

Retour sur la soirée du club dirigeants "Compétitivité & Complexité"

5 février 2018



Le club dirigeants "Compétitivité & Complexité" CESAM Community a reçu lundi 5 février, le **contre-amiral Pierre Vandier**, adjoint au Commandant de l'Arrondissement Maritime de la Méditerranée et commandant de la Base de Défense de Toulon.

Ce dernier est venu partager, avec les 18 dirigeants présents, son expérience du **leadership en environnement complexe** (pour sa part, en tant qu'ancien Pacha du porte-avions Charles de Gaulle et pilote de Rafale habitué aux terrains d'opérations les plus exposés partout dans le monde). Son témoignage a permis de mettre en lumière **l'importance des interfaces dans la gestion de la prise de décision en environnement complexe** autrement dit, tout à fait ce à quoi permet de prétendre la mise en place de méthodes d'architecture de systèmes au sein des organisations.

Le contre-amiral Vandier a notamment évoqué la **mutation organisationnelle à laquelle est sujette l'Armée**. Pour être en capacité d'accomplir des missions complexes, l'Armée passe d'une organisation hiérarchique, puis matricielle, à une organisation de plus en plus réticulaire.



L'organisation réticulaire - qui met en relation plusieurs intervenants de qualification et de statuts différents - nécessite que **chacun soit en mesure de s'adapter à toute nouvelle mission** et que les **métiers ne fonctionnent pas en silos**. (Note : cette démarche va souvent à contre sens de ce que poussent les cabinets de conseils standards, à savoir : se recentrer sur son « cœur de métier »). Dans une organisation réticulaire, les modes de prise de décisions se trouvent totalement transformés. Un chef ne peut plus gérer la

complexité de son système « seul » : Beaucoup de sachants et d'experts gravitent autour de lui pour lui apporter la bonne information au bon moment.

Par ailleurs, et toujours pour aller dans le sens de cette approche, l'Armée va jusqu'à « renverser son organisation » en permettant **l'émergence de solutions du terrain**. La gestion de projet peut ainsi être confiée à ceux qui sont au « milieu » car certaines solutions sont « intelligentes » parce qu'elles viennent du terrain. Elles n'auraient pu voir le jour en haut de la hiérarchie (« Le sens vient d'en haut, les valeurs viennent de l'intérieur »).

L'organisation réticulaire est souvent l'apanage des HROs (High Reliability Organizations). Ces dernières ont deux spécificités. La première spécificité est le « **common knowledge** ». Au lieu de fonctionner en silos, les interfaces sont valorisées pour réduire les risques. La deuxième spécificité est « **la socialisation** ». Une organisation doit laisser la place au partage de l'information et aux échanges entre ses collaborateurs.

E.g. l'importance des « bars à pilotes » dans la sécurité aérienne. C'est dans ces derniers que se retrouvent les pilotes en escale ou après une mission et peuvent partager, de manière informelle, leur expérience du terrain, leur ressenti sur une mission, etc... Ce partage d'informations enregistré par chacun, peut avoir un rôle déterminant par la suite, lors de la prise d'une décision aux commandes d'un avion).

En conclusion, **l'intégration des interfaces est au cœur des organisations réticulaires**. Elle l'est tout autant pour l'architecture de systèmes qui se focalise sur la meilleure manière d'interfacer les composants techniques et les hommes impliqués dans le développement d'un système complexe pour en garantir le succès.