



# DÉCOUVERTE DE LA SYSTÉMIQUE

LIRE LES SITUATIONS AUTREMENT

## Résumé

Ce syllabus propose une lecture systémique des situations complexes pour comprendre ce qui se joue **au-delà des personnes**, dans les interactions, les règles implicites et les équilibres du système.

Anne-françoise lefevre  
[Adresse de messagerie]

## TABLE DES MATIERES

<i>Introduction à la systémique.....</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
<b>1. Introduction générale.....</b>	<b>3</b>
1.1. Qu'est-ce que la pensée systémique ? Définitions et grands principes.....	3
1.2. Pourquoi la systémique est-elle pertinente aujourd'hui ? .....	3
<b>2. Trois grandes manières de penser l'organisation et le management.....</b>	<b>4</b>
2.1. L'école classique – L'organisation comme machine.....	4
2.2. L'école des relations humaines – L'organisation comme groupe social.....	5
2.3. L'école du management moderne – L'organisation comme système vivant .....	7
2.4. Synthèse comparative et limites de chaque école.....	8
<b>3. Et demain ? Quelques observations par 4 grands axes de transformation.....</b>	<b>9</b>
3.1.Transformations économiques et technologiques .....	9
3.2. Évolutions sociales et culturelles .....	10
3.3. Mutations organisationnelles et gouvernance .....	10
3.4. Nouveaux enjeux humains et relationnels .....	10
<b>4. Ce que change la pensée systémique .....</b>	<b>12</b>
4.1. Passer de la causalité linéaire à la circularité.....	12
4.2. L'organisation comme système en interaction avec son environnement .....	12
4.3. Le diagramme des forces systémiques (Compétence / Mécanisme / Stratégie) .....	13
<b>5. Origines et influences de la pensée systémique .....</b>	<b>14</b>
5.1. La cybernétique – Norbert Wiener .....	14
5.2. Le constructivisme – Gregory Bateson, Alfred Korzybski .....	16
5.3. La théorie générale des systèmes – Ludwig von Bertalanffy .....	17
5.3. Gregory Bateson – L'écologie de l'esprit .....	19
5.4. L'École de Palo Alto – Communication et changement .....	20
5.5. La Théorie Organisationnelle de Berne (TOB) .....	25
5.6. Autres influences : Edgar Morin, Jean-Louis Le Moigne, Kaplan & Norton (Balanced Scorecard) .....	26
<b>6. Concepts et propriétés clés des systèmes .....</b>	<b>27</b>

6.1. Totalité et émergence .....	28
6.2. Principes organisateurs .....	29
6.3. Redondances .....	31
6.4. Homéostasie.....	32
6.5. Équifinalité.....	32
6.6. Systèmes ouverts et fermés .....	33
<b>7. Posture et pratiques en intervention systémique.....</b>	<b>33</b>
7.1. Le regard systémique : de l'observation à l'action .....	33
7.2. Identifier et mobiliser un principe organisateur .....	35
7.3. Éthique et limites de l'intervention systémique .....	36
<b>8. Synthèse et perspectives .....</b>	<b>37</b>
8.1. Points-clés à retenir.....	37
8.2. Les bénéfices et risques de la pensée systémique en organisation .....	37
8.3. Pistes pour approfondir (bibliographie, ressources, formations complémentaires).....	38
<b>Annexes .....</b>	<b>39</b>
Glossaire des concepts clés.....	39
Schémas récapitulatifs .....	39
Bibliographie commentée .....	41

## 1. INTRODUCTION GENERALE

### 1.1. QU'EST-CE QUE LA PENSEE SYSTEMIQUE ? DEFINITIONS ET GRANDS PRINCIPES

La pensée systémique est une manière d'observer, de comprendre et d'agir sur les situations en tenant compte **des interactions entre les éléments** plutôt que de se focaliser uniquement sur chaque élément séparément.

Elle repose sur l'idée qu'une organisation (ou toute réalité complexe) est un **système** :

- composé de **parties interconnectées** ;
- qui influence et est influencé par son environnement ;
- dont le comportement global ne peut pas se réduire à la somme des comportements de ses parties.

**Grands principes de la pensée systémique :**

1. **Vision globale (holistique)** : comprendre un problème ou un projet en replaçant chaque élément dans l'ensemble dont il fait partie.
2. **Interactions et boucles de rétroaction** : ce qui se passe dans une partie du système affecte les autres, parfois en retour.
3. **Causalité circulaire** : les causes et effets sont souvent liés dans un cercle d'influences mutuelles, et pas dans une simple chaîne linéaire.
4. **Dynamique et adaptation** : un système évolue dans le temps, apprend et s'ajuste pour maintenir un équilibre ou atteindre de nouveaux objectifs.
5. **Emergence** : le système produit des propriétés ou comportements nouveaux qui ne sont pas présents dans ses éléments isolés.

### 1.2. POURQUOI LA SYSTEMIQUE EST-ELLE PERTINENTE AUJOURD'HUI ?

La pensée systémique est particulièrement adaptée aux réalités contemporaines car :

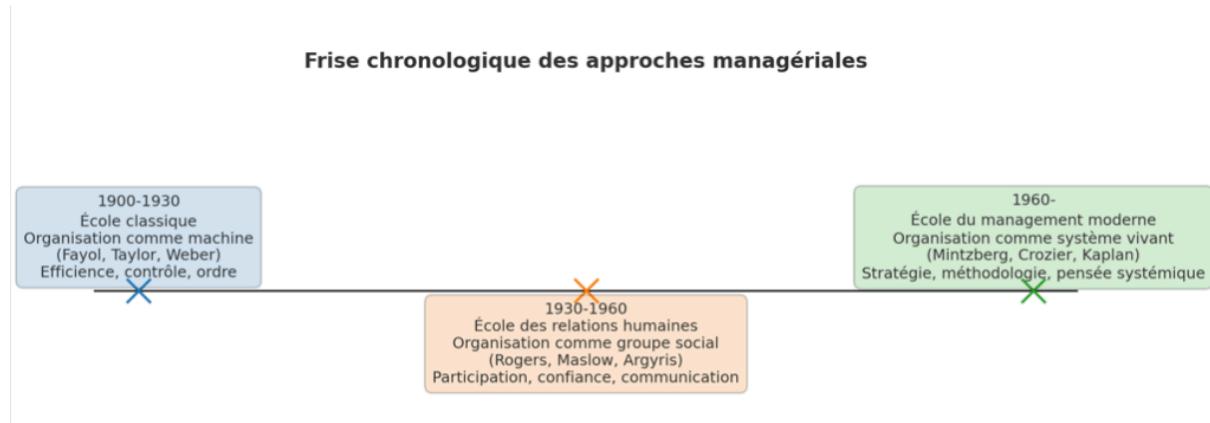
- **Les organisations et les enjeux sont de plus en plus complexes** : elles impliquent des dimensions économiques, humaines, technologiques, environnementales, culturelles... qui interagissent en permanence.
- **Les changements sont rapides et imprévisibles** : les approches rigides ou purement linéaires peinent à s'adapter.

- **Les problèmes sont souvent multidimensionnels** (*problèmes “mêlés” ou “pervers”*) : il ne suffit plus de corriger une cause isolée, il faut agir sur plusieurs facteurs à la fois.
- **La coopération est devenue centrale** : équipes transversales, partenariats, réseaux... la performance dépend de la qualité des relations et de la circulation de l'information.
- **Les défis environnementaux et sociétaux exigent une vision globale** : penser en système aide à évaluer les effets à long terme et à éviter les solutions qui déplacent le problème ailleurs.

En résumé, la systémique est pertinente aujourd’hui car elle offre un cadre pour lire la complexité, anticiper les effets indirects et concevoir des solutions durables et adaptatives.

