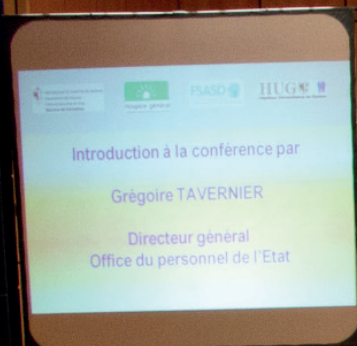
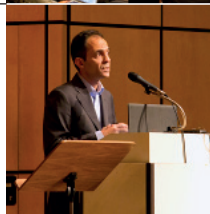
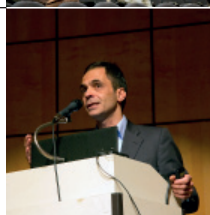




Espace cadres supérieur-e-s

Conférence de Claudio Chiacchiari – 8 novembre 2011, salle Frank Martin, 16h30 - 18h00



« La complexité, le compositeur et le cadre »

La complexité dans l'entreprise devient un fait majeur, en particulier pour les cadres. Dans une société de la connaissance et des services, où le niveau de formation et d'information ne cesse d'augmenter et où le facteur humain devient primordial, diriger devient d'autant plus complexe que l'organisation reproduit une hiérarchisation, des processus et des cloisonnements anciens peu compatibles avec la rapidité des changements et le nouveau potentiel intellectuel des individus.

La complexité est souvent perçue comme un problème insoluble ou un casse-tête qui ressemble à la musique de Varese. Comment transformer son regard pour admettre que la complexité, cette extrême quantité d'interactions et d'interférences entre un très grand nombre d'unités (E. Morin, Introduction à la pensée complexe), est une richesse ? Une première piste consiste à reconnaître que le problème n'est pas dans la complexité mais dans l'absence de clés pour la saisir. Face à la complexité, la compétence de chef d'orchestre qui dirige, coordonne et fonctionne comme courroie de transmission, si elle demeure nécessaire, n'est plus suffisante. Le cadre doit intégrer des compétences de bâtisseur d'organisations complexes et vivantes, des compétences de compositeur.

Composer est un métier qui consiste avant tout à accepter des contraintes considérables, tant techniques, qu'humaines, financières, contextuelles, éthiques ou esthétiques. Mieux même :

Ce qui m'ôte une gêne m'ôte une force.

Igor Stravinski, *Poétique musicale*, Flammarion

Composer demande d'aborder le système dans sa globalité. Un DRH devrait, par exemple, prendre en compte non seulement les processus RH dans sa réflexion, mais aussi des aspects comme les processus de production, la nature des services et des produits, les locaux, les limites techniques ou l'esthétique des outils, les aspects financiers et logistiques, les questions d'image ou de contexte, comme le faisait Steve Jobs, le patron de Apple.

Composer consiste à inventer, à combiner, à relier et à décliner avec art dans l'espoir de produire une organisation flexible et durable. Enfin, composer implique de cultiver à la fois une vision ambitieuse et le goût du détail, puisqu'à l'heure d'écrire, c'est toujours une note la fois :

[Bien plus que l'idée] Le façonnement est la véritable épreuve du talent.

Béla Bartók, *Ecrits*, Contrechamps

L'évolution récente de la médecine, comme les entreprises Apple ou EasyJet, nous montrent que l'une des conditions clés pour piloter dans la complexité consiste à impliquer les acteurs et les utilisateurs dans la co-composition de l'entreprise, et non seulement dans l'exécution des tâches ou la consommation de biens. Il s'agit, au fond, de dompter la complexité en produisant de la complexité, et d'oser prendre un risque :

Une pensée forte, exigeante, a tendance à vouloir créer son matériau, réciproquement un matériau neuf entraîne inéluctablement la pensée à se renouveler

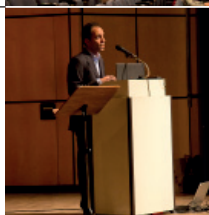
Pierre Boulez, *Leçons de musique*, Christian Bourgeois

Piloter dans la complexité, c'est ne pas chercher la méthode mais le dilemme, ce caractère essentiel de la complexité en composition. Résoudre un dilemme (la conférence en présente trois), consiste à concilier ce qui semble a priori inconciliable. La meilleure approche est le jeu. On entend par jeu la capacité à utiliser les contraintes pour spéculer de façon créative, transgresser les cloisonnements, rompre la somnolence de l'habitude, regarder ailleurs et autrement, comme nous y invite Paul Klee avec son tableau *Ad Marginem* (En marge). Cette marge ressemble à la marge de manœuvre du cadre. Le fait qu'elle soit étroite augmente la complexité, mais aussi les chances de trouver la réponse remarquable à un problème donné.



