

22) Système Complexe / Système Compliqué

Tout d'abord nos définitions
du SIMPLE, du COMPLIQUÉ, du COMPLEXE et du CHAOS.

- le propre du **SIMPLE** est que l'on en comprend le fonctionnement, et toutes les utilisations potentielles du premier coup d'œil.

Exemple : **une roue**

COMPLIQUE est l'objet ou la procédure régis par deux règles :

- 1) Il faut impérativement une formation préalable pour en comprendre le fonctionnement et toutes les utilisations potentielles
- 2) Quand on connaît le mode de fonctionnement du compliqué, on prétend pouvoir prévoir tous les dysfonctionnements potentiels, et ainsi garantir le risque zéro

Exemple : **un Airbus** :

- sans une formation préalable, on est même incapable d'en ouvrir la porte
- par contre quand on connaît sa complication, on peut, si on touche à un seul de ses 950.000 boulons prétendre prédire toutes les conséquences de cette action

Autre exemple : les lois et règlements des pays soviétiques, et de la plupart des entreprises :

- ils sont incompréhensibles sans formation préalable (et encore souvent les ministères auteurs de ces lois sont incapables de vous préciser leur mode d'emploi)
- ils prétendent couvrir tous les cas de figure présents et à venir!

Le **COMPLEXE** a trois caractéristiques :

- 1) Il est impossible de prévoir à l'avance son comportement
- 2) c'est LE système le plus REACTIF à son environnement
- 3) Son fonctionnement est régi par un nombre limité de **règles, simples** mais auxquelles on ne peut déroger, sous peine de basculer dans le **CHAOS**

Exemple : **un plat de spaghetti**

Quelles que soient les études et les observations préalables, il est impossible de prévoir ce qui va se passer, où cela va se passer, ni l'ampleur des conséquences quand on tire sur un spaghetti.

Seule solution : passer à l'**action**.

Autre exemple : **La nuée d'oiseaux**

C'est un système complexe hyper-réactif : la nuée peut être composée de centaines de milliers d'oiseaux, si une buse passe aux environs, toute la nuée réagit instantanément comme un seul individu !

Un système compliqué avec un chef, des relais d'informations, même avec des délégations de décisions au plus près de la base ne pourrait réagir aussi vite !

Les deux **règles simples** qui régissent son fonctionnement sont :

- 1) Chaque oiseau dès qu'il se trouve en périphérie revient vers le centre, et le nombre d'oiseaux se recentrant régit le mouvement de l'ensemble, car :
- 2) Chaque oiseau veille en permanence à ne jamais entrer en collision avec ses voisins immédiats

Si une seule de ces 2 règles n'est pas respectée alors Le système basculerait dans le CHAOS

Le **CHAOS** est le propre des systèmes qui :

- 1) sont incapables d'établir des règles compliquées
- 2) sont incapable de respecter des lois simples

Généralement ces différents systèmes se développent en fonction de deux critères :

- 1) la **taille** de la collectivité
- 2) son degré d'**empathie**

(voir graphique joint)

HOMME BON
AUTOCENSURE
EMPATHIE
SYNERGIE
AMOUR

HOMME MAUVAIS
CENSURE
EGOISME
ANTAGONISME
POUVOIR



COMPLIQUE

SIMPLE

COMPLEXE

CHAOS

Taille

SIMPLES étaient les relations dans le **village**, où le fermier confiait son cheval au maréchal ferrant sans contrat, bon de commande, accusé de réception de commande..., bref en toute *confiance* !

COMPLIQUES sont devenus les pays où on veut tout prévoir au moindre risque, et où :

la gestion de CE QUI POURRAIT ARRIVER prime la prise en compte DE CE QUI ARRIVE !

Exemple : les **pays soviétiques**, dont la France, chacun sait
" *Est le seul pays soviétique qui ait réussi !*" (H. Sérieyx)

COMPLEXES sont les pays plus évolués qui ont compris que passée une certaine taille critique il convenait de se faire à nouveau confiance, sous peine d'implosion !
Exemple : les **USA** qui sont un système complexe régi par deux règles simples :

- 1) le respect de la propriété individuelle
- 2) le respect de la liberté individuelle, physique et morale

Le vol d'un cheval était sanctionné par la pendaison
(en France la justice s'occupe de coureurs professionnels et adultes qui se dopent mais néglige les voleurs ou brûleurs de voitures)
Les armes, symboles de la protection de ses biens et de sa liberté y sont symboliquement en vente libre dans les super marchés U.S.

Le **CHAOS** est encore le propre de l'Afrique noire incapable de gérer le compliqué ou de respecter quelques règles simples.

