

Dominique Bériot

# Manager par l'approche systémique

Préface de Michel Crozier

© Groupe Eyrolles, 2006

ISBN: 2-7081-3626-7

**Éditions**  

---

**d'Organisation**

# L'approche systémique

Une mise en œuvre nourrie d'exemples  
de management quotidien



## Chapitre 4

# Petite synthèse

Accéder à un système complexe – et l’entreprise en est un ! – oblige à passer d’une vision analytique à une vision systémique. Cette approche a quelque chose de révolutionnaire dans notre culture en ce sens qu’elle consiste, entre autres, à faire l’impasse sur la recherche des causes, à renoncer à l’interprétation psychologique et à éviter le recours à des modèles. Ce sont sans doute là les trois abandons les plus difficiles à admettre...

Les théories et les pratiques issues de la systémique adaptées à l’entreprise ont généré une grande diversité de représentations et d’applications selon les objectifs de leurs auteurs : analyse du fonctionnement d’un système, diagnostic sociologique, modélisation des variables d’état d’un système, simulation, pédagogie, apprentissage, etc. Pour ma part, j’ai vérifié qu’une démarche systémique pouvait aussi servir de guide pour manager et conduire des changements. J’ai donc retenu, parmi les multiples concepts tirés de l’observation des systèmes<sup>1</sup> humains, ceux qui m’ont paru nécessaires.

Les définitions de l’approche systémique sont nombreuses. Mais on peut, dans le contexte des organisations, distinguer deux finalités. L’une plus analytique, qui consiste à décrire, comprendre, expliquer ou prévoir des phénomènes socio-organisationnels. L’autre plus dynamique, qui recherche les modalités d’accompagnement du

---

1. Des informations plus détaillées sur les spécificités des systèmes figurent en annexe 1.

changement et décide des actions à mettre en œuvre pour le conduire. Ces deux orientations sont, à mon sens, partiellement liées et interactives. Dans les faits, la connaissance et l'action sont indissociables : toute décision dépend de la connaissance que l'on a du système, et la connaissance de la dynamique du système ne progresse que par l'observation des effets de nos actions sur celui-ci. L'approche que je préconise consiste donc à combiner ces deux aspects. Elle exclut cependant la recherche d'explication et l'établissement de prévision pour privilégier un accès rapide au système sur lequel on veut agir. Je la définirai donc de la manière suivante.

### Une définition

L'approche systémique du changement consiste à répondre à une demande en s'appuyant sur les *composants fondamentaux\** du système afin d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie destinée à *mobiliser* le ou les *acteurs* concernés dans une *direction* précisée avec le *demandeur*. Elle nécessite la mise en place d'*ajustements* successifs pour *réguler\** les *résistances\** spontanées ou organisées des acteurs et pour s'adapter aux pressions et/ou aux évolutions de son *environnement*.

C'est un formidable instrument pour accéder à la complexité d'un système. Au-delà des définitions, des théories et des écoles de pensée, j'ai pu constater sa pertinence sur le terrain dans la mesure où elle conduit à :

- appréhender de manière globale, et non analytique, un système et son environnement ;
- utiliser un langage commun pour travailler entre plusieurs disciplines ou plusieurs métiers ;
- choisir une stratégie optimale pour agir sur les points sensibles d'un système.

Mais le plus fondamental dans ce choix de l'approche systémique tient au fait qu'elle s'appuie sur des lois universelles, contrairement à la pensée analytique qui repose sur des modèles.

Avec cette nouvelle approche, disparaît la notion de solution *a priori* ou de modèle idéal. Les organisations, les méthodes de management, les modes de contrôle ne sont en soi ni bons ni mauvais, il faut seulement faire le bon choix, c'est-à-dire un choix spécifique, en fonction des objectifs de l'entreprise, des contraintes immuables et des enjeux individuels.

Elle s'avère particulièrement intéressante dans la mesure où elle propose des modalités adaptées aux situations rencontrées par les dirigeants et leurs collaborateurs pour piloter un changement sur une personne, une équipe ou une catégorie professionnelle.

Loin de se positionner comme une discipline miracle, elle représente une alternative aux méthodes traditionnelles, même si elle dérange nos habitudes de pensée, menace nos certitudes et fait réagir les dogmatiques avec vigueur. Sous réserve de ne pas la confondre avec l'analyse systémique (que ses praticiens dénomment parfois « approche systémique »), ou avec les techniques sophistiquées de modélisation de la complexité, ou encore avec certaines analyses thérapeutiques dites « systémiques », je suis convaincu de son efficacité dans le management quotidien et dans l'accompagnement du changement.