Concilier le simple et le complexe

Il s'agit en particulier de faire émerger le simple à la surface d'un système complexe. Le système pouvant être aussi bien une équipe, un ensemble de procédures, un projet, une stratégie, un processus, un style de management, un service ou un produit. Car on constate que lorsque le simple émerge, l'adhésion des utilisateurs augmente, qu'ils soient collaborateurs, partenaires ou «clients». Il y a dans le simple, l'esprit du peu, du petit, du clair, de la continuité, du moderato, de l'intelligible, qui imprime la mémoire et qui émeut. Le simple dont il est question n'est ni synthèse, ni réduction. Il exprime de façon essentielle le dedans, le dessous, l'immérisé. Il demande à la fois une profonde connaissance du système et la capacité de façonner quelque chose de neuf. Concilier le simple et le complexe demande un peu de la compétence du poète.



Concilier le local et le global

Une approche consiste à distribuer, en le déclinant, un motif élémentaire dans toutes les parties du système: une cellule de quelques notes en musique, un verbe-action dans l'entreprise. Ce verbe-action n'est ni la vision, ni la mission, ni l'objectif. Il ne désigne pas non plus les valeurs ou la culture, même s'il reflète un peu l'ensemble de ces aspects. Si la grande stratégie est souvent peu perceptible car trop éloignée des acteurs qui ne sont pas au sommet de l'organisation, le motif élémentaire est aussi difficile à percevoir, mais pour des raisons opposées: trop omniprésent, trop habituel, trop proche. Ce motif est un élément fonctionnel qui ressemble à l'ADN. Il se décline autant dans les acteurs, que dans les processus, secteurs, outils, produits ou services. Par exemple, le motif élémentaire «remplacer», proposé comme motif de la stratégie de sortie du nucléaire décidée par le Conseil Fédéral en 2011, se décline en «changer» de technologies ou de modes de consommation, en «diversifier» les sources d'approvisionnement ou les modes de production, en «renouveler» les acteurs et les entreprises du secteur de l'électricité, ou en «développer» des politiques d'économie d'énergie ou une meilleure efficacité énergétique des bâtiments. Travailler avec un motif élémentaire renforce la cohérence et l'équilibre d'une stratégie, aide à concilier l'unité dans la diversité.



Concilier le temps court et le temps long

Une première approche consiste à répéter un thème en le variant dans le temps. Un thème symbolise tout élément perceptible dans l'organisation: réunion, processus d'évaluation, procédure ou le nom d'une gamme de produits comme iPod, iPhone ou iPad par exemple. La répétition structure le temps et donne confiance parce qu'elle permet de reconnaître et de prévoir. Mais trop de répétition abrutit. D'où la nécessité d'associer étroitement répétition qui structure et variation qui surprend, en restant attentif au fait que trop de variation stresse et peut affaiblir la cohésion de l'organisation. Une deuxième approche consiste à donner une direction claire au temps long pour donner une dynamique, un sens et du sens, aux acteurs comme aux utilisateurs. La complexité du temps court est mieux vécue quand la direction du temps long est claire. Enfin, penser le temps long amène le compositeur à repenser son entreprise et son rôle avec plus de profondeur et d'humilité, parce que penser le temps long, c'est admettre une certaine impuissance. L'explosion des maladies chroniques, ces maladies de longue durée liées au vieillissement de la population comme les cancers par exemple, fait évoluer la médecine vers une «médecine de la parole», plus humaine, qui accompagne, implique et responsabilise. Les patients devenant plus acteurs de leur santé et moins consommateurs de soins. La relative impuissance à traiter les maladies chroniques amène, au fond, le médecin comme le patient à questionner le sens de la vie et les limites de la science.

Concilier le temps court et le temps long demande un peu de la compétence du philosophe.

© 14 novembre 2011, Claudio Chiacchiari (Saisir le temps®)



Paul Klee (1930), *Ad Marginem*