



*Thème de l'intervention*

# **MANAGER DANS LA COMPLEXITE**

*15 janvier 2009*

Le thème « Manager dans la complexité » colle bien à la réalité managériale de ces dernières années; mais il est d'une acuité particulière dans ce contexte de crise internationale qui est, actuellement, dans sa phase aigue.

S'il est une caractéristique de l'environnement managérial qui l'emporte désormais sur tous les autres c'est bien « La complexité ». Le management de la complexité est, probablement aujourd'hui, la composante essentielle de la bonne conduite des affaires.

Comment définir le concept de complexité ?

Nous avons tous une notion intuitive de la complexité, mais une définition précise n'est pas simple à poser.

L'étude de « La complexité » a constitué la préoccupation centrale d'Edgar Morin, véritable monument de la réflexion contemporaine, et dont l'œuvre majeure « La méthode » constitue une rupture par rapport au mode de pensée dominant, lié à la méthode de Descartes : alors que celle-ci sépare pour comprendre, la forme de pensée d'Edgar Morin englobe au lieu de séparer, relie au lieu de segmenter. Ce qui caractérise la pensée d'Edgar Morin, c'est d'abord de vouloir toujours tenir ensemble les deux faces opposées de la réalité : contre les points de vue partiels, il n'a cessé de rappeler l'interaction et l'interdépendance des éléments qui nous paraissent, au premier regard, inconciliables; ainsi, un système complexe est plus que la somme de ses constituants ; il est le résultat de l'imbrication de nombreuses interactions entre les parties qui le constituent ; en fonctionnant, ces parties se transforment ; d'où l'imprévisibilité des comportements de ce système. **C'est pourquoi, manager dans la complexité, c'est prendre des décisions dans l'incertitude.**

La complexité est de tous les temps, ce qui l'accélère c'est la mondialisation, la compétition, la coopétition, la mouvance des règles, la surinformation, la rapidité de circulation de cette information, la tyrannie de l'immédiat, bref, un monde en mouvement accéléré mais surtout ce qui rend la complexité complexe, c'est la crise actuelle ! Une crise singulière, multi pays, multi acteurs, multi produits...

Une crise bien diagnostiquée dont les ressorts ont été identifiés sans épuiser toutes les questions qui restent sans réponse.

**Le synopsis de la crise financière internationale mérite d'être rappelé brièvement :**

### **Acte I : Crise de subprimes**

Les « subprimes » ou crédits immobiliers à risques ont été conçus pour répondre à l'insuffisance de la demande de ménages américains pauvres exclus du rêve d'accession à la propriété à travers deux dispositifs : Le Community Reinvestment Act qui oblige les banques à financer ces crédits et l'utilisation de deux entités parapubliques Fanny Mae et Freddie Mac pour les garantir ; sans oublier que cette stratégie a été dopée par une politique monétaire d'argent bon marché favorable aux taux d'intérêt variable. Le retournement du marché immobilier et de la politique monétaire s'est traduit par une augmentation de la défaillance des crédits « subprimes ».

### **Acte II : Transmission de la crise immobilière à la sphère financière**

La crise qui a démarré dans le secteur réel s'est propagée à la sphère financière à cause de la titrisation, c'est-à-dire, que ces créances hypothécaires ont été externalisées à la faveur des innovations financières, et incorporés dans des produits complexes assimilés à des obligations de synthèses (CDO : Collateralized Debt Obligations) et disséminés sur une grande échelle. Les défauts des subprimes conduisent alors à une panique financière ; avec la faillite de Lehman Brothers à la mi-septembre, la crise financière internationale a pris l'allure d'un scénario catastrophe.

### **Acte III : Mesures de sauvetage inédites mais sans résultats**

Les banques centrales et le trésor américain lancent un plan de sauvetage du système financier pour rassurer les investisseurs.

Malgré ces plans, la tension sur les marchés internationaux s'étale anormalement dans la durée. Toute la panoplie des outils des autorités monétaires est utilisée : injections de fonds publics dans le capital des banques, garantie des dépôts, baisse des taux directeurs et

surtout garantie publique de la dette interbancaire; celle-ci, constitue une solution inédite, et ce, pour favoriser la circulation de la liquidité bancaire car le problème ce n'est pas le manque de liquidité mais sa circulation entre les institutions financières dont les relations sont régies par la confiance mais qui a fait place à la défiance.