Que l'on soit ingénieur, psychologue, technicien, commercial, ou même autodidacte, on applique dans son métier des automatismes issus de sa culture influencée par la logique « psycho-analytique ». Or, celle-ci s'avère de moins en moins adaptée pour résoudre des problèmes techniques ou d'organisation impliquant divers acteurs. La différencier (sans les opposer puisqu'elles peuvent se compléter) devrait permettre de mieux s'approprier l'Approche systémique.

## ::: La logique analytique

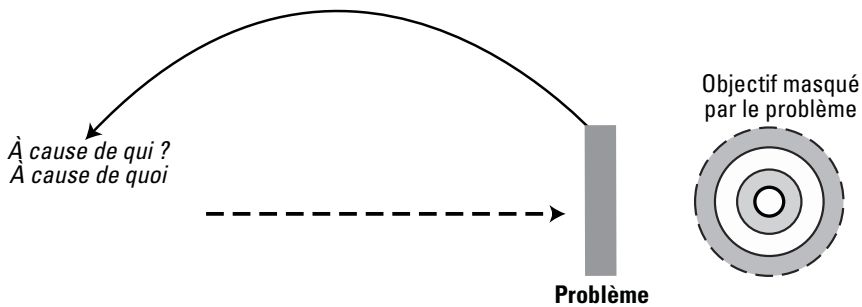
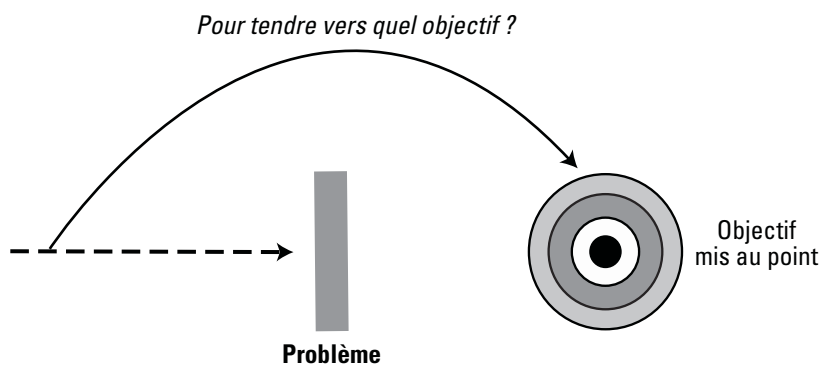


Figure 2.1 • La logique psycho-analytique. Le but est l'identification des causes.

Dans la logique psycho-analytique, agir consiste d'abord à fouiller le passé pour rechercher des causes et trouver des explications au problème, à examiner l'histoire du système pour le comprendre, à se positionner ensuite comme si la résolution du problème était l'objectif à atteindre, à considérer enfin que la prise de conscience des causes d'un dysfonctionnement permet de le résoudre. Cette logique incite à décortiquer le problème et à s'appesantir dessus, inlassablement.

## ::: La logique systémique

À l'inverse, la logique systémique incite à se détacher du problème pour se consacrer prioritairement à ce que le système pourrait obtenir si le problème n'y faisait obstacle. Dès qu'il se pose, il s'agit d'abord de faire préciser l'objectif recherché avant d'apprécier, parmi les processus en cours, les leviers d'action *pertinents* sur lesquels fonder sa stratégie.



**Figure 2.2** • La logique systémique.  
Le but est la clarification de l'objectif masqué par le problème.

Face à une même situation, les comportements diffèrent selon la logique retenue. Ces deux figures le stigmatisent d'ailleurs de façon spectaculaire : l'énergie dépensée pour résoudre le problème, matérialisée ici par les flèches, se dirige dans le sens contraire ! L'une reflue vers la source du problème, l'autre se dirige vers l'objectif à atteindre.

Commençons par examiner comment cela se traduit concrètement dans la réalité avec un exemple : une même problématique, deux attitudes.



Deux managers sont responsables de projets semblables et ne parviennent pas à obtenir de leurs collaborateurs qu'ils respectent leurs engagements sur les délais, et cela malgré plusieurs observations. Ils sont régulièrement mis devant le fait accompli : les tâches prévues ne sont pas réalisées à temps et les retards font systématiquement l'objet de justifications. Les deux chefs de projet décident d'y remédier.

