales assez aisément et naturellement, pourvu que la posture adoptée soit la bonne. Finalement, les principes de l'action sont simples une fois qu'on a accepté de « penser » complexe !

Ce livre ne se veut pas un petit précis du management systémique, mais une porte qui s'ouvre sur ce monde de la complexité. Créer une attention, une sensibilité à cette approche en est le véritable objectif. Les applications dans le quotidien du manager se déclinent facilement et logiquement des nouvelles postures adoptées.

Avertissement : depuis les débuts du Santa Fé Institute⁴, posant les bases des approches de la complexité, une littérature abondante et savante existe sur le sujet. Beaucoup plus modestement, l'approche théorique de la complexité telle qu'elle est abordée ici est extrêmement vulgarisée, ne gardant que ce qui permettait de poser les bases des enseignements pour le management. Les propos tenus dans ce livre sont ceux d'un praticien et ne prétendent pas empiéter sur les conceptions des experts à propos de la théorie des systèmes complexes.

4 – Le SFI (Santa Fe Institute) est la Mecque de la recherche théorique et pluridisciplinaire sur les systèmes complexes.