

10 Conseils pour simplifier votre complexité de façon performante et durable



La complexité que nous ressentons est-elle une réalité ou juste une perception ?

Est-elle une complexité intrinsèque des choses et des situations, ou est-elle le fruit de la façon dont on nous les présente ?

Il y a un peu des deux. D'un côté, certaines personnes ont tendance à complexifier ce qui est simple, parfois juste pour se donner de la valeur, ou justifier les tarifs de leurs interventions. De l'autre, il y a objectivement toujours plus de complexité dans notre monde. Quelques exemples :

- Les technologies sont toujours plus complexes
- Résister à la concurrence est toujours plus complexe, dans une société mondialisée et interconnectée, en perpétuelle innovation
- Les outils numériques accélèrent tout, les nouveautés comme les problèmes, ce qui rend plus complexe le fait d'y trouver des solutions.
- Dans ce contexte, les problèmes humains sont aussi plus complexes : plus d'interactions, plus d'exigences, ...

Quoi qu'il en soit, réalité ou perception, savoir simplifier la complexité, la résoudre, sans la réduire à outrance, est une compétence professionnelle clé. J'ai toujours été à la fois fasciné par cette complexité, et en même temps passionné à l'idée de la rendre plus accessible à tous. Toutes ces expériences de simplification, mais sans jamais perdre l'essence même de la complexité, m'ont conduit à développer cette compétence, que je vous livre ici.

Sans prétendre tout résoudre, cette liste de 10 conseils vous donne donc un aperçu des tactiques personnelles que j'ai développées, pour aborder la complexité, la rendre plus digeste pour tous, et permettre ainsi sa résolution pertinente et performante, c'est-à-dire durable.

1. Passer du global au détail, et inversement

La complexité est comme une pelote de laine : on ne sait pas par quel bout la prendre. Et plus on cherche à aller vite en tirant un fil au hasard, plus on crée de nœuds et plus on complexifie. Pour démêler cette pelote, il faut savoir tantôt regarder globalement, pour trouver une extrémité de fil, et tantôt regarder dans le détail pour tirer uniquement sur cette extrémité.

De la même manière dans la réalité, il faut savoir identifier quel premier pas peut être fait, sans considération à ce stade de niveau de priorité ou de niveau d'importance dans la globalité du problème. Clairement, ce premier pas choisi constitue un pari, qu'il sera effectivement une bonne façon de commencer, et d'entrer dans le détail pour analyser de façon plus fine le problème.

Le choix de ce premier pas a plusieurs impacts positifs :

- Créer un premier pas qui encourage pour la suite
- Créer une première petite simplification, qui donne à voir à son tour d'autres ouvertures, d'autres opportunités
- Il peut parfois se révéler être un pas significatif : à ce sujet, notre intuition sur le choix de ce « bout de fil » s'avère assez souvent pertinente.

Et le fait de rentrer ensuite dans le détail a plusieurs impacts positifs :

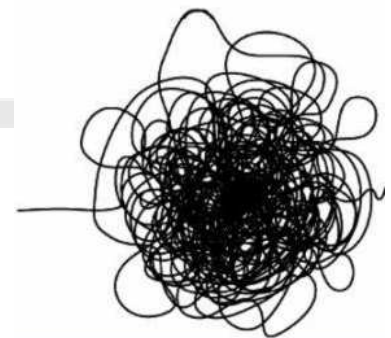
- Il nous conduit à « entrer dans la complexité », à véritablement la résoudre
- Il nous entraîne à repérer des détails qui ont une grande importance dans la résolution du problème global, comme autant de signaux faibles invisibles de loin, et pourtant cruciaux

Enfin, ces allers-retours successifs entre globalité et détail, ce qui a pour conséquence de nous aider à ne pas oublier la finalité quand on a la « tête dans le guidon »

2. Savoir expliquer simplement par des images, des métaphores

Lorsque l'on tombe sur un nœud que l'on n'arrive pas à démêler, on pourrait avoir tendance à s'impatienter, ou à se dire « ce n'est pas grave, je vais passer outre ce nœud en le coupant ». Bien au contraire, il s'agit de considérer qu'il y a forcément une façon de simplifier ce « nœud », ou de le démêler de façon simple. Par exemple en utilisant des images, des métaphores.

C'est d'ailleurs ce que je fais dans ce document avec la métaphore de la pelote de laine !



Comment trouver des images pertinentes, des métaphores ? Il n'y a pas de « méthode toute faite », ou de recette miracle. Chacun peut utiliser les images qui lui conviennent. Considérez aussi que vous vous adressez à vos enfants, qu'il leur faut des images simples et compréhensibles, un langage accessible. Tentez différentes images ou thèmes, procédez par tâtonnements, demandez si vos images parlent à vos interlocuteurs, adaptez-les en continu. Développez vos capacités d'observation, pour emmagasiner le plus d'images et d'idées, qui nourriront d'autant vos explications. Conservez aussi votre propre esprit d'enfant, votre capacité d'imagination et de rêverie, de vagabondage de l'esprit, autant « d'activités » qui favorisent la création de liens inhabituels et improbables, comme le savent bien les spécialistes de créativité.