Le premier fonctionne selon une logique analytique. Il fait réaliser des interviews pour recueillir, puis analyser, les difficultés de ses collaborateurs. L'analyse, le diagnostic et des recommandations font l'objet d'un rapport qui lui est transmis ainsi qu'à son supérieur. Deux mois se sont écoulés avant qu'il puisse réunir les membres de son équipe pour examiner les causes décrites dans le rapport et leur faire prendre conscience des raisons de leurs difficultés. Au cours de la réunion, les échanges glissent subrepticement sur les acteurs responsables de la situation. Pour atteindre son objectif (respecter les délais), le chef de projet essaie de convaincre ses interlocuteurs de faire des efforts. Il tente également de réfléchir à des solutions pour les aider, mais ceux-ci se contentent de demander des moyens supplémentaires et d'insister sur les comportements incohérents de leurs commanditaires.

Le second suit une logique systémique. Il réunit les membres de son équipe et les laisse s'exprimer sur leurs difficultés, en se gardant bien d'analyser avec eux ce matériau. Ensuite, il les oriente vers un futur proche en leur proposant de définir « *À quoi l'équipe souhaite réellement parvenir* », tant vis-à-vis des clients que dans son propre fonctionnement. À partir des objectifs dégagés, parmi lesquels figure le respect des délais, il les fait travailler sur les modifications à envisager pour les atteindre. Trois mois plus tard, il constate une très nette amélioration. Un retour d'expérience est réalisé l'année suivante pour faire les quelques ajustements nécessaires.



Pour mieux distinguer ces deux logiques, j'ai choisi de présenter quelques-unes de leurs caractéristiques en termes de pensée et d'action. Il s'agit de tendances spontanées observées dans le comportement des personnes dans l'entreprise, mais aussi dans les autres secteurs de la vie.

<b>Caractéristiques de la logique analytique*</b>	<b>Caractéristiques de la logique systémique*</b>
- Part du présent pour se tourner vers le passé	- Part du présent pour se diriger vers l'avenir
- S'intéresse au « Pourquoi »	- S'intéresse au « Vers quoi »
- Postule que la prise de conscience des causes est nécessaire à la résolution d'un problème	- Postule que la recherche des causes est rarement nécessaire pour résoudre un problème
- Analyse une situation problématique pour en comprendre la complexité	- Recherche les éléments invariants du système concerné pour appréhender la complexité, et non pour la comprendre
- Utilise le problème comme matériau d'analyse et considère sa suppression comme objectif	- Clarifie et précise d'abord l'objectif qui serait atteint si le problème était résolu
- Commence par un état des lieux du système apparent	- Identifie les acteurs qui composeront le seul système à considérer
- Établit un lien de cohérence entre un processus et une norme	- Établit un lien de cohérence entre un processus et un objectif
- Recherche les acteurs responsables d'un problème	- Recherche les acteurs influents (freins et ressources) sur l'atteinte de l'objectif
- Explique les raisons des comportements	- S'intéresse aux interactions entre les personnes
- Tente de changer les personnes	- Tente d'agir sur les relations entre les acteurs
- Cherche à prévoir les comportements des acteurs	- Régule au fur et à mesure les comportements en fonction d'un objectif

**Tableau 2.1** • Comparaison entre les modes de pensée et d'action analytiques et systémiques.

Ces différences se retrouvent dans plusieurs situations professionnelles comme la résolution d'un problème, la négociation, la clarification d'une demande, le recrutement, l'entretien professionnel, la consultation d'un groupe ou la présentation d'une problématique. J'ai voulu montrer ici que chacune des deux logiques engendre un mode de relation très différent. Dans le contexte d'un changement, malgré l'impression de distance, de froideur et de manipulation apparentes que l'on pourrait ressentir, les adeptes de la logique systémique font preuve d'un réel respect des personnes : elles évitent d'entrer dans leur boîte noire pour les évaluer, les classer, expliquer leurs comportements ou les mettre en accusation. Elles favorisent la création d'une dynamique les orientant vers l'avenir. Enfin, ne perdant pas de temps à tenter d'analyser la complexité, elles gagnent en efficacité par rapport à l'objectif.