## 2. TROIS GRANDES MANIERES DE PENSER L'ORGANISATION ET LE MANAGEMENT

L'histoire du management peut se lire comme une succession de grands courants, chacun porteur d'une manière particulière de concevoir l'organisation et le rôle du manager.  
De l'usine taylorienne au management agile, ces visions se sont construites par strates, se complétant parfois... ou se contredisant souvent.



### 2.1. L'ECOLE CLASSIQUE – L'ORGANISATION COMME MACHINE

#### PRINCIPES FONDATEURS (FAYOL, TAYLOR, WEBER...)

Née à la fin du XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'école classique conçoit l'organisation comme une machine parfaitement réglée, où chaque rouage doit fonctionner sans faille.

Ses principes clés sont :

- **Unité de direction** : une seule ligne de commandement, claire et hiérarchisée.
- **Spécialisation des fonctions** : chacun occupe un poste précis, sans empiéter sur le rôle des autres.

- **Séparation conception/exécution** : le chef conçoit et planifie, l'ouvrier exécute.
- **Impersonnalité** : les décisions reposent sur des règles et procédures, non sur les préférences individuelles.
- **Recherche du “One Best Way”** : identifier et appliquer la meilleure méthode unique pour accomplir chaque tâche.
- **Analyse scientifique du travail** : optimiser les gestes, les temps et les méthodes pour accroître la productivité, dans un souci d'ordre, de discipline et d'égalité.

Parmi ses figures emblématiques, on retrouve **Henri Fayol** (principes de management), **Frederick Taylor** (organisation scientifique du travail), **Frank et Lillian Gilbreth** (étude des mouvements), **Henry Gantt** (diagramme de planification) et **Max Weber** (bureaucratie et rationalisation).

### LE ROLE DU MANAGER-CONTROLEUR

Dans ce modèle, le manager est avant tout un chef-contrôleur.

Il planifie, organise et surveille l'exécution des tâches pour garantir l'efficience (faire bien) et l'efficacité (atteindre l'objectif), tout en veillant à ce que les règles soient appliquées. Sa posture est directive, centrée sur la conformité, la discipline et le respect des procédures. L'humain est alors perçu principalement comme un maillon de la chaîne de production plutôt que comme un acteur créatif.



### 2.2. L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES – L'ORGANISATION COMME GROUPE SOCIAL

#### APPORTS DE ROGERS, MASLOW, ARGYRIS

À partir des années 1930, notamment grâce aux recherches d'Elton Mayo et à la célèbre expérience de Hawthorne, on découvre que la productivité ne repose pas uniquement sur les méthodes de travail ou la structure organisationnelle.

Elle est aussi fortement influencée par la qualité des relations humaines, la reconnaissance et l'attention portée aux individus.

#### Principes clés de ce courant :

- **Décentralisation du pouvoir** : donner plus d'autonomie aux équipes.
- **Participation et confiance** : impliquer les salariés dans les décisions et reconnaître leur contribution.
- **Travail en groupe et polyvalence** : valoriser la coopération et le développement de nouvelles compétences.
- **Communication comme levier de motivation** : encourager les échanges ouverts et constructifs.
- **Formation des responsables aux relations humaines** : développer l'écoute, l'empathie et le soutien psychologique.

Parmi les figures majeures :

- **Carl Rogers** : l'écoute active et la relation centrée sur la personne.
- **Abraham Maslow** : la hiérarchie des besoins humains.
- **Chris Argyris** : l'apprentissage organisationnel et la maturité au travail.

### LE ROLE DU MANAGER-ANIMATEUR

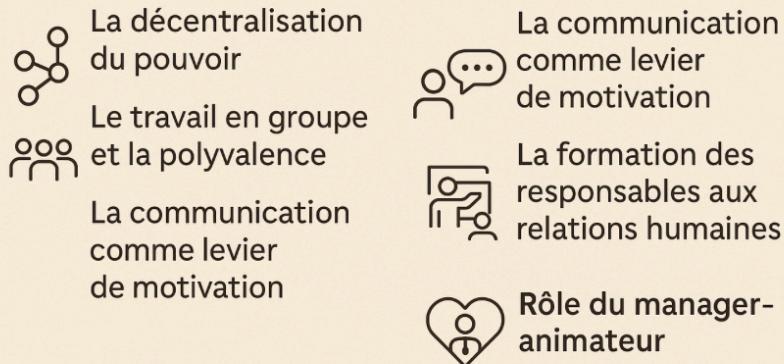
Dans cette approche, le manager devient **un animateur et un facilitateur**.

Son rôle n'est plus seulement de contrôler, mais de :

- créer un climat de confiance ;
- stimuler la coopération ;
- veiller à la satisfaction des besoins psychologiques ;
- encourager l'épanouissement et l'engagement des personnes.
- **L'objectif** : construire des équipes motivées, soudées et capables de s'adapter grâce à la force du lien humain.

## L'école des relations humaines – L'organisation comme groupe social

Apports: Rogers, Maslow, Argyris



### 2.3. L'ECOLE DU MANAGEMENT MODERNE – L'ORGANISATION COMME SYSTEME VIVANT

#### APPORTS DE MINTZBERG, CROZIER, DRUCKER...

À partir des années 1960, le monde des organisations entre dans une **ère de complexité croissante** : marchés instables, technologies en mutation rapide, interdépendance entre acteurs économiques, sociaux et politiques.

Il devient évident qu'il **n'existe plus une seule “bonne” manière de gérer**, mais que chaque contexte exige ses propres méthodes et leviers d'action.

#### Principaux apports de cette période :

- **Pensée systémique** : l'organisation est vue comme un système vivant, en interaction permanente avec son environnement interne et externe.
- **Principe de “vérité requise”** : l'action et l'information doivent être ajustées à la réalité du terrain, plutôt qu'à un modèle figé.
- **Méthodologies avancées** : planification stratégique, management par objectifs, gestion de projet, tableaux de bord de performance.
- **L'acteur comme stratège** : le dirigeant devient capable d'anticiper, de s'adapter et d'innover face à l'incertitude.

#### Figures clés :

- **Henry Mintzberg** : typologie des configurations organisationnelles et rôle du management en situation réelle.
- **Michel Crozier** : analyse stratégique des organisations et jeux de pouvoir.
- **Peter Drucker** : management par objectifs, rôle du manager dans l'économie moderne.
- **Kaplan et Norton** : Balanced Scorecard pour piloter la performance globale.

## LE ROLE DU MANAGER-STRATEGE

Dans ce modèle, le manager devient **un chef d'orchestre** :

- capable d'articuler les dimensions **économiques, techniques, humaines et environnementales** ;
- apte à détecter les signaux faibles et à ajuster la trajectoire en continu ;
- garant d'une vision globale tout en coordonnant les actions à court terme.

L'efficacité ne se mesure plus seulement à la productivité, mais aussi à la capacité d'adaptation, de coopération et d'innovation.



## 2.4. SYNTHESE COMPARATIVE ET LIMITES DE CHAQUE ECOLE

## L'ÉCOLE CLASSIQUE

- **Forces** : apporte un cadre clair, des règles précises, une organisation hiérarchique efficace, et optimise les processus.
- **Limites** : vision mécanique de l'humain, faible prise en compte de la motivation, peu flexible face aux changements.

## L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

- **Forces** : met l'accent sur la motivation, la communication, la coopération et le bien-être psychologique.
- **Limites** : peut négliger les aspects structurels et stratégiques, risque d'un management trop centré sur le climat social au détriment des résultats.

## L'ÉCOLE DU MANAGEMENT MODERNE

- **Forces** : intègre la complexité, la dimension stratégique, la pensée systémique et l'adaptation au contexte.
- **Limites** : complexité de mise en œuvre, nécessite des managers polyvalents et formés, risque de perte de repères dans des environnements trop changeants.

