



Confronté à une société moderne devenue à ce point complexe, le philosophe Ludwig Wittgenstein disait, en substance, que le seul moyen de la comprendre était de la décrire sans relâche. Cette mise en mots du désordre apparent du monde, tâche sans fin à laquelle nos auteurs contribuent de parution en parution, fait alors apparaître des formes plus simples dont notre esprit s'empare avec soulagement. Pour reprendre une métaphore classique, l'ordre rassurant du jardin à la française se substitue alors au désordre apparent du jardin à l'anglaise, l'épée de la rationalité laplacienne ayant tranché le nœud gordien du chaos naturel. Les portes de l'action s'ouvrent alors sur un monde simplifié, normé, prévisible, conforme à nos équations et à nos algorithmes, idéal en un mot. La ruse suprême du diable est de faire croire qu'il n'existe pas, dit-on ; celle de la complexité serait-elle de faire croire à la simplicité ?

Simplifier l'Administration ? Qui prétendrait vain ce devoir désormais sacralisé par tous nos gouvernants ? Or, Frédérique Pallez et Daniel Fixari nous montrent, en étudiant le cas des systèmes d'innovation suscités par la puissance publique, qu'au-delà d'un impact comptable immédiat, le désordre ambiant augmente parfois à moyen terme et que le rajout d'une couche de coordination peut, *a contrario*, se révéler plus judicieux que les simplifications spontanément envisagées par les acteurs. Guy Caverot, Dominique-Philippe Martin et Jean-Claude Boldrini, sur le terrain des PME, vont dans le même sens en mettant en évidence que c'est l'augmentation de la complexité apparente, par la création d'une fonction de *technological gatekeeper* et le passage à une approche ouverte de l'innovation, qui permet à l'entreprise qu'ils décrivent de continuer à créer. Von Bertalanffy l'avait dit en son temps en parlant, dans sa *Théorie générale des systèmes*, de la variété requise pour aborder les systèmes complexes. Mais c'est tellement plus simple de simplifier !

Idées simples que l'on croit claires, procédures rigides que l'on croit strictes, évidences aveuglantes que nul ne voit : le fonctionnement de la CIA nous offre, sous la plume de Philippe Silberzahn et Milo Jones, un florilège d'erreurs stratégiques allant de la crise des missiles de Cuba aux attentats du 11 septembre 2001. Cause simple mais conséquences majeures : l'obsession du directeur de la CIA, Robert Gates, érigée en dogme pour des générations d'analystes, pour l'information quantifiable préférée aux approches humaines, rend importuns les signaux faibles franchissant les barrières de ce scientisme étroit. Et la surprise surgit alors, rendant ses droits à la complexité. N'en va-t-il alors pas de même dans ces hôpitaux décrits par Annick Valette et Franck Burellier, dans lesquels logique gestionnaire et exigences médicales ne peuvent être conciliées que par des « bricolages » individuels et locaux, qui réintroduisent subrepticement cette complexité organisationnelle prétendument amenée à résipiscence ?

À tout prendre, la chasse à courre n'est-elle pas un modèle de gestion plus raisonnable que la quête pathologique de la simplification organisationnelle ? À la lecture de l'article que lui consacrent Rachel Beaujolin-Bellet, Thierry Boudès et Nathalie Raullet-Croset, il semblerait bien que oui : on y voit la poursuite d'un but rationnel, fixé d'avance, se développer, non sans succès, dans un espace mouvant, et déjouer les incertitudes générées du fait de la proie ou des opposants à ce rituel, en s'appuyant sur des coopérations aléatoires et sur le décryptage de signaux faibles, le tout dans le respect simultané d'une tradition séculaire et des lois actuelles ! Pas si simple ! Le *lean management* y parviendrait-il mieux ?

Ne nous y trompons pas : le jardin anglais est un artefact, au même titre que le jardin à la française. Mais là où Le Nôtre plie la Nature à la règle de l'angle droit et de la perspective, le jardinier anglais compose avec elle, l'écoute et lui parle pour mieux nous la décrire et nous la rendre intelligible. Voilà la saison des jardins qui arrive : pensons donc à regarder, entre deux articles de Gérer & Comprendre, la complexité dont ils témoignent, tout en taillant nos rosiers !

Pascal LEFEBVRE

GÉRER & COMPRENDRE est une série des Annales des Mines Créée à l'initiative de l'Amicale des ingénieurs du Corps des Mines Réalisée avec le concours du Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique

