

## Dirigeants, maîtrisez la complexité des problématiques de votre entreprise



Les économies modernes offrent des opportunités à la mesure de la complexité qu'elles imposent aux Dirigeants de maîtriser. Pour favoriser leur vision et leur réactivité, **Systemica** a développé son approche « **Gestion de la Complexité** », fruit d'une longue expérience d'intervention en Stratégie et en Prospective.

Qu'il s'agisse d'envisager le futur, de s'adapter à un changement de contexte économique, social, technologique, de sortir de conflits et de situations bloquées, ..., dirigeants et équipes de direction, vous êtes confrontés à deux exigences : **comprendre la complexité** des problématiques, et le **comprendre rapidement**.

Comment aborder la complexité de sujets tels que :

- l'impact de l'arrivée du paiement par téléphone mobile sur un acteur majeur du crédit à la consommation ?
- le pari de créer une activité de location low-cost via internet pour un business rentable de location avec fort service ajouté ?
- le nécessaire éclaircissement du discours institutionnel après brouillage par une fusion-acquisition entre deux acteurs très connotés ?

Dans leur approche, la voie du succès sinue entre deux dangers : - l'entreprise qui maîtrise de longue date son environnement mais qui se laisse surprendre par la puissance d'un changement dont les prémices lui ont échappé – l'entreprise qui voit son univers se déstructurer sans pouvoir en élaborer une nouvelle vision.

Tenter de simplifier, voire d'ignorer la complexité, c'est s'orienter vers des décisions hasardeuses, fruits de vues parcellaires et fausses. Car elle est peu réductible ; elle est représentative de ce qu'est une **entreprise** aujourd'hui : un **réseau instable** de leviers, d'objectifs, d'actions, d'acteurs, d'observateurs internes et externes qui ne peuvent être isolés et considérés séparément les uns des autres. Alors que c'est bien leur **prise en compte globale** qui assure les décisions les plus justes, les effets positifs les plus durables, et la communication la plus lisible.

Plus généralement, **Systemica** dresse une liste des **causes d'aveuglement et d'échecs** : les idées reçues et les tabous, la sacralisation des acquis et des paroles d'experts, le non-renouvellement des méthodes de réflexion et des penseurs, la communication inadaptée, le refuge prématuré dans l'intuition ou dans le mimétisme.

Alors, **comment traiter cette complexité** ? Jusqu'où étendre la réflexion ? Sur quel horizon de temps ? Avec qui ? Dans quels délais ? Avec quels éléments tangibles et quel niveau de détail ? Avec quelles certitudes accélérer les analyses ?

Et en premier lieu, comment identifier les sujets à enjeux ? Comment les formuler ?

**Systemica** offre une **approche applicable à trois classes de problématiques** pour l'entreprise : ses relations avec son environnement politique-économique-sociétal, ses révisions stratégiques corporate et business, le contournement des résistances au changement. La **démarche**, accélérée par des **logiciels spécialisés**, progresse à travers cinq étapes :

- 1- **Formulation** et délimitation de la problématique en comité de direction ou en séminaire restreint.
- 2- **Identification et hiérarchisation des données structurantes**. Quels sont les paramètres, les facteurs qui structurent ou vont structurer la problématique posée ? Avec quels poids ? Quels sont ceux qui représentent des enjeux ?
- 3- **Cartographie des forces en présence** sur ce périmètre. Quels sont les acteurs qui vont influencer les facteurs à enjeux ? Dans quels sens ? Pour quels objectifs propres ? Quelles sont les acteurs et les objectifs les plus influents ? Quelles vont être les alliances à rechercher ? Les alliances à éviter ?
- 4- **Identification des scénarios plausibles**. Quels sont les scénarios du futur que l'on peut en déduire ? Quelle est leur probabilité ?
- 5- **Choix de la position à prendre**. Quels sont les scénarios favorables ? Les scénarios nuisibles ? Quelle orientation choisir ? Avec quels moyens ? Et quels sont les scénarios de repli ?

Par expérience, nous savons que les **adaptations** de cette démarche sont aisées. Une étude, animée par **Systemica**, s'étend de quelques heures ... à quelques mois ; elle est basée sur des **ateliers** qui alternent avec des retraitements en **back-office**.

La démarche, rationaliste et économe, procure une vision élargie aux dirigeants, fait de la complexité un atout, challenge les postures intuitives, éclaire l'avenir, instaure un référentiel commun à l'entreprise et une nouvelle façon de « réfléchir ensemble ».

La prise en main d'approches aussi sensibles demande un accompagnement solide avec une **réelle plus-value**. Si acquérir des données contextuelles pour la réflexion est une chose ; les traiter en appréhendant le complexe, s'ouvrir à ce que l'on négligeait, réviser le poids donné intuitivement aux facteurs, en sont une autre. C'est le savoir-faire des consultants de **Systemica**, seniors très expérimentés, qui interviennent en français et en anglais, dans tous les secteurs économiques et pour des organisations de tailles et de types divers.