Chaque école a contribué à enrichir la compréhension du management. L'évolution ne remplace pas complètement les modèles précédents : elle les intègre et les adapte. Aujourd'hui, un manager efficace sait combiner la rigueur structurelle de l'école classique, la dimension humaine de l'école des relations humaines, **et** l'agilité stratégique de l'école moderne.

## 3. ET DEMAIN ? QUELQUES OBSERVATIONS PAR 4 GRANDS AXES DE TRANSFORMATION

### 3.1. TRANSFORMATIONS ÉCONOMIQUES ET TECHNOLOGIQUES

#### Principaux constats :

- **Pressions financières accrues** (depuis les années 1990) entraînant une perte progressive des métiers de référence et une dissociation croissante entre capital et travail (de Gaulejac).
- **Instrumentalisation croissante des technologies managériales**, orientées vers des intérêts externes à l'organisation.
- **Explosion des TIC** réduisant les coûts d'échange de l'information et facilitant la mise en réseau (ex. Benetton).
- **Uniformisation culturelle** et tentative de dissociation produit/culture, parfois freinées par des décisions de l'OMC.
- **Standardisation accrue par l'informatique** : procédures et contrôles renforcés, particulièrement dans les services.
- Montée de l'**intelligence artificielle** et de l'automatisation dans la prise de décision.

- Risque de **perte d'expertise humaine** avec le remplacement des savoir-faire par des systèmes automatisés.
- Importance croissante de la **cybersécurité** et de la gestion des données.

---

### 3.2. ÉVOLUTIONS SOCIALES ET CULTURELLES

#### Principaux constats :

- **Internationalisation** : nécessité pour les dirigeants de développer des compétences multiculturelles et de se saisir des enjeux de genre.
- **Pression accrue sur les salariés** : intensification du travail, stress, exigences de qualification élevées, exclusion des moins adaptables.
- **Paradoxe** : déprofessionnalisation relative (procédures standardisées) mais augmentation des attentes en compétences techniques, relationnelles et comportementales.
- **Flexibilité érigée en principe** : employabilité, emplois groupés sur zones d'activité, précarisation par les contrats courts et les stages à répétition.
- Hausse des attentes en **équilibre vie pro / vie perso** et en qualité de vie au travail.
- Montée en puissance de la **génération Z**, plus attachée au sens et à l'éthique dans l'emploi.
- Multiplication des débats sur la **diversité et l'inclusion** comme leviers de performance.

---

### 3.3. MUTATIONS ORGANISATIONNELLES ET GOUVERNANCE

#### Principaux constats :

- **Émergence d'entreprises transactionnelles** : réseaux de sous-traitants et d'indépendants intégrés dans la chaîne de valeur, au détriment des organisations verticalement intégrées (Coase).
  - **Nouvelles formes de gouvernance** : sociocratie, holacratie, entreprises libérées (Getz, Laloux), basées sur l'autonomie et la coopération.
  - **Rôle de l'entreprise comme animatrice de réseau** plutôt que simple unité de production.
  - **Capitalisation des savoirs** et gestion stratégique des RH comme enjeu majeur, malgré des technologies encore limitées.
- 
- Développement de modèles hybrides mêlant travail salarié et freelance.
  - Renforcement du rôle du **management par projet** et de l'agilité organisationnelle.
  - Montée de la **coopétition** (coopération entre concurrents) dans certains secteurs.

---

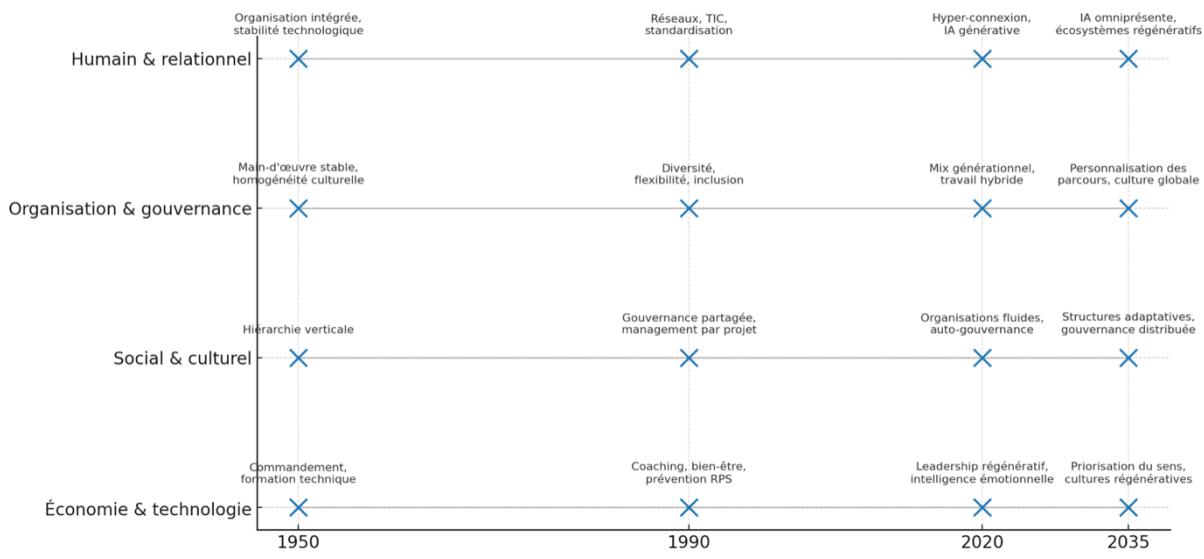
### 3.4. NOUVEAUX ENJEUX HUMAINS ET RELATIONNELS

### Principaux constats :

- **Investissement croissant dans le bien-être au travail** : prévention des risques psychosociaux (loi du 1er septembre 2014), multiplication des ouvrages et dispositifs autour de la souffrance au travail.
- Arrivée et montée en puissance des **consultants et coachs** pour accompagner les transformations humaines.
- Question posée par Mintzberg : les organisations ne sont-elles pas arrivées à un point où les **buts du système** (pérennité, croissance, performance interne) supplantent les **buts de mission** (raison d'être, service à la société) ?
- Valorisation des **soft skills** comme levier de performance durable.
- Importance croissante des **compétences émotionnelles** dans les rôles de leadership.
- Besoin de **pratiques managériales régénératives** qui restaurent les ressources humaines plutôt que de les épuiser.

Axe	Hier	Aujourd'hui	Demain
Économie & technologie	Organisation intégrée, stabilité technologique	Réseaux, TIC, standardisation, IA émergente	Hyper-connexion, IA générative, écosystèmes interconnectés
Social & culturel	Main-d'œuvre stable, homogénéité culturelle	Diversité, pression, flexibilité, inclusion	Mix générationnel, travail hybride, quête de sens
Organisation & gouvernance	Hiérarchie verticale	Gouvernance partagée, management par projet	Organisations fluides, auto-gouvernance, coopération
Humain & relationnel	Commandement, formation technique	Coaching, bien-être, prévention RPS	Leadership régénératif, intelligence émotionnelle, priorisation du sens

## Évolution du management - 1950 à 2035



## 4. CE QUE CHANGE LA PENSEE SYSTEMIQUE

La pensée systémique transforme en profondeur la manière de concevoir, d'analyser et de piloter une organisation. Elle invite à passer d'une vision figée à une logique **vivante, adaptative et interconnectée**.

### 4.1. PASSER DE LA CAUSALITE LINEAIRE A LA CIRCULARITE

Dans une approche classique, on recherche **une cause unique** à un problème, et on agit dessus. En systémique, **les causes et les effets se nourrissent mutuellement** : un changement à un endroit du système peut produire des effets en chaîne, parfois inattendus, qui reviennent influencer la situation de départ.