#### **Acte IV : Transmission de la crise financière à l'économie réelle**

La réaction positive aux plans de soutien se fait attendre, c'est-à-dire, que les banques persistent dans le durcissement de leur politique de crédit.

Les pertes des établissements financiers et la défiance due à la crise des subprimes ont impliqué une contraction des crédits et donc une réduction de la consommation et de l'investissement. L'intervention coordonnée des pays de la zone Euro, une façon de renforcer la gouvernance économique européenne, est apparue alors comme la solution pouvant apporter une réponse à la crise de confiance.

#### **Acte V : Le présent et l'avenir**

Cet acte reste à écrire ; l'économie réelle est affectée, la crise se généralise et s'invite même chez les poids lourds asiatiques. Cet approfondissement de la crise économique dans les pays industrialisés change la donne pour les pays émergents.

L'environnement international encore acceptable jusqu'au printemps 2008 devient, particulièrement, défavorable. Toutes les prévisions sont considérablement revues à la baisse. La détérioration de l'environnement international des pays émergents concerne, notamment, le commerce mondial, les prix des matières premières et les conditions de financement.

L'avenir est conditionné par la réponse à trois questions :

1. Le plan européen et les plans nationaux pour la relance économique vont-ils avoir l'impact souhaité ?
2. Quelles sont les chances de succès du plan de sauvetage américain ?
3. L'année 2009 sera telle l'année d'une nouvelle architecture financière Internationale ?

Le synopsis de la crise est intéressant mais la question lancinante reste la durée prévisible de la récession. Au-delà des scénarios optimiste ou pessimiste, le plus important est de comprendre comment le monde en est arrivé à cette situation dont l'ampleur et la complexité sont inédites.

Précisons que les autorités monétaires ont réussi la régulation depuis la grande dépression de 1929 dans la mesure où il n'y a pas eu de rupture majeure, hormis les crises périodiques inhérentes au système capitaliste; mais, ironie de l'histoire, c'est ce succès accompagné par une longue période de croissance, un capital plus liquide et meilleur marché qui explique que le laisser faire s'est imposé depuis les années 80 aboutissant à la confection d'une super bulle financière à travers la combinaison de trois tendances.

1. Le crédit facile et son expansion illimitée avec comme dispositif de sécurité l'intervention des banques centrales en cas de danger.
2. le rythme accéléré de l'innovation financière avec comme finalité, la division du risque qui permet d'augmenter la capacité d'octroi de crédit des banques.
3. La mondialisation des marchés financiers, c'est-à-dire, que le capital circule librement et peut ainsi se placer, là où il n'y a pas de règles, d'où la dérive du développement des paradis fiscaux.

Le monde vit la 1<sup>ère</sup> crise de la globalisation financière et la fin d'une époque; la redéfinition des contours du marché bancaire est en cours d'où nationalisations, fusions –acquisitions, adossement des banques d'affaires à des banques commerciales etc..... l'équation stratégique étant l'accès à la liquidité.

A la lumière de ces éléments illustrant la complexité d'un monde financier en reconstruction, deux observations peuvent être faites :

1. Les événements que le monde vit suivent un chemin qui n'est pas déterminé à l'avance. Il n'y a pas de lois à validité universelle qui

puissent être invoquées pour fournir des prédictions et des explications déterminées.

2. Il y a une absence de correspondance entre les opinions des acteurs et la réalité : la réalité ne correspond pas à des faits seulement ; les énoncés constituent également des faits, comme l'illustre le cas de la bourse : les cours suivent les anticipations et non les fondamentaux mais les erreurs d'interprétation affectent les prix du marché qui risquent d'affecter les fondamentaux qu'ils sont censés refléter.

Cela veut dire que la réalité peut être manipulée, que les décisions des agents économiques influent sur la situation, que les conceptions erronées et les opinions biaisées introduisent un élément d'incertitude dans le cours des événements. D'où la nécessaire « positive attitude » qui incombe à chaque responsable et ce quelque soit la nature de sa responsabilité.

Dans ces conditions comment devraient se comporter les entreprises ? Comment développer une intelligence de la complexité !