Pour ce qui est de l'entreprise :

L' ENTREPRISE COMPLIQUEE

A un minimum d'empathie et un maximum de pouvoir

L' ENTREPRISE COMPLEXE et parfois dans le SIMPLE

A un minimum de pouvoir internes, et un maximum d'empathie

1) L' ENTREPRISE COMPLIQUEE :

L'essentiel de son énergie est consacrée à se garantir contre tout ce qui pourrait arriver toujours dans la recherche du zéro risque potentiel.

Ce travail est fait au sein de **groupes** qui, une fois constitués génèrent des règles dont ils tirent leur légitimité, leur pouvoir et leur pérennité; Règles qui finissent par paralyser le système au point de l'empêcher de régler les problèmes qui arrivent. De plus quand un problème même à l'évidence ponctuel arrive alors, se met en place une structure qui parasite le système à vie même si le problème ne se pose plus jamais !

Dans l'entreprise compliquée on gère les dysfonctionnements, ce qui les pérennise !

CE QUI POURRAIT ARRIVER PRIME CE QUI ARRIVE

Un des symboles de la complication de l'entreprise compliquée est **le service du personnel.**

Il s'ingénie toujours à pondre des règles compliquées, dont bien entendu il est le garant de l'interprétation et de l'application, tellement compliquées que le pauvre opérateur qui ne comprend rien va voir un syndicat pour tenter de les comprendre ! Une des premières choses que j'ai faites il y a 23 ans est de supprimer le pointage, les primes, et autres entretiens d'évaluation et donc la fonction personnel.

L'entreprise "X" est régie par des règles compliquées, gérées par des pouvoirs eux-mêmes hiérarchisés par des règles internes qui bloquent la perception du dehors !

Quant au CHEF :

- Il veut tout savoir
- Participer à toutes les décisions
- Il gère seul certains dossiers dits stratégiques

2) L' ENTREPRISE COMPLEXE :

Ignore ce qui pourrait arriver, et consacre toute son énergie à ce qui arrive.

Quand un problème se pose, alors se constitue un **réseau** qui disparaît une fois le problème réglé.

Dans l'entreprise complexe les dysfonctionnements ne sont pas gérés, on tente de les éradiquer !

CE QUI ARRIVE PRIME CE QUI POURRAIT ARRIVER.

L'entreprise compliquée ouvre des espaces de liberté à chacun, espaces bordés, limités par un nombre limité de règles SIMPLES !

Dans le cas de FAVI, elles sont au nombre de DEUX

- 1) L' HOMME EST **BON!**
- 2) CHACUN DOIT EN PERMANENCE RECHERCHER L'AMOUR DE SON **CLIENT !**

Règles qui se décomposent en principes de fonctionnement eux aussi simples dont le chef est le garant:

- METACTION
- "FAIRE en ALLANT"

- Que des lois SIMPLES mais appliquées avec RIGUEUR (car le sentiment d'équité ne naît pas de la rigueur des lois, mais de la rigueur de leur application, et on ne peut pas appliquer avec rigueur des lois compliquées)
- Règle du un DODO
- Pas de contrôle de l' ACTIVITE, mais aide à la mesure de son RESULTAT
- Primauté du LOTO sur la LOTERIE
- Justice OU égalité, jamais justice ET égalité
- Rien à PRIORI, tout à POSTERIORI
- Pas de reporting, chacun juge de ce que l'autre doit savoir
- Pas de règles trop RIGIDES
- Recherche permanente du CONSENSUS

L'entreprise complexe se caractérise par sa tolérance de réseaux internes :
Le système, comme le CHEF tolèrent l'existence de réseaux de fonctionnement qu'ils ne maîtrisent pas.

Quant au CHEF :

Il exige que chacun sache ce que lui, le Chef, doit savoir, et uniquement ce qu'il doit savoir

Il limite son champ de décision uniquement à ce qui a un caractère stratégique et délègue totalement la tactique

Il vérifie que les tactiques sont bien dans l'axe stratégique correspondant

Il est le garant du respect ABSOLU des règles simples et du non retour de pouvoirs générateurs de règles compliqués

Et de temps en temps, comme il a du recul depuis son banc de touche, il regarde si toutes les assiettes chinoises au bout des tiges tournent régulièrement, et si l'une d'elle commence à faser, alors il attire l'attention de qui de droit, et au plus, aide les gens compétents à relancer l'assiette, et à analyser pourquoi elle a ralenti.

Pour résumer :

ENTREPRISE COIMPLIQUEE

ENTREPRISE COMPLEXE

SYSTEME

Compliqué

Complexe

L' HOMME

Englué par des règles compliquées

autonome en autocensure

LE CHEF

Veut tout contrôler

Ne pense que stratégie globale

CENTRE DE GRAVITE

Les lois et règlements

l'intérêt collectif

Type de LOGIQUE

Gestion de ce qui pourrait arriver

Gestion de ce qui arrive

Type D 'ACTIONS

Préventives

Curatives