

Qu'est-ce que l'approche systémique ?

La théorie générale des systèmes sous-tend notre présentation du monde des organisations. Nous nous appuyons essentiellement sur la modélisation de H. Mintzberg que nous considérons comme une contribution intéressante à la compréhension de la dynamique des systèmes organisationnels. Nous l'étayons aussi d'autres modèles.

Nous nous proposons ici de clarifier ce qu'est l'approche systémique et de questionner de manière critique la contribution des modèles que nous propose par exemple H. Mintzberg¹

M. Esser² souligne que deux vocables sont souvent utilisés: « analyse des systèmes » et « approche systémique ». La littérature nous offre aussi d'autres appellations : « théorie des systèmes » ou « théorie générale des systèmes », parfois même « science des systèmes ». Cette variété de vocables peut paraître étrange au monde des professionnels qui interviennent dans le champ des « systèmes humains ». Ne perdons pas de vue que les objets étudiés sous cet angle « systémique » sont multiples : fonctionnement des sociétés, thermodynamique, équations complexes, gestion portuaire, les organisations...

Je reprends volontiers ce qu'évoque Monique Esser tant ces termes sont clarifiants pour décrire la singularité de cette approche dite systémique.

L'analyse des systèmes est une approche conceptuelle générale applicable à n'importe quelle réalité organisée qui agit en fonction d'un but. Elle spécifie ce qui caractérise une telle réalité et selon quelle règles il est possible de l'étudier en tant que totalité, c'est-à-dire sans la réduire à une addition d'éléments distincts.

Dans sa mise en œuvre, elle requiert :

- une définition explicite des limites de son objet ;
- un relevé des éléments qui le composent et des relations significatives qui les relient ;
- un traitement de ces relations en termes d'information, de rétroaction et de causalité circulaire ;
- une représentation de l'unité « logique » et de la finalité qui assure la cohérence de l'ensemble.

D'un point de vue épistémologique, l'approche systémique est donc, à la fois une manière particulière de penser et une logique intellectuelle centrées sur l'organisation de la complexité.

M. Esser évoque aussi les problèmes auxquelles tout système vivant est confronté :

- la question de ses frontières avec l'environnement et des échanges avec celui-ci ;
- la question de son organisation interne, hiérarchisée et différenciée ;
- la question du maintien de son équilibre et de son identité tout en évoluant en fonction de ses buts ;
- la question de la variété des comportements (compétences, processus décisionnels..) pour s'adapter.

Nous retrouverons l'essentiel de ces critères dans la modélisation de Mintzberg. Par exemple, la finalité nous renvoie aux systèmes de buts, les frontières nous renvoient aux modes de regroupement en unités. Quant aux relations qui lient les composantes, nous pensons particulièrement aux interactions qui relient la structure et l'environnement. Ainsi, la modélisation de Mintzberg nous apporte nous seulement des représentations cohérentes des systèmes organisationnels (configurations) mais surtout, elle en dessine les composantes et leurs interactions dynamiques, circulaires.

¹ D'autres concepteurs de modèles sont aussi Boltanski, Thévenot. « De la justification : Les économies de la grandeur », Gareth Morgan, « les images de l'organisation »...

² M. Esser, La PNL en perspective. Ed Labor, 2003.

Cependant, Mintzberg nous propose d'objectiver la réalité organisationnelle. Il s'agit donc d'une construction qui se veut indépendante d'une intention, d'un projet de l'acteur³. Elle ne l'inclut pas. On ne dessine pourtant pas un système sans intention ! En ce sens, proposer une représentation « objective », s'écarte des présupposés de l'approche systémique. Cette dernière nous invite plutôt à questionner les représentations construites par les acteurs lorsqu'ils interagissent en lien avec un système organisationnel.

En ce sens, nous considérons que ces modèles présentés par Mintzberg ou encore Boltanski ou Morgan sont des représentations qui offrent une contribution intéressante pour nourrir le regard systémique sur les organisations. Ils ne traitent cependant pas de l'intervention sur ces systèmes et de cette dimension méthodologique que suggère l'« approche systémique ».



Modélisation de H. Mintzberg. Une représentation de la dynamique des systèmes.

1. Il s'agit d'une approche, un mouvement vers la compréhension des systèmes organisationnels plus qu'une description exhaustive de ce qu'ils sont.
2. Le principe d'homéostasie est acquis.
3. Les systèmes sont vivants, ils tendent vers la croissance .
4. Les systèmes ont une fonction (ce qu'ils font). Elle n'est pas toujours explicite.
5. Les systèmes sont finalisés (ce qu'ils doivent faire). Les organisations ont un but, une mission.
6. Position subjective de l'observateur. Il observe une organisation au travers d'un enjeu qui opérera comme filtre.
7. Une variable indépendante est fixée: la frontière du système, l'entreprise, l'asbl, la fédération...
8. Niveau de lecture: le mésosystème.



³ C'est bien entendu un non sens de penser que H.Mintzberg n'a pas d'intention lorsqu'il modélise les systèmes organisationnel. Il s'inscrit bien dans un courant de pensée de la « contingence structurelle ». Cela sous-tend une orientation quant à la manière de représenter les choses. Une organisation ne peut cependant se réduire à cette perspective.

L'intervention systémique

Un orientation quant à la manière d'accompagner le changement dans les organisations. Particulièrement lorsque l'observateur est confronté à du flou, de l'incertain, du complexe.

- Préférer une causalité multiple à une interprétation linéaire des problèmes.
- Mettre en scène plusieurs leviers pour le changement. Agir sur plusieurs variables. Ex. Agir sur les facteurs amplificateurs de croissance et les facteurs inhibiteurs de croissance.
- La pensée se construit dans l'action. Plutôt qu'accumuler de l'information (audit externe), utilisez-la.
- L'acte de s'informer ou d'informer n'est pas neutre.
- Toutes les informations sont dans l'objet observé. Apprenez à travailler avec ce qui est sous votre nez.
- C'est en recherchant la responsabilité (obligation et pouvoir) que l'on change.
- Décoder collectivement les relations symétriques et complémentaires, les jeux qui s'installent.
- Etc