

Manager dans la complexité et le chaos

1. Origine du concept

Tous les observateurs s'accordent à dire que le monde est devenu complexe et chaotique.

A partir des travaux des acteurs de la pensée complexe (JL Lemoigne, E. Morin, ...), Vincent Lenhardt¹ propose de décortiquer la réalité managériale et de mettre des mots sur des situations classiques que le manager traverse. La prise en compte de ces situations permet de développer un confort intérieur (être OK) dans l'inconfort extérieur (la complexité et le chaos).

2. Présentation



Le responsable ne peut assumer le chaos qu'en le recadrant dans le sens, dont il devient porteur par sa vision.

La complexité a pour conséquence de ne pouvoir raisonner que sous hypothèses multiples qui augmentent naturellement la prise de risque. Impossible de tout contrôler : la complexité nous met de manière brutale, individuellement et collectivement, face à l'incertitude (1) - puisque rien ne se passe comme prévu – et face à notre rapport à l'imperfection (2). Ce dernier peut être amplifié par la culture de l'entreprise : les erreurs sont-elles autorisées explicitement et implicitement ? Car c'est bien souvent dans les comportements, plus que dans les mots, que le droit à l'erreur est refusé.

Le chaos quant à lui nous touche dans notre peur (2) de l'inconnu qui elle-même nous conduit compulsivement à rechercher l'ordre. Sauf dans les organisations ayant un haut degré de maturité émotionnelle, la peur a tendance à rester un sentiment tabou. Ce silence la renforce.

La question individuelle de la sécurité intérieure est alors posée.

Lorsque imperfection et impermanence de l'ordre ne sont pas intégrées par les managers, ils peuvent vivre la culpabilité (2) de ne pas avoir fait ce qu'il fallait. Ce sentiment de culpabilité est alors renforcé par les organisations pyramidales qui vivent la peur décrite précédemment et ont tendance à chercher des coupables : dans

¹ Coach & Team est un courant de pensée important dans le monde du coaching. Il est largement décrit dans « Les Responsables porteurs de sens » d'après Vincent LENHARDT - Editions d'Organisation 2002

une logique linéaire où tout problème a une solution, on cherche des solutions qui vont « réparer » le dysfonctionnement du système.

Les situations vécues sont ambiguës (3). Car des logiques différentes peuvent coexister de façon duale puisque la réalité perçue est toujours incomplète ; parce qu'aussi les multiples niveaux d'enjeux qui cohabitent sont souvent irréductibles les uns aux autres. A titre d'exemple, les managers sont de plus en plus sollicités sur des sujets de sécurité, de santé au travail, d'exigences normatives tout en restant évalués sur les performances économiques. On peut aussi identifier l'ambiguïté identitaire que vit chacun au sein de l'organisation : je suis à la fois regardé comme un « objet de production » dans ma mission et un « sujet en croissance » à travers la mise en place d'entretiens spécifiques de développement.

Ces situations ambiguës provoquent elles-mêmes des sentiments ambivalents (4), autrement dit l'envie d'une chose et de son contraire. Par exemple, vouloir que les collaborateurs se débrouillent tous seuls et, en même temps, rester celui qui décide.

Et peuvent conduire à des paradoxes (5). On produit le contraire de ce que l'on recherche. Par exemple, en tant que manager je peux souhaiter être regardé comme quelqu'un de fiable et, dans l'ambiguïté des objectifs à court terme et à long terme, prendre des décisions aujourd'hui (sur du court terme) qui semblent en contradiction avec mon discours d'hier (long terme) : ma fiabilité est mise à mal.

Ces différents aspects conduisent à ce que le manager vive continuellement des frustrations (6) à cause de l'écart entre les situations réelles et les situations souhaitées.

Et vient finalement le chercher sur sa capacité de changement (7), c'est-à-dire sa capacité à faire des deuils, son attitude de pardon vis-à-vis de lui-même et des autres, son autonomie et finalement un certain sens de l'humour, qualité d'auto-distanciation qui nous permet de nous détacher d'une situation donnée et de nous-mêmes (Frankl).

Et au fond, il ne peut assumer le chaos et la complexité qu'en donnant continuellement du sens à ce qui se passe ; sens dont il devient porteur dès lors qu'il propose une vision, un projet qui donne une direction sur le long terme.

3. Pour aller plus loin

www.intelligence-complexite.org

4. Lien avec l'intelligence collective

Résoudre des problèmes complexes dans un collectif nécessite de naviguer dans différents niveaux logiques et va nécessairement faire vivre au groupe tout ou partie de ce que V. Lenhardt décrit dans son modèle. Identifier et nommer ce qui est vécu est souvent résolutoire et permet de faire un pas, de créer une nouvelle réalité qui permet de sortir de l'impasse des paradoxes.

En outre, ce modèle permet de revisiter la question du management de la performance dans une culture « éactive » : il ne s'agit pas de mieux réussir ce que l'on sait déjà faire mais de construire de nouveaux sens qui réactualisent nos modèles d'actions en les rendant plus pertinents et plus féconds dans une réalité changeante.