Nous savons qu'il est impossible d'analyser la complexité des relations entre des systèmes et difficile d'en comprendre les mécanismes. Or, la théorie générale des systèmes nous apprend que tout système possède des propriétés et des caractéristiques communes<sup>1</sup> et l'école de Palo Alto révèle qu'au-delà des échanges multiples et apparents se cache un ordre constitué d'interactions récurrentes. Ainsi, devient-il possible d'appréhender de manière efficace un système dans sa globalité, tout en conservant une certaine neutralité. Pour cela, nous devons porter notre regard sous le désordre apparent des contenus des messages en nous focalisant sur deux aspects : les composants fondamentaux du système et ses interactions récurrentes.

## ::: Les composants fondamentaux

Lors d'une demande, plutôt que de chercher à comprendre ce qui se passe en tentant de faire entrer le système dans un modèle de lecture analytique, on fera émerger le contenu des différents composants fondamentaux qui alimentent sa dynamique. Ce sont des éléments *invariants* du système qui nous renseignent sur son équilibre. La figure 2.3 montre ces dix composants (commentés un peu plus loin dans le cadrage d'une demande). Ils sont présentés selon trois angles :

- les *informations\* porteuses de sens* – demande, déclencheur, objectif n + 1, résultats attendus ;
- le *système à considérer\** – acteurs influents, relations, enjeux – (voir annexe 1) ;
- les *marges de manœuvre du système* – contraintes ou ressources, solutions déjà tentées, évolutions prévisibles.

Comme pour un mobile, il résulte des forces déployées par chacun de ces composants un équilibre du système. C'est ce que l'on cherche à appréhender.

Afin d'accéder plus facilement à ces données nécessaires pour éclaircir une situation problématique, pour élaborer une stratégie de changement et engager des actions, j'ai construit un outil, le *référentiel d'accès à la complexité*<sup>2</sup>. Nous verrons plus loin comment l'utiliser.

1. Voir annexe 1, p. 293 : Spécificités des systèmes humains.

2. Voir annexe 2, p. 311 : Le référentiel d'accès à la complexité et ses applications.

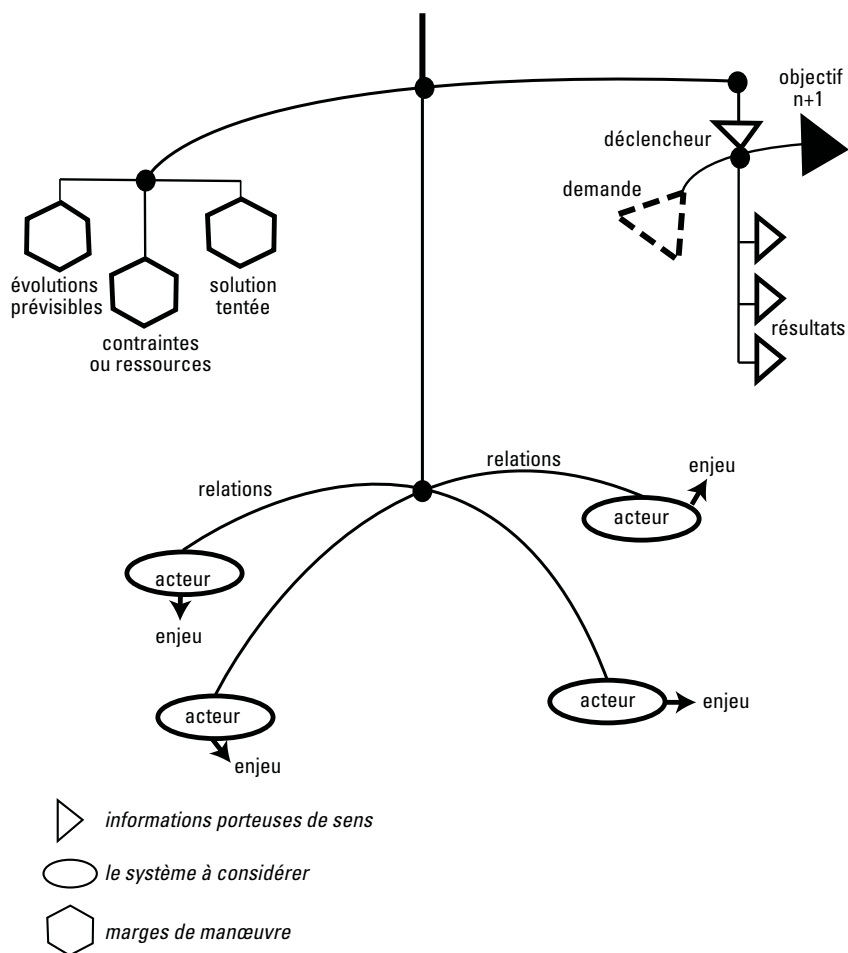


Figure 2.3 • Les dix composants fondamentaux de la dynamique d'un système humain.

