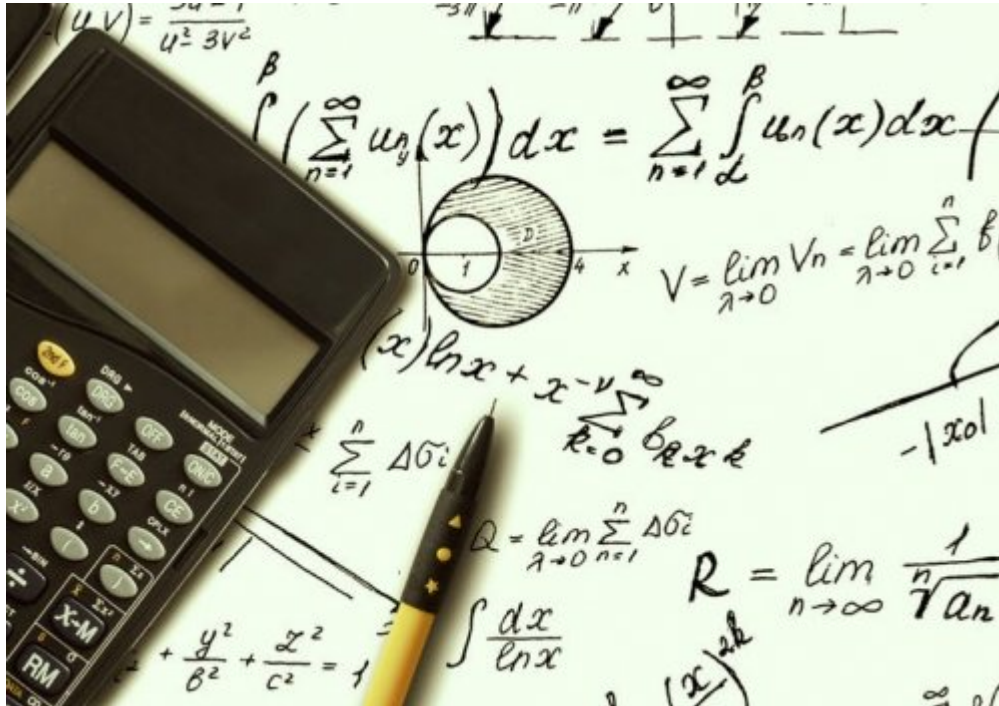


Le raisonnement effectual, un outil pour faire face à la complexité

3 décembre 2019 par [Gérald Majou](#) [Témoignages](#) 2 visites



Nier la complexité des situations limite le nombre de solutions envisagées pour résoudre les problèmes. Andrew Angelov / Shutterstock

[Dominique Vian](#), [SKEMA Business School](#)

Les organisations sont soumises à un niveau d'incertitude impressionnant : dérèglement climatique, transition énergétique, Brexit, etc. Pourtant, notre façon de prendre des décisions pour agir semble faire fi de cette nouvelle donne. Avons-nous seulement conscience de la manière dont nous raisonnons pour appréhender une décision ?

Peut-on appréhender une situation complexe comme nous appréhendons une situation compliquée ? Quelle est réellement la différence entre les deux ?

Causes entremêlées

Un problème simple ou compliqué se caractérise par un périmètre borné, c'est-à-dire sans interaction avec un autre évènement ou une autre situation. Par exemple, si je débranche le démarreur de ma voiture, je peux exactement prédire ce qu'il va se passer. Dans un tel cas, la causalité est très utile car elle part du problème : ma voiture ne démarre pas, pour ensuite rechercher la cause : le démarreur a été débranché. La solution consiste à rebrancher le démarreur. Cette suite logique a pour effet de faire de la cause le nouveau problème à résoudre. La cause s'inscrit dans l'espace du problème initial et la solution aussi.

Tous les objets techniques sont en général des objets compliqués car le périmètre pour les concevoir sont régis par les seules lois de la physique. Pour les situations complexes, il en va différemment, puisqu'on ne peut les réduire à un périmètre fixe. En effet, elles sont toujours en interaction avec des réalités que l'on ne voit pas. Par exemple, la loi de 2007 sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics aurait conduit les gestionnaires d'immeuble à renégocier les contrats de maintenance des ascenseurs. En effet, les personnes étant obligées de se déplacer à l'extérieur des bâtiments pour fumer, ces dernières ont utilisé plus souvent l'ascenseur. Ici, nous n'avons plus à faire à un objet technique compliqué mais à une situation complexe.