Exemple : une surcharge de travail entraîne une baisse de motivation, qui réduit la qualité du travail, ce qui génère davantage de contrôle... et renforce la surcharge initiale.

### 4.2. L'ORGANISATION COMME SYSTEME EN INTERACTION AVEC SON ENVIRONNEMENT

Une organisation ne vit pas en vase clos : **ses frontières sont poreuses**.

Elle échange en permanence des informations, des ressources et des influences avec :

- ses collaborateurs et parties prenantes internes,
- ses clients, fournisseurs, partenaires,
- son environnement socio-économique, technologique, politique et écologique.

La systémique considère que comprendre ces **flux et interconnexions** est essentiel pour agir efficacement.

---

#### 4.3. LE DIAGRAMME DES FORCES SYSTEMIQUES (COMPETENCE / MECANISME / STRATEGIE)

Pour diagnostiquer et ajuster le fonctionnement d'une organisation, on peut observer **trois grands pôles de forces :**

1. **Compétence** (*centre : l'humain*)

- Délégation
- Motivation
- Autonomie
- Confiance
- Talents
- Apprentissage
- Niveau global de compétence

2. **Mécanisme** (*centre : le cadre et les règles*)

- Procédures
- Centralisation
- Autorité
- Normes
- Organisation interne

3. **Stratégie** (*centre : la dynamique collective*)

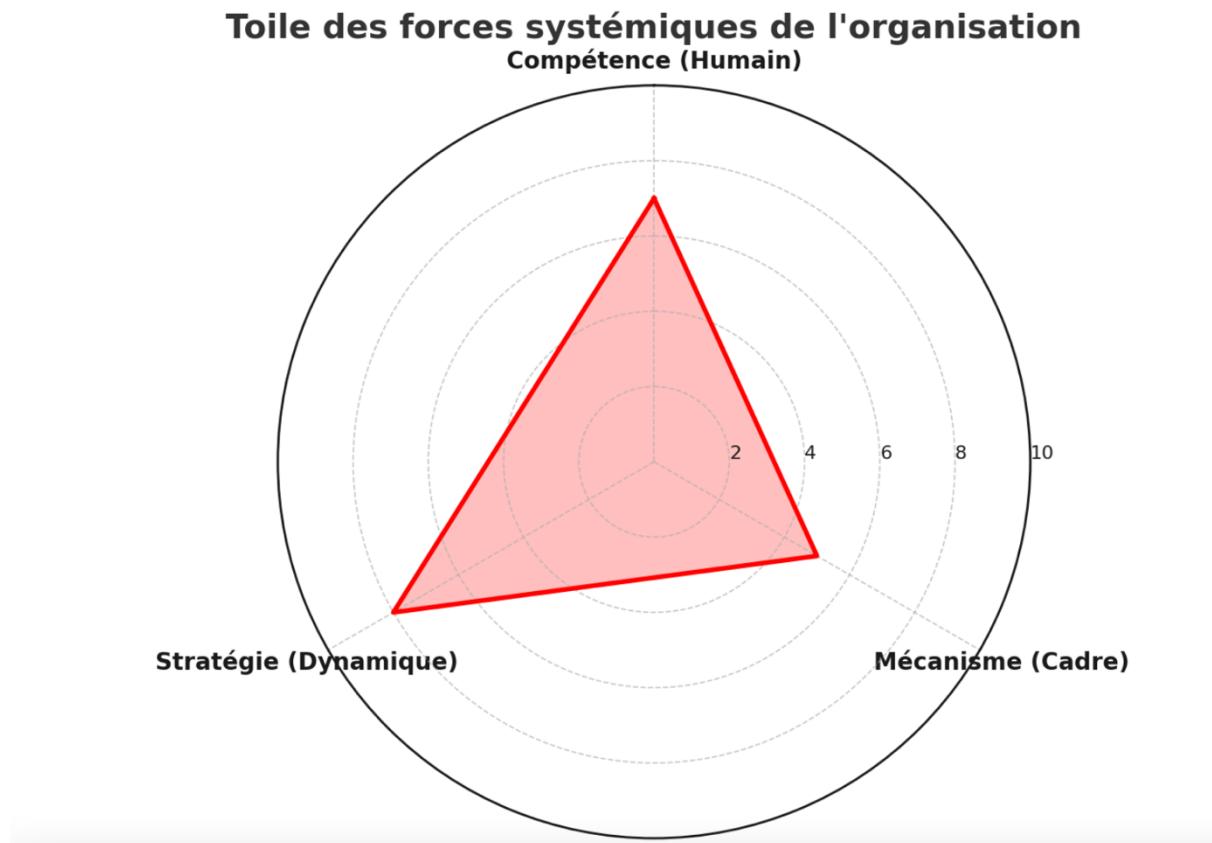
- Flexibilité
- Pilotage stratégique
- Travail en équipes interdisciplinaires
- Gestion des demandes complexes
- Adaptation aux changements

En mesurant **l'écart** entre :

- **l'état désiré** (*vision, objectifs, projet commun*), et

- l'état présent (réalité observée),

... on peut visualiser les équilibres et tensions, repérer les points de blocage, et concevoir des régulations adaptées plutôt que des solutions standardisées.



## 5. ORIGINES ET INFLUENCES DE LA PENSEE SYSTEMIQUE

### 5.1. LA CYBERNETIQUE – NORBERT WIENER

#### RETROACTIONS POSITIVES ET NEGATIVES

La cybernétique, définie par Norbert Wiener en 1948 comme *la science du pilotage et du gouvernement des systèmes*, qu'ils soient biologiques, mécaniques ou sociaux, nous a légué le concept clé de rétroaction (feedback).

- **Rétroaction négative** : elle corrige les écarts pour ramener un système vers un état cible stable.
  - *Exemple biologique* : le corps humain maintient sa température à 37 °C grâce à des régulations internes (*homéostasie*).

- *Exemple organisationnel* : rééquilibrer la charge de travail entre équipes quand l'une est surchargée.
- **Rétroaction positive** : elle amplifie un phénomène en cours.
  - *Exemple technique* : un thermostat défectueux qui chauffe toujours plus.
  - *Exemple organisationnel* : un conflit qui s'auto-alimente par une succession de malentendus.

Ces deux types de rétroactions offrent **une grille d'observation puissante** pour comprendre comment une organisation ou un individu résout — ou aggrave — ses problèmes (Lucy Gill, *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde*).

## CYBERNETIQUE DE 2<sup>e</sup> ORDRE

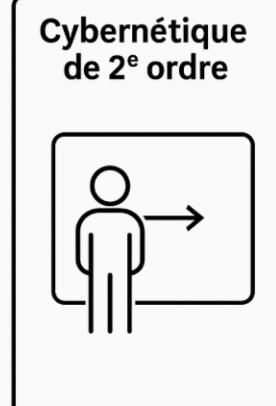
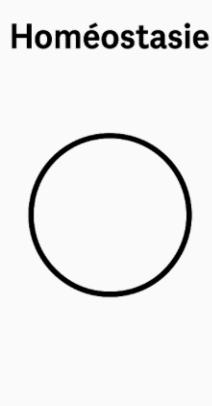
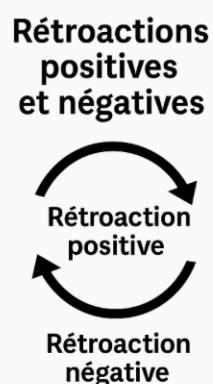
Introduite par Heinz von Foerster, elle reconnaît que **l'observateur fait partie intégrante du système observé**.