## Les interactions récurrentes

Notre regard se portera également sur les échanges de *flux\** entre les personnes et entre les sous-systèmes qui se traduisent par des processus interactifs et des comportements.

Une observation attentive montre que ces échanges et ces comportements, souvent spontanés et inconscients, sont en fait structurés. Ils s'organisent en fonction de règles précises et se répètent. Ces répétitions, appelées « redondances interactionnelles » par l'école de

Palo Alto, correspondent aux interactions répétitives, caractéristiques de l'organisation d'un système. Leur identification permet d'accéder à la partie stable de sa complexité.

Avoir un regard systémique consiste ici à se centrer sur la structuration des contenus, autrement dit sur la façon dont les messages circulent et non sur leur contenu. On s'attache au « comment » se déroulent les échanges et non à leur objet.

Voici quelques observations simples sur des personnes dans des situations professionnelles qui se répètent.



Dans cette entreprise du secteur alimentaire, quand le directeur général réunit son encadrement, c'est systématiquement pour discuter de l'organisation et de l'amélioration du climat social – ce sont ses deux préoccupations majeures. Quand il fait le point avec son adjoint sur les problèmes, avant de l'écouter, il donne d'emblée son opinion sur les causes des dysfonctionnements et la solution à apporter. Le DRH, lui, a un comportement contraire : avant de prendre lui-même position, il recueille toujours les sentiments et les observations de ses interlocuteurs, les aide à définir ce qu'ils veulent obtenir. Quant au directeur commercial, il ne peut se retenir, lors des réunions de direction, d'exprimer avant tout le monde ce qu'il pense, tandis que le directeur de production évite la plupart du temps de s'engager.

Ce jeu relationnel se retrouve à l'identique dans les échanges de mails : le commercial inonde ses collègues de recommandations, le directeur de production n'en envoie presque pas... Chacun a un mode de fonctionnement répétitif, révélé par des interactions récurrentes.

Mais ces processus interactionnels ne se limitent pas aux individus, on les constate également entre entités. Le service marketing n'informe le service des achats qu'après avoir directement adressé ses appels d'offres aux fournisseurs, alors qu'il est de règle de le consulter avant... Il a donc développé un processus systématique de contournement. Un des services de l'informatique ne répond aux utilisateurs qu'après la seconde demande écrite. Les produits fabriqués par l'usine ne sont jamais disponibles dans les délais prévus.



Ce sont ces interactions récurrentes dans le fonctionnement d'une organisation, dans les attitudes individuelles et les habitudes de travail qui nous intéressent. Les identifier permet d'approcher la partie stable qui se trouve cachée sous la complexité des échanges d'information et des interactions comportementales. Elles composent la trame relationnelle

invariable entre les personnes et les sous-systèmes entre eux. Leur repérage constitue pour nous un puissant *levier de changement\**, nous verrons comment plus loin.

## ::: La démarche

Piloter un changement selon la logique systémique, c'est définir des orientations, trouver une solution optimale et accompagner les acteurs concernés par les effets du changement. Toute intervention est spécifique et sujette à des variations multiples, indéfinissables à l'avance et ne peut par conséquent s'inscrire dans une méthode standard. C'est pourquoi je propose de formaliser l'approche systémique par une succession de grandes étapes qui serviront de repères. Pour chacune d'elles, des régulations pourront être envisagées afin de gérer, au fur et à mesure, les comportements imprévisibles des acteurs influents et les évolutions, tout aussi imprévisibles, de l'environnement.

C'est pour en faciliter la compréhension que j'ai adopté une logique linéaire. Dans la réalité, même s'il existe une chronologie à respecter, les relations interactives et circulaires nécessitent parfois de revenir à l'étape déjà franchie pour préciser, réajuster, rester en harmonie avec l'évolution du système et de son environnement. La figure suivante schématise les principales étapes à franchir pour guider un système vers un changement d'état.

Il s'agit d'un véritable travail de création qui s'appuie sur les éléments spécifiques appartenant au système concerné par la demande. Pour mémoriser cette démarche et rappeler la nécessité de trouver à chaque fois une stratégie particulière, je l'ai baptisée CRÉER (verbe d'action).