3. Aimer la complexité !

Cela peut sembler paradoxal, mais pour simplifier la complexité de façon pertinente, il faut d'abord l'aimer. Pourquoi ?

- Parce que c'est en l'appréciant comme telle, plutôt que de vouloir la réduire en une chose simpliste qui la dénaturerait, qu'on a envie d'y regarder plus en détail
- Parce que c'est ainsi que l'on développe ses croyances dans notre capacité à en trouver une issue, comme cet enfant qui doit foncièrement aimer les casse-tête, pour en surmonter toutes les difficultés, tous les obstacles, et même à en faire des atouts pour de futurs casse-têtes encore plus difficiles.

Comment aimer la complexité ? C'est certainement un peu dans les gênes. Mais en même temps, comme toute nouvelle chose, on peut apprendre à l'aimer avec le temps, en essayant, en goûtant, et en réussissant d'abord de petites choses, puis de plus en plus complexes.



4. Aimer rendre les gens et les organisations plus « intelligentes »

J'ai eu l'occasion il y a quelques années de donner une conférence sur le programme Apollo, qui a conduit l'Homme sur la Lune à la fin des années 70, auprès d'un large public. Une de mes amies, très éloignée de ces sujets, qui y assistait, m'a dit ce jour-là : « c'est incroyable comment j'ai réussi à tout comprendre, grâce à tes explications ! »

Grâce à cette histoire, j'ai réalisé à quel point j'aime permettre à tout le monde de se sentir plus intelligent, en leur donnant accès à des sujets, des concepts qui peuvent leur sembler inaccessibles. Cela nourrit en moi cette valeur, cette croyance profonde, que chaque être humain recèle en lui des capacités extraordinaires, et qu'il suffit de savoir révéler ces capacités pour lui permettre d'en faire profiter le monde, de rayonner de tous ses potentiels.



Aimer révéler l'intelligence cachée et les potentiels enfouis des gens, nous rend créatif dans notre capacité à décortiquer la complexité, la rendre digérable, et à nous adapter aux autres et à leurs mécanismes de compréhension, pas l'inverse.

Qui, dans votre entourage, sait révéler l'intelligence et les potentiels cachés des gens, comme sait le faire un coach professionnel ?

5. Aborder les choses avec un esprit rationnel et objectif

La complexité perçue et notre besoin d'aller vite peut parfois nous conduire à aborder les situations de façon trop émotionnelle, et donc trop subjective. Quand on consulte son médecin pour des questions de santé, comment celui-ci peut nous prescrire les bons traitements, les bons médicaments, s'il n'a pas pris le temps de mesurer nos paramètres vitaux clés (tension, rythme cardiaque, température corporelle ...) ?

Il en va de même pour tout problème : seule une analyse objective permet d'y voir clair. Parfois une première phase d'analyse ne permet pas d'aboutir à un diagnostic, il faut commander de nouvelles analyses, plus fines, plus spécialisées.

Cela suppose d'aborder soi-même la situation avec un esprit scientifique et rationnel, et d'inciter nos équipiers à adopter ce même état d'esprit.



Résoudre les situations complexes et nouvelles fait appel à notre cortex préfrontal, zone de la gouvernance adaptative du cerveau, qui ne fonctionne bien que si nous ne nous sommes pas envahis par nos émotions.

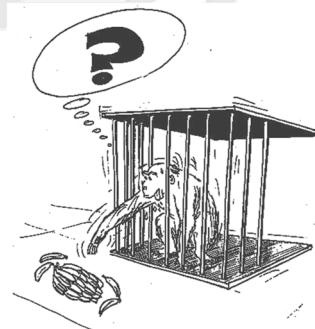
6. Savoir s'éloigner et prendre du recul, pour adopter un nouveau regard sur la complexité

Comme je l'ai indiqué en introduction, la complexité est parfois dans notre perception des choses, et réside dans le fait que nous vivons une situation nouvelle, que nous n'avons pas encore eu l'occasion de rencontrer, et donc de résoudre.

Si nous regardons la situation au travers de nos lunettes habituelles, celles qui nous ont servi à résoudre les problèmes plus anciens, ou plus simples, si nous abordons cette situation avec nos vieilles croyances, qui certes nous ont été utiles jusqu'à présent, alors elle nous apparaît comme complexe.

L'idée est donc d'aborder cette situation sans a priori, avec de nouveaux yeux, de façon impertinente, pour se donner l'opportunité d'en trouver un angle de vision qui la rend plus simple.