- En pratique : le consultant ou le coach ne peut se prétendre neutre. Sa présence, ses questions et ses réactions influencent la dynamique observée.
- *Exemple* : dans un audit, la manière dont les questions sont formulées peut orienter les réponses et donc modifier les conclusions.

En pratique : le consultant ou le coach ne peut pas prétendre être neutre ; sa présence, ses questions, ses attitudes influencent le système qu'il observe.

Exemple : dans un audit, la manière dont un consultant formule ses questions peut orienter les réponses et donc influencer les constats.

## La cybernétique – Norbert Wiener, 1948



## 5.2. LE CONSTRUCTIVISME – GREGORY BATESON, ALFRED KORZYBSKI

Le constructivisme met en lumière une idée clé : nous ne percevons pas le monde “tel qu’il est”, mais au travers de filtres – nos croyances, nos sens, nos émotions et notre culture.

En d’autres termes, la réalité est construite par notre cerveau à partir des informations limitées qu’il reçoit.

### DEUX NIVEAUX DE RÉALITÉ

- **Réalité de premier ordre** : ce que nous percevons directement via nos sens.
- **Réalité de deuxième ordre** : l’interprétation que nous donnons à cette perception.

*Exemple* : deux collaborateurs assistent à la même réunion.

Les faits sont identiques, mais l’un la juge productive, l’autre la trouve inutile.

Comme le disait Gregory Bateson :

« *Si les hommes définissent des situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences.* »  
Une interprétation erronée peut donc produire des effets bien réels dans une organisation.

*Illustration : la “chambre d’Ames”*

Cet effet optique montre deux personnes semblant de taille différente dans une pièce déformée, alors qu’elles sont identiques.

Cela illustre que **notre cerveau reconstruit la réalité à partir de signaux sensoriels limités**, et que cette reconstruction peut être trompeuse.

### LE PROCESSUS D’ADAPTATION

Même si une réalité “objective” existe, nous n’y avons accès qu’à travers notre propre construction mentale, façonnée pour répondre à nos besoins d’adaptation.

Cela implique :

- Nous sommes **responsables** de nos représentations.
- Nous devons régulièrement évaluer si elles sont **adaptées ou obsolètes**.

### LA CARTE ET LE TERRITOIRE – ALFRED KORZYBSKI

Korzybski rappelle que **la carte n’est pas le territoire**.

*Exemple organisationnel* :

« Il n’y a ni contrainte ni opportunité dans l’environnement d’une entreprise ; il y a des catégories

mentales prédéterminées qui filtrent le rapport des managers à la réalité. »

Ainsi, une organisation peut passer à côté d'une opportunité simplement parce qu'elle ne l'a pas représentée comme telle.

## Le constructivisme

nous ne percevons pas le monde « tel qu'il est » mais au travers de filtres – nos croyances, nos sens, nos émotions et notre culture.

En d'autres termes, la réalité est construite par notre cerveau à partir des informations limitées qu'il reçoit.

### Deux niveaux de réalité

Réalité de premier ordre ce que nous percevons directement via nos sens.

Réalité de deuxième ordre : l'interprétation que nous donnons à cette perception.

Comme le disait Gregory Bateson :

« Si les hommes définissent des situations comme réelles, elles sont réellement dans leurs conséquences. »

### Illustration: la 'chambre d'Ames'

Cet effet optique montre deux personnes semblant de taille différente dans une pièce déformée, alors qu'elles sont identiques.

Cela illustre que notre cerveau reconstruit la réalité à partir de signaux sensoriels limités, et que cette reconstruction peut être trompeuse.



### Le processus d'adaptation

Même si une réalité "objective" existe, nous n'y avons accès qu'à travers notre propre construction mentale, façonnée pour répondre à nos organisations.



### La carte et le territoire – Alfred Korzybski

Korzybski rappelle que la carte n'est pas le territoire.

#### Exemple organisationnel:

« Il n'y a ni contrainte ni opportunité dans l'environnement d'une entreprise. Il y a des catégories mentales pré-déterminées qui filtrent le rapport des managers à la réalité. »

## 5.3. LA THEORIE GENERALE DES SYSTEMES – LUDWIG VON BERTALANFFY

Dans les années 1950, le biologiste autrichien **Ludwig von Bertalanffy** développe la **Théorie générale des systèmes (TGS)** avec un objectif ambitieux : proposer un langage et un cadre communs pour décrire **tout type de système**, qu'il soit biologique, technique, social ou symbolique.

L'idée centrale : *les mêmes lois d'organisation peuvent s'appliquer à des domaines très différents.*

### PRINCIPES FONDAMENTAUX

#### SYSTÈMES OUVERTS VS SYSTÈMES FERMÉS

- **Système ouvert** : échange de matière, d'énergie et d'information avec son environnement.  
→ Exemple : une entreprise interagit en permanence avec ses clients, ses fournisseurs, les institutions et la société.

- **Système fermé** : isolé de son environnement (concept surtout théorique).
  - Exemple : un laboratoire hermétiquement scellé.

## TOTALITÉ

Le tout est **plus que la somme de ses parties** : un système possède des propriétés émergentes qui n'existent pas au niveau de ses éléments isolés.

→ Exemple : une équipe performante ne se résume pas à l'addition des compétences individuelles, mais dépend aussi de la qualité des interactions et de la cohésion.

## ÉQUIFINALITÉ

Dans un système ouvert, **plusieurs chemins peuvent mener au même résultat**.

→ Exemple : différents styles de management peuvent conduire à une meilleure satisfaction client.

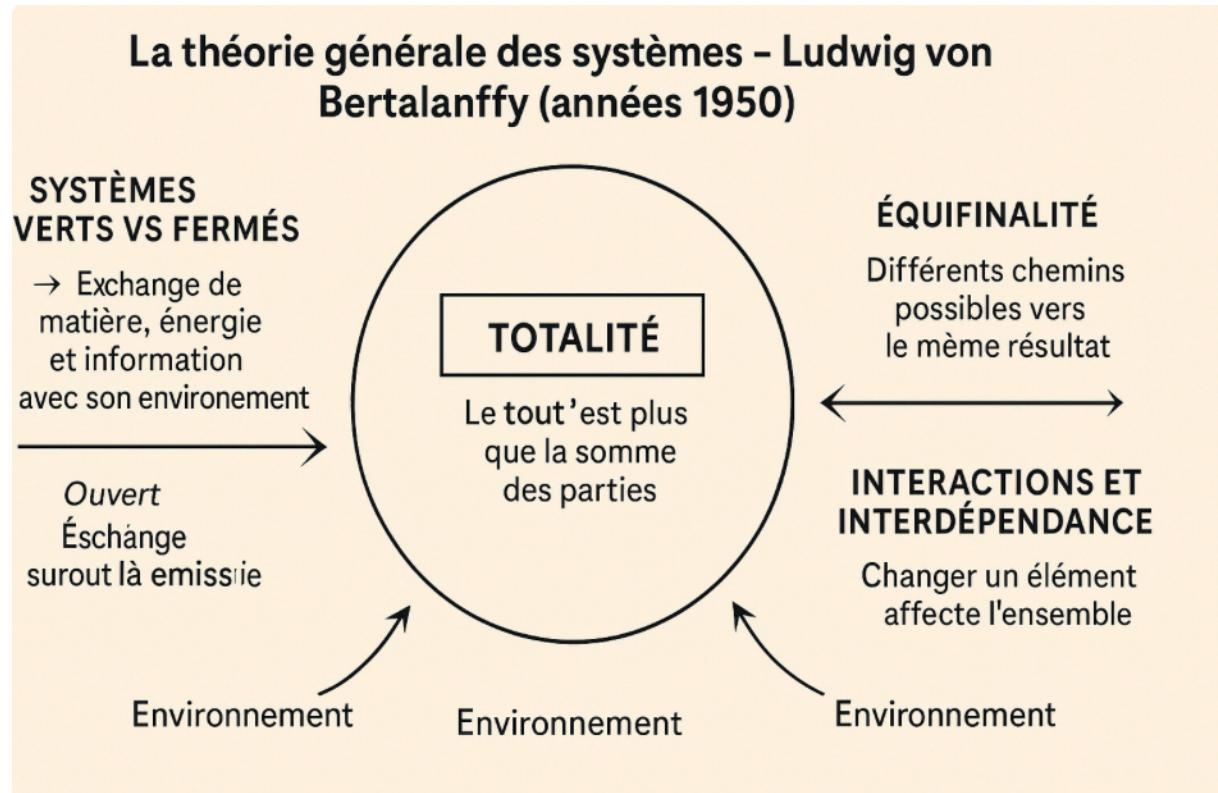
## INTERACTIONS ET INTERDÉPENDANCE

Modifier un élément du système affecte l'ensemble.