Contentons-nous pour le moment, afin de prendre une vue d'ensemble, de soulever chaque lettre avant de suivre pas à pas les étapes du chemin.

## Étape 1 : Cadrer la demande

On cherche ici à découvrir les composants fondamentaux du terrain à prendre en compte pour intervenir. On réunit en particulier les informations nécessaires pour que l'objectif du demandeur soit clairement défini, et cela même au-delà de la demande formelle.

## Étape 2 : Réprésenter l'impact des acteurs

Compte tenu de l'objectif de la demande, on modélise les acteurs du système en faisant émerger leur position vis-à-vis de l'objectif, leur influence sur le terrain, et la nature de leurs interactions récurrentes.

## Étape 3 : Élaborer une démarche stratégique

Pour gérer au mieux les inévitables résistances, on élabore une stratégie pour aider les acteurs concernés à se mettre en mouvement vers l'objectif défini par le demandeur. Cette stratégie émergera à partir des données issues du *cadrage*\* et de la représentation de l'impact des acteurs. Elle nécessitera d'identifier les leviers de changement les plus appropriés.

## Étape 4 : Engager une dynamique de changement

À partir de la stratégie élaborée, on déclenche la première action. Cela va de la simple injonction à une progression par paliers. Nous verrons que pour les stratégies de type « rupture », la première action est déterminante puisqu'elle se donne pour objectif un changement presque immédiat.

## Étape transverse : Réguler le système

Les acteurs ou les sous-systèmes concernés se trouvant contraints de modifier leurs relations, de remettre en cause leurs habitudes, passeront par des phases plus ou moins difficiles avant de retrouver leur équilibre. Il sera par conséquent nécessaire de les aider à cheminer vers un nouveau mode de fonctionnement.

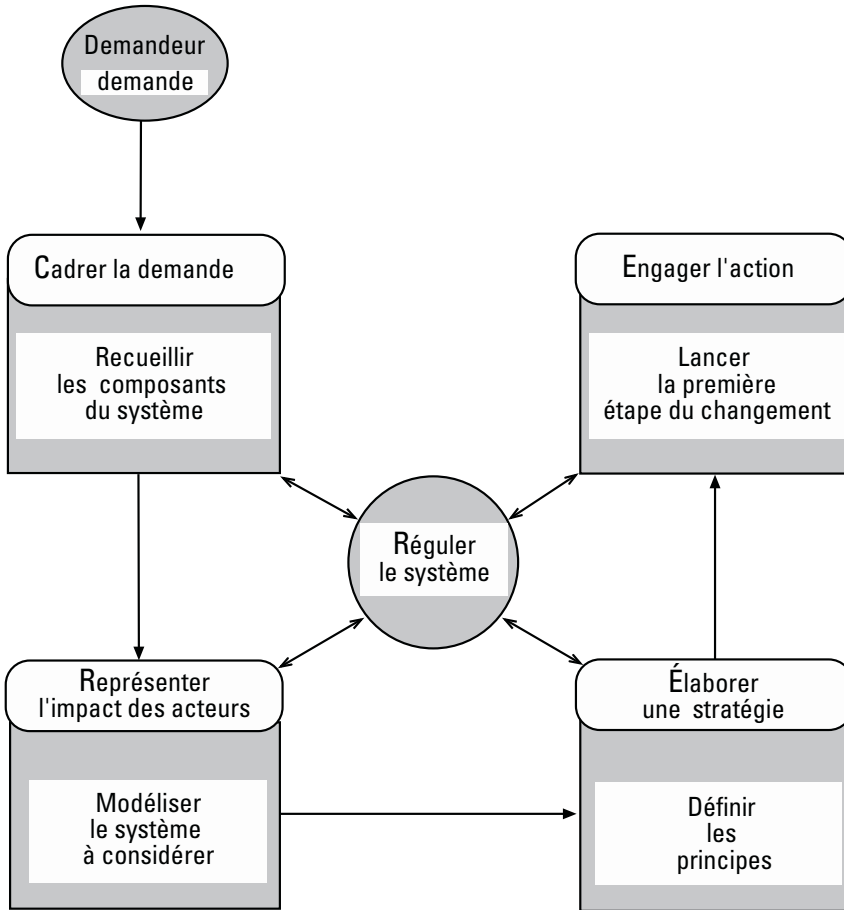


Figure 2.4 • Représentation simplifiée des étapes de l'approche systémique.