L'intuition et le bon sens sont-ils suffisants ? Sachant que l'intelligence des situations est nourrie par l'histoire des faits, la maturation des idées et les échanges réfléchis.

Avant de répondre à ces questions, il y a lieu de poser un préalable : La complexité ne doit pas paralyser mais stimuler car elle est une opportunité de progrès.

Généralement, le premier réflexe des chefs d'entreprise est d'attendre mais cette attitude statique n'est pas la bonne ; le plus productif serait de privilégier des réflexions stratégiques et dynamiques. Se préparer à saisir les opportunités malgré ou grâce à la crise et rebondir une fois la reprise venue. Le mot d'ordre serait flexibilité ou souplesse; les restructurations organisationnelles et le réexamen de la structure des coûts pour faire la chasse aux coûts cachés devraient compléter les préoccupations exclusivement financières.

Le mot d'ordre serait aussi d'opérer des mouvements stratégiques de fond comme la définition de nouvelles stratégies : développer de nouveaux marchés, diversifier les activités, créer de nouveaux produits etc...

L'objectif est de créer un climat de confiance : le pilotage du changement et sa clé de succès s'appuient, d'abord, sur la dynamique de la confiance ; le défi est de créer un climat de confiance sans être dans le déni et affirmer que tout va bien. Communiquer, informer et s'informer : l'avenir ne se prévoit pas, il se prépare.

# L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare

Par le Pr. Nehza LAHRICHI



Nehza Lahrici, ancienne conseillère du Premier ministre, actuellement présidente de la Smaax est l'auteur d'une thèse sur l'énergie: «Energie et Tiers-Monde non pétrolier, de la problématique générale à l'étude du cas marocain», Editions Maghrébines, Casablanca 1985 (Ph. privée)

**S'**il est une caractéristique de l'environnement managérial qui l'emporte désormais sur toutes les autres, c'est bien «la complexité». Le management de la complexité est, probablement aujourd'hui, la composante essentielle de la bonne conduite des affaires<sup>(1)</sup>.

Surtout dans la crise actuelle. Démarrée avec le rêve qui voulait que les pauvres accèdent enfin à la propriété, la crise s'est propagée à toute l'économie et à toute la planète.

Le présent et l'avenir de cette crise restent à écrire. L'économie réelle est affectée, la crise se généralise et s'invite même chez les poids lourds asiatiques. Cet approfondissement dans les pays industrialisés change la donne pour les pays émergents.

## Combien de temps encore?

L'environnement international, encore acceptable jusqu'au printemps 2008, devient particulièrement défavorable. Toutes les prévisions sont considérablement revues à la baisse. La détérioration de l'environnement international des pays émergents concerne, notamment, le commerce mondial, les prix des matières premières et les conditions de financement.

La question lancinante reste la durée prévisible de la récession. Au-delà des scénarios, optimiste ou pessimiste, le plus important est de comprendre comment le monde en est arrivé à cette situation dont l'ampleur et la complexité sont inédites.

Précisons que les autorités monétaires ont réussi la régulation depuis la grande dépression de 1929 dans la mesure où il n'y a pas eu de rupture majeure, hormis les crises périodiques inhérentes au sys-

tème capitaliste. Mais, ironie de l'histoire, c'est ce succès accompagné par une longue période de croissance, un capital plus liquide et meilleur marché qui explique le laisser-faire depuis les années 80. Ce

prédictions et des explications déterminées.

2- Il y a une absence de correspondance entre les opinions des acteurs et la réalité: la réalité ne correspond pas à des

## Qu'est-ce que c'est?

**NOUS** avons tous une notion intuitive de la complexité, mais une définition précise n'est pas simple à poser.

L'étude de la complexité a constitué la préoccupation centrale d'Edgar Morin dont l'œuvre majeure, «La méthode», constitue une rupture par rapport au mode de pensée dominant, lié à la méthode de Descartes. Alors que celle-ci sépare pour comprendre, la forme de pensée d'Edgar Morin englobe et relie. Edgar Morin veut toujours tenir ensemble les deux faces opposées de la réalité: contre les points de vue partiels, il n'a cessé de rappeler l'interaction et l'interdépendance des éléments; ainsi, un système complexe est plus que la somme de ses constituants. Il est le résultat de l'imbrication de nombreuses interactions entre les parties qui le constituent; en fonctionnant, ces parties se transforment, d'où l'imprévisibilité du système.