→ Exemple : changer une procédure interne peut impacter la charge de travail, la qualité du service et la motivation des équipes.

## IMPLICATIONS POUR LE MANAGEMENT

- Penser en flux, interactions et relations, plutôt qu'en silos.
- Anticiper que toute action locale a des effets systémiques.
- Identifier et agir sur les points de levier qui génèrent des changements durables.



### 5.3. L'ECOLOGIE DE L'ESPRIT - GREGORY BATESON

Gregory Bateson, anthropologue et penseur majeur de l'école de Palo Alto, a profondément marqué la pensée systémique en explorant les liens entre communication, culture et apprentissage. Bateson considère que la pensée humaine, les relations et la culture s'inscrivent dans un **écosystème global de communication**.

Chaque action modifie le système... et cette modification rétroagit sur l'acteur.

→ En organisation, toute décision managériale déclenche des ajustements formels et informels qui transforment la dynamique collective.

#### DOUBLE CONTRAINTE

Une **double contrainte** survient lorsqu'une personne reçoit deux messages ou injonctions incompatibles, tout en ne pouvant ni les satisfaire toutes deux ni s'en extraire.

- Exemple personnel : « Sois spontané ! » (l'ordre annule la spontanéité).
- Exemple en entreprise : « Prends des initiatives... mais ne fais rien sans validation. » Ce paradoxe génère souvent frustration, stress ou comportements d'évitement.

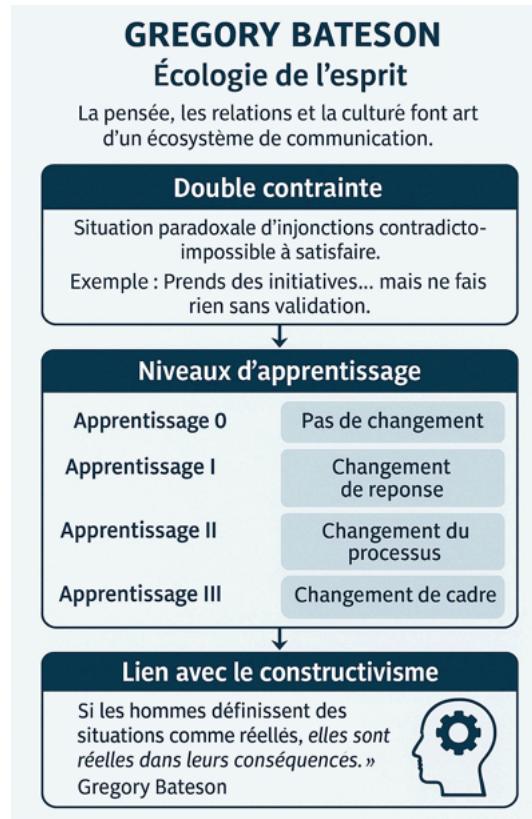
#### NIVEAUX D'APPRENTISSAGE

Bateson distingue plusieurs niveaux qui permettent de comprendre comment un individu ou une organisation apprend et évolue :

1. **Apprentissage 0** : répétition d'une réponse sans remise en question.
2. **Apprentissage I** : changement dans le choix des réponses.
3. **Apprentissage II** : remise en question du processus qui produit les réponses (prise de recul, réflexivité).
4. **Apprentissage III** : transformation radicale du cadre de référence (changement de paradigme).

Bateson rejette l'idée que **nous ne percevons pas la réalité telle qu'elle est**, mais à travers nos filtres sensoriels, émotionnels et culturels.

Nous sommes donc **responsables** de la pertinence de nos représentations et de leur adaptation au contexte.



## 5.4. L'ÉCOLE DE PALO ALTO – COMMUNICATION ET CHANGEMENT

Dans l'effervescence intellectuelle des années 1950-1960, un petit groupe de chercheurs se réunit au **Mental Research Institute (MRI)**, en Californie. Leur objectif ? Mieux comprendre comment les êtres humains interagissent, se comprennent... ou se mécomprennent. Parmi eux, des noms qui deviendront des références : Paul Watzlawick, Don Jackson, John Weakland et, bien sûr, Gregory Bateson. C'est ainsi que naît l'École de Palo Alto, un laboratoire d'idées qui va révolutionner notre manière de penser la communication et le changement. En voici quelques principes :

### AXIOMES DE LA COMMUNICATION

(Paul Watzlawick, *Une logique de la communication*)

Ces principes fondamentaux, élaborés par l'École de Palo Alto, décrivent la manière dont toute interaction humaine fonctionne, qu'on en soit conscient... ou non.

1. **On ne peut pas ne pas communiquer**  
→ Qu'on parle, qu'on se taise, qu'on agisse ou qu'on reste immobile, tout comportement transmet un message. Le silence lui-même communique quelque chose.
2. **Toute communication comporte un contenu et définit la relation**  
→ Chaque message véhicule à la fois ce que je dis (le contenu) et comment je me situe par rapport à toi (la relation).
3. **La ponctuation des séquences d'événements organise la réalité**  
→ Chacun interprète et découpe la suite des événements à sa manière, ce qui peut créer des incompréhensions.

#### 4. La communication utilise à la fois un code digital et un code analogique

- *Digital* : les mots, le langage verbal.
- *Analogique* : le ton, les gestes, les expressions, le contexte.

#### 5. Les échanges sont de nature symétrique ou complémentaire

- *Symétrique* : les interlocuteurs interagissent sur un pied d'égalité.
- *Complémentaire* : la relation s'organise autour d'une différence de statut ou de rôle, explicite ou implicite.

### CHANGEMENTS DE TYPE 1 ET TYPE 2

L'École de Palo Alto distingue deux façons d'aborder un problème ou une situation :

- **Changement de type 1** : on agit *dans* le cadre existant. Il s'agit d'ajuster, d'optimiser ou de corriger ce qui est déjà en place — en faisant plus, moins ou différemment, mais sans remettre en cause la logique de départ.
- **Changement de type 2** : on change *le* cadre. Ici, on modifie les règles du jeu, les structures ou les croyances qui déterminent la façon de fonctionner. C'est un changement de perspective, une transformation plus profonde.

### Exemple en entreprise

- *Type 1* : Une équipe commerciale n'atteint pas ses objectifs. Le manager décide d'augmenter le nombre de visites clients et de suivre plus précisément les indicateurs.
- *Type 2* : Le même problème est abordé autrement : on revoit complètement la stratégie commerciale, en passant d'une logique de volume de visites à une approche centrée sur la fidélisation et la valeur ajoutée, ce qui implique de repenser les objectifs, la formation et la manière de travailler.