A l'image de ce singe qui, le nez collé à la grille, ne se rend pas compte qu'il lui « suffirait » de prendre un peu de recul pour trouver une solution pour attraper le fruit de son désir.



Qui, dans votre entourage, peut vous aider à prendre du recul sérieusement, comme sait le faire un coach professionnel ?

7. Adopter soi-même une posture de simplicité

Avez-vous déjà rencontré des personnes pour qui tout paraît simple, les situations, comme les personnes ? Ou des personnes qui ont cette capacité à dire les choses simplement, avec des mots simples, et de façon concise ?

Souvent, ces personnes ont la capacité à entrer simplement en relation avec des personnes très différentes d'elles-mêmes, en termes de niveau de vie, d'éducation, ou encore de coutumes. A l'image de cet inconnu qui ose aller à la rencontre du Dalaï Lama à l'occasion de son voyage en Inde, et solliciter un échange avec lui ...



Si nous abordons les choses et les personnes avec simplicité, alors nous aurons plus de chances de trouver des façons de simplifier les situations auxquelles nous sommes confrontés.

Comment faire ? Là encore cela s'apprend. Une suggestion : apprenez à observer les personnes qui vous semblent douées pour cela, et laissez-vous inspirer. Demandez-leur des conseils ...

8. Multipliez les expériences de complexité, pour mieux vous y acclimater

Comme pour tout autre domaine nouveau, nos débuts avec la complexité sont difficiles. Le fait même d'y être confronté peut au départ nous rebuter, et ainsi nous couper les moyens et l'envie de l'aborder sereinement, et donc efficacement.

Un peu à l'image des montagnards en expédition, il leur faut s'acclimater à la haute altitude pour s'y sentir bien, comme s'ils étaient restés en plaine. De la même façon, s'acclimater à la complexité nous la rend plus simple d'abord. Et ce qui nous paraissait jusqu'à présent complexe devient simple. Et nous devenons progressivement plus capables de traiter des situations encore plus complexes.

Comme pour les alpinistes, ce changement de perception contribue au moins autant à la réussite de l'objectif final, que le fait de décortiquer la situation.



9. Utiliser l'intelligence collective, l'intelligence en réseau

Comme le dit l'adage, il y a plus de 2 fois plus d'intelligence dans 2 têtes que dans 1 seule (le fameux $1 + 1 = 3$). L'intelligence collective est donc un puissant levier de simplification de la complexité. Chacun aura en lui une part de décortilage de cette complexité, une part de compréhension, et donc une part de solution.

Plus encore, l'intelligence collective est capable d'intégrer une complexité dans sa globalité, ce que souvent aucun des individus n'est capable de faire. Un exemple : le groupe d'ingénieurs et techniciens qui a collectivement inventé en urgence une solution de filtrage du CO₂ de l'air pour le module lunaire d'Apollo 13, vaisseau prévu pour 2 astronautes mais qui a dû en accueillir 3, et qui a su adapter les filtres à CO₂ ronds du module de commande pour des embases carrées du module lunaire.



Dans un tout autre domaine, les colonies de fourmis sont les championnes pour optimiser collectivement une trajectoire – initialement complexe – depuis leur nid vers une source de nourriture éloignée. C'est bien l'intelligence du réseau qui, dans ce cas aussi, permet de simplifier la complexité.

10. Utiliser les émotions pour créer de nouvelles connexions cérébrales

On sait que la puissance du collectif repose sur la diversité : des individus, des expertises, des opinions. Ce que l'on sait moins, c'est que cette puissance du collectif repose en grande partie sur la bonne *connexion émotionnelle* entre les membres du groupe. Cela suppose une capacité de chaque membre du groupe à exprimer ses propres émotions, et à entendre celles des autres.

L'étymologie du mot émotion vient de e-movere, qui signifie « ce qui fait bouger ». Nous le savons bien, nous sommes capables de décupler nos forces, physiques, mentales, ou psychologiques, sous l'effet de fortes émotions, pour peu que celles-ci ne nous paralysent pas.

Comment créer des émotions qui nous propulsent ? Là encore chacun doit apprendre à identifier ses propres pratiques : écouter une musique qui nous transporte, pratiquer une activité sportive qui nous passionne, trouver un mentor ou un leader qui nous inspire de l'admiration (comme le fut sans doute JFK pour la course à la Lune). Ces émotions peuvent aussi être générées par la nature ou l'ampleur de notre enjeu, voire paradoxalement par la succession de nos échecs passés, qui réveillent notre orgueil et nous donnent envie de nous transcender.



La puissance des émotions est un vecteur encore méconnu des potentiels humains, que nous sommes à peine sur le point de dévoiler.

Qui d'autre qu'un coach professionnel, sait aussi bien vous aider à faire de vos émotions de véritables atouts, notamment pour résoudre les problèmes complexes ?

Cyril Barbé – Apollo Conseil