Brancher ou débrancher le démarreur d'une voiture : un problème simple. Syda Productions/Shutterstock

Cette dichotomie entre compliqué et complexe correspond aussi à un choix délibéré pour analyser les situations. Cependant, il appartient à chacun de voir une situation donnée comme compliquée ou complexe. Et c'est bien là que le problème réside. En effet, nombreuses sont les situations qui relèvent du complexe et le nier, réduit les propositions à l'espace du problème.

Prenons l'exemple d'une entreprise insatisfaite de la gestion des connaissances au sein de son organisation. Imaginons que les salariés se plaignent de ne pas identifier facilement les savoir-faire en interne. Les causes sont multiples. Par exemple, avoir mis en place une équipe dédiée à la gestion des connaissances déresponsabilise les salariés qui s'en remettent à ceux dont c'est le travail. Une deuxième raison est que les personnes n'utilisent pas assez les possibilités du digital. Toutes ces raisons sont probablement vraies. C'est aussi une caractéristique du complexe que d'être le résultat de causes multifactorielles, donc entremêlées.

Une autre approche du problème est possible

Agir sur une cause conduira nécessairement à un résultat partiel. De plus, laquelle retenir ? En général dans les organisations, chacun défend la cause qu'il juge principale. Cela conduit parfois à la discorde, souvent à l'inaction, et certainement à l'absence de consensus à propos de la solution retenue tant que les parties prenantes ne s'accordent pas sur les causes.

Il existe cependant une alternative à cette difficulté. En considérant un raisonnement qui s'affranchit des causes, le résultat est tout autre. La séquence devient alors la suivante :

- Transformer la situation du problème en opportunité : le partage de connaissances au sein de l'entreprise devient efficient (A).
- Se demander alors ce que permet cette opportunité (les effets/les impacts) : conserver des savoir-faire stratégiques (B), ce qui permettrait par exemple de sécuriser la production (C), mais aussi libérer du temps pour le salarié ce qui permettrait entre autres choses d'augmenter la créativité...

- Enfin, se poser la question de ce que l'on peut faire aujourd'hui pour agir sur l'un ou l'autre de ces impacts. En considérant uniquement celui visant à sécuriser la production, je peux choisir de recenser les savoir-faire stratégiques avec l'aide de mes clients, en tout cas ceux qui se sentiront concernés (D).

En systématisant ainsi ce mode de raisonnement effectual, car tourné vers les effets, cela permet de rechercher un espace des possibles qui sera plus grand que l'espace du problème. En effet, si A permet B qui permet C, A est une composante de C.

Utiliser ce mode de pensée, qui a fait l'objet de nos [travaux de recherche](#) en 2013, présente trois avantages :

- Nul besoin d'analyser les causes puisque les effets sont suffisants pour imaginer des moyens d'agir. Le consensus est donc plus facile à obtenir pour la raison évoquée précédemment.
- De nouveaux moyens disponibles, qui n'auraient peut-être pas été envisagés, apparaissent. Ici, D répond au problème de l'entreprise et du client (sécuriser la production) alors que la formulation du problème ne concernait au départ que l'interne.
- L'écosystème s'élargit. En devenant une partie prenante, le client devient potentiellement une ressource.



Skema-bs.fr

Très peu pratiqué dans les entreprises, ce raisonnement permet pourtant de débloquent des situations en questionnant les finalités et donc le sens de l'action (ici la sécurisation des savoirs faire stratégiques dont le partage des connaissances n'est qu'une composante). En s'affranchissant d'une causalité multiple, le recours à un raisonnement effectual rend opérationnel une pensée « hors de la boîte » ; boîte dans laquelle nous nous étions trop souvent retrouvés coincés alors même que nous ne savions pas que nous pouvions raisonner différemment. Il peut donc permettre de rompre avec les habitudes du XX^e siècle pour faire face, enfin, aux problèmes du XXI^e. <http://theconversation.com/republishing-guidelines> —>

[Dominique Vian](#), Enseignant chercheur chez SKEMA Business School, [SKEMA Business School](#)

Cet article est republié à partir de [The Conversation](#) sous licence Creative Commons. Lire l'[article original](#).

Licence : [CC by-sa](#)

[Contacter l'auteur](#)

Thèmes

- [Comportement\(s\)](#)
- [Accompagnement du changement](#)
- [Changement\(s\)](#)