### PATTERNS RELATIONNELS

L'École de Palo Alto applique une pensée circulaire aux interactions humaines : le problème n'est pas « dans » un individu, mais dans la dynamique du système relationnel. C'est l'ensemble des interactions qui génère — et entretient — certains comportements.

### DOUBLE CONTRAINTE

La **double contrainte** est une forme particulière et pathogène de **pattern relationnel**.

Elle se produit lorsqu'une personne reçoit simultanément **deux (ou plus) injonctions contradictoires**, dont l'une rend impossible la satisfaction de l'autre, et **sans possibilité claire d'en sortir** (interdiction de méta-communicuer ou de quitter la situation).

C'est un **mécanisme relationnel** qui plonge un acteur dans un état où :

1. Il perçoit des messages ou règles **opposés**.
2. Une **troisième injonction** implicite ou explicite interdit toute sortie ou remise en question.

🔍 **Différence avec le dilemme** : dans un dilemme, le choix est difficile mais reste possible ; dans la double contrainte, **toutes les issues sont sanctionnées**.

## LES CONDITIONS D'APPARITION

---

Pour qu'une double contrainte existe, il faut :

1. **Deux acteurs ou plus** (dont l'un est en position de victime).
2. Une **expérience répétée** dans le temps.
3. Une **injonction négative primaire** : « Si tu ne fais pas X, tu seras sanctionné » → évitemennt de la punition.
4. Une **injonction secondaire** qui contredit la première, également associée à une sanction.
5. Une **injonction négative tertiaire** qui interdit de quitter la situation ou d'en parler.

## EXEMPLE ILLUSTRATIF

---

Un maître zen, pour amener son disciple à l'illumination, tient un bâton au-dessus de sa tête et dit :

- « Si tu dis que ce bâton existe, je te frappe. »
- « Si tu dis qu'il n'existe pas, je te frappe. »
- « Si tu ne dis rien, je te frappe. »

Un maître zen, pour amener son disciple à l'illumination, tient un bâton au-dessus de sa tête et dit :



#### Quelles issues possibles pour l'élève ?

- **Réponse comportementale** : arracher le bâton → changement de niveau logique, passer du langage à l'action.
- **Réponse métaphorique** : comprendre le message comme une image et répondre sur ce même registre : « J'ai connu un maître qui... ».

### DANS LES ORGANISATIONS

Les doubles contraintes sont souvent :

- Subtiles et implicites.
- Invisibles aux acteurs eux-mêmes.
- Parfois interdites d'analyse (métacommunication bloquée).
- Potentiellement constitutives d'une **organisation perverse** si elles deviennent structurelles.

Exemple : « Sois autonome... mais ne fais rien sans validation préalable. »

### COMMENT EN SORTIR ?

#### 1. Réduire l'intensité de la relation

- Prendre de la distance émotionnelle.
- Relativiser l'importance accordée à la situation.

- Développer une référence interne solide (« je »).

## **2. Décoder les messages contradictoires**

- Identifier les incongruences dans le discours ou les gestes.
- Repérer les métamessages non verbaux.

## **3. Faire de la métacommunication**

- Parler de la relation et nommer la double contrainte (« Que se passe-t-il dans notre équipe ? »).

## **4. Sauter de niveau logique**

- Passer d'un échange verbal bloqué à une action concrète.

## **5. Sortir du cadre**

- Trouver un « ailleurs » (ressource externe, autre contexte).
- Pratiquer la dissociation mentale (se mettre en position d'observateur).

## **6. Limiter la généralisation**

- Compartimenter la situation.
- Éviter d'en faire une conclusion globale sur soi ou sur l'autre.

# ÉCOLE DE PALO ALTO

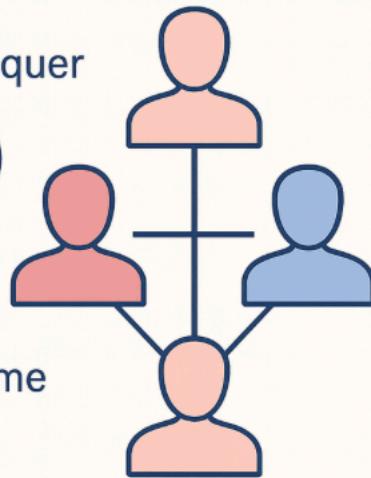
## a. Axiomes de la communication

- On ne peut pas ne pas communiquer tout envoie un message



## b. Types de changement

- Type 1 : changer sans modifier le cadre
- Type 2 : changer le cadre lui-même



## c. Patterns relationnels

- Pas « un homme-à-problèmes », mais un système qui produit des comportements

## 5.5. LA THEORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE (TOB)

La **systémique** et la **théorie organisationnelle d'Eric Berne** (TOB) se rejoignent sur un point central : elles considèrent qu'on ne peut pas comprendre un comportement en l'isolant de son contexte relationnel et organisationnel. Mais elles le font avec des angles d'analyse différents et complémentaires.

### POINTS COMMUNS AVEC LA SYSTÉMIQUE

- **Vision globale** : dans les deux approches, un individu est toujours vu comme partie intégrante d'un système (famille, équipe, organisation) qui influence sa manière de penser, de ressentir et d'agir.
- **Interaction plutôt qu'individu isolé** : elles s'intéressent aux *relations* et aux *transactions* plutôt qu'aux caractéristiques individuelles seules.
- **Boucles de rétroaction** : la systémique parle de rétroactions (feedbacks) et de régulation du système ; la TOB observe comment les transactions et les structures organisationnelles renforcent ou modifient les comportements.

### DIFFÉRENCES D'ANGLE PAR RAPPORT À LA SYSTÉMIQUE

- **La systémique** met l'accent sur les *patterns relationnels* et les *règles implicites* qui maintiennent un système en équilibre ou en tension. Elle est issue notamment des travaux de l'École de Palo Alto.
- **La TOB** est une application de l'analyse transactionnelle aux groupes et organisations. Elle décrit *comment une organisation se structure* :
  - **Les unités** (personnes, sous-systèmes)
  - **Les frontières** (ce qui sépare et relie les unités)
  - **Les objectifs**
  - **Les règles et procédures**
  - **Les canaux de communication**
  - **Les zones de décision**

## LE LIEN CONCRET

On pourrait dire que :

- **La systémique** aide à comprendre *les dynamiques d'interaction* (comment le système se parle, s'autorégule, résiste ou évolue).
- **La TOB** aide à comprendre *l'architecture et la mécanique interne* de l'organisation (comment les rôles, objectifs et flux d'information structurent le fonctionnement).

En les combinant, on obtient une double lecture puissante : **voir à la fois la carte et le mouvement**.

- La TOB donne la **carte** : les structures, les frontières, les responsabilités.
- La systémique montre le **mouvement** : comment l'énergie circule, où ça bloque, où ça se renforce.

## 5.6. AUTRES INFLUENCES : EDGAR MORIN, JEAN-LOUIS LE MOIGNE, KAPLAN & NORTON (BALANCED SCORECARD)

L'approche systémique appliquée aux organisations s'est également nourrie de travaux complémentaires issus de la pensée complexe, de la modélisation des systèmes et du pilotage stratégique.

- **Edgar Morin** — Philosophe et sociologue français, il développe la *pensée complexe*, qui invite à relier plutôt qu'à séparer, à reconnaître les interconnexions et les incertitudes inhérentes à tout système. Sa vision enrichit la lecture organisationnelle en rappelant que toute action a des effets multiples, parfois imprévus, dans un environnement changeant.

**Complexé ou compliqué ?**

La **complexité** d'un système ne tient pas uniquement à la multiplicité de ses éléments ou à la variété de leurs relations.