C'est pourquoi, manager dans la complexité, c'est prendre des décisions dans l'incertitude.

La complexité est de tous les temps, ce qui l'accélère, c'est la mondialisation, la compétition, la mouvance des règles, la surinformation, la rapidité de circulation de cette information, la tyrannie de l'immédiat, bref, un monde en mouvement accéléré, mais surtout, ce qui rend la complexité complexe, c'est la crise actuelle! Une crise singulière, multi-pays, multi-acteurs, multi-produits...

laisser-faire a confectionné une superbulle financière à travers la combinaison de trois tendances:

1- Le crédit facile et son expansion illimitée avec comme dispositif de sécurité l'intervention des banques centrales en cas de danger.

2- Le rythme accéléré de l'innovation financière avec, comme finalité, la division du risque qui permet d'augmenter la capacité d'octroi de crédit des banques.

3- La mondialisation des marchés financiers, c'est-à-dire que le capital circule librement et peut ainsi se placer là où il n'y a pas de règles, d'où la dérive du développement des paradis fiscaux.

Le monde vit la 1re crise de la globalisation financière et la fin d'une époque; la redéfinition des contours du marché bancaire est en cours d'où nationalisations, fusions-acquisitions, adossement des banques d'affaires à des banques commerciales, etc. L'équation stratégique étant l'accès à la liquidité.

## Manipuler la réalité

A la lumière de ces éléments illustrant la complexité d'un monde financier en reconstruction, deux observations peuvent être faites:

1- Les événements suivent un chemin qui n'est pas déterminé à l'avance. Il n'y a pas de lois à validité universelle qui puissent être invoquées pour fournir des

faits seulement; les énoncés constituent également des faits, comme l'illustre le cas de la Bourse: les cours suivent les anticipations et non les fondamentaux, mais les erreurs d'interprétation affectent les prix du marché qui risquent d'affecter les fondamentaux qu'ils sont censés refléter.

Cela veut dire que la réalité peut être manipulée, que les décisions des agents économiques influent sur la situation, que les conceptions erronées et les opinions biaisées introduisent un élément d'incertitude dans le cours des événements. D'où la nécessaire «positive attitude» qui in-

combe à chaque responsable et ce, quelle que soit la nature de sa responsabilité.

Dans ces conditions, comment devrait se comporter les entreprises? Comment développer une intelligence de la complexité? L'intuition et le bon sens sont-ils suffisants? Sachant que l'intelligence des situations est nourrie par l'histoire des faits, la maturation des idées et les échanges réfléchis.

Généralement, le premier réflexe des chefs d'entreprise, est d'attendre, mais cette attitude statique n'est pas la bonne. Le plus productif serait de privilégier des réflexions stratégiques et dynamiques. Se préparer à saisir les opportunités malgré ou grâce à la crise et rebondir une fois la reprise venue. Le mot d'ordre serait flexibilité ou souplesse. Les restructurations organisationnelles et le réexamen de la structure des coûts pour faire la chasse aux coûts cachés devraient compléter les préoccupations exclusivement financières.

Le mot d'ordre serait aussi d'opérer des mouvements stratégiques de fond comme la définition de nouvelles stratégies: développer de nouveaux marchés, diversifier les activités, créer de nouveaux produits, etc.

L'objectif est de créer un climat de confiance: le pilotage du changement et sa clé de succès s'appuient, d'abord, sur la dynamique de la confiance; le défi est de créer un climat de confiance sans être dans le déni et affirmer que tout va bien. Communiquer, informer et s'informer: l'avenir ne se prévoit pas, il se prépare.□

(1) Ce texte est une adaptation d'une conférence donnée par l'auteur, lors d'une rencontre internationale sur «Les métiers de l'entreprise», le 15 janvier dernier.

## L'ECONOMISTE

Les chroniques de L'Economiste, chaque mercredi, vous interpellent?

Une d'entre elles vous a particulièrement plu et vous voulez partager votre point de vue?

Un chroniqueur vous a agacé? Vous voulez lui dire votre façon de voir?

Une seule adresse

info@leconomiste.com