- **Le compliqué** reste mesurable, dénombrable, analysable par addition de parties.
- **Le complexe**, lui, renvoie à l'imprévisibilité, à la récursivité : en agissant, le système se transforme (par exemple, la mise en place d'une délégation et toute la chaîne de conséquences qu'elle engendre).

Dans un système vivant, certaines relations et habitudes restreignent le degré de liberté des acteurs : normes implicites, codes de communication, rites organisationnels qui renforcent certains comportements et en excluent d'autres.

Ainsi, **le tout produit par le système est à la fois supérieur et inférieur à la somme de ses parties** : il génère une plus-value (synergie) tout en limitant certains possibles.

- **Jean-Louis Le Moigne** — Chercheur français en sciences de gestion, il approfondit la modélisation des systèmes complexes. Ses apports permettent de comprendre comment un système s'auto-organise, s'adapte et se transforme, en intégrant la dimension humaine et l'intelligence collective dans les modèles d'organisation.
- **Kaplan & Norton** — Createurs du *Balanced Scorecard*, un outil de pilotage stratégique qui dépasse la simple mesure financière. Il propose une vision équilibrée de la performance, articulée autour de quatre perspectives : financière, clients, processus internes, apprentissage et innovation. Cette approche rejoint la systémique en cherchant à relier les indicateurs entre eux pour piloter une organisation dans toutes ses dimensions.

En combinant ces influences, l'analyse d'une organisation gagne en profondeur : elle intègre à la fois la vision globale (*penser complexe*), la compréhension des dynamiques internes (*modélisation systémique*), et la capacité à traduire cette vision en actions concrètes et mesurables (*Balanced Scorecard*).

## 6. CONCEPTS ET PROPRIETES CLES DES SYSTEMES

Un système est une **unité globale d'interrelations** entre éléments, actions ou individus.

La notion d'*unité globale* renvoie à l'idée d'un **tout** : un ensemble cohérent que l'on distingue de son environnement, car il manifeste un comportement partiellement autonome.

Dans certains cas, l'unité du système s'impose d'elle-même (par exemple : un organisme vivant, une équipe de travail clairement identifiée).

Dans d'autres cas, c'est la **problématique abordée** qui délimite le système. Cette délimitation découle alors de l'hypothèse posée par l'observateur.

- Exemple : « Pour améliorer l'efficacité de mon département, je dois... »
- Exemple : « Pour réduire la violence dans les prisons, il faut... »

Le système est donc **défini par le regard de l'observateur** et par les frontières qu'il choisit de tracer (pouvoir organisationnel, conseil d'administration, périmètre du projet...).

Un système **fait quelque chose, dans un contexte, pour atteindre un objectif** : il est finalisé.

La pensée systémique demande de changer de paradigme. Nous passons d'une vision cartésienne à une vision systémique.

- **Pensée cartésienne** : pour comprendre un phénomène, on le décompose en parties et on analyse chaque élément séparément.
- **Pensée systémique** : la décomposition ne suffit pas à comprendre le système dans son ensemble, car elle fait perdre de vue :
  - ses **qualités émergentes** (propriétés nouvelles qui apparaissent lorsque les éléments interagissent),
  - et ses **déséquilibres internes** (tensions, ajustements, régulations).

### Les propriétés des systèmes sont :

- 1 TOTALITÉ
- 2 PRINCIPES ORGANISATEURS
- 3 REDONDANCES
- 4 HOMÉOSTASIE
- 5 ÉQUIFINALITÉ
- 6 OUVERTURE



#### 6.1. TOTALITE ET EMERGENCE

Dans un système, **la totalité est plus que la somme de ses parties...** ou parfois moins.

Ce phénomène s'explique par **la nature même des interactions** entre les éléments : les relations créent des effets nouveaux, appelés *qualités émergentes*, qui n'existent pas lorsque chaque élément est pris isolément.

- **Plus que la somme :  $1 + 1 = 3$**   
→ Deux personnes qui collaborent peuvent générer une créativité ou une efficacité supérieures à ce que chacune pourrait produire seule.
- **Moins que la somme :  $1 + 1 = 0,5$**   
→ Deux services d'une même organisation peuvent, s'ils entrent en conflit ou se freinent mutuellement, produire moins que si chacun travaillait séparément.

Ce principe rappelle qu'un système ne se comprend pas seulement en additionnant ses composantes : **ce sont les interactions qui lui donnent sa véritable nature.**

## 6.2. PRINCIPES ORGANISATEURS

Au-delà des propriétés de ses composantes, ce qui rend un système vivant singulier, c'est la nature de leurs interactions et surtout leur organisation.

Le principe organisateur désigne les logiques, explicites ou implicites, qui structurent et hiérarchisent ces interactions. Cela peut prendre la forme d'une centralisation, d'un plan stratégique, d'une vision héritée d'un fondateur, ou encore d'habitudes collectives profondément ancrées.

### IDENTIFIER LES PRINCIPES ORGANISATEURS

Ces principes se révèlent par :

- **Observation de redondances** dans la manière dont le système fonctionne, se mobilise ou se fige.
- **Mise en contraste** avec d'autres systèmes ou regards croisés avec d'autres parties prenantes.
- **Analyse d'incidents critiques**, qui font émerger ce qui est opérant au-delà des discours déclaratifs.
- **Déduction** à partir d'indices multiples.

### ORIGINES POSSIBLES

- Un incident critique fondateur.
- Un mythe, une légende interne.
- Des personnalités marquantes.
- Un outil ou savoir-faire clé.
- Un type de clientèle récurrent.
- Le métier ou la mission première.
- Des facteurs de contingence (environnement, contexte socio-économique).

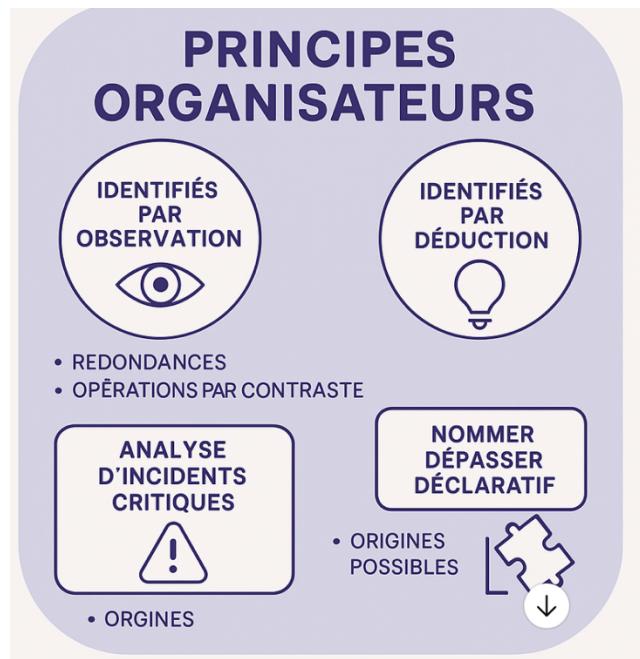
### INDICES POUR LES REPÉRER

Quelques questions-clés :

- Qu'est-ce qui nous différencie de nos concurrents ou de nos pairs ?

- Quelles forces et quelles faiblesses nous caractérisent ?
- Qu'est-ce qui a assuré notre succès jusqu'ici ?
- Comment utilisons-nous nos excédents de ressources (temps, finances, réseau...) ?
- Quels sont nos tabous et nos discours récurrents ?
- Comment nous coordonnons-nous ?
- Quel est notre rapport au temps ?
- Quels symboles, rites ou traces du passé nous structurent ?
- Comment recrutons-nous, et sur quels critères ?
- Comment définissons-nous l'efficience et l'efficacité ?
- Quelle est notre vision du client, la place que nous lui donnons et la manière dont nous le nommons ?
- Sommes-nous ouverts ou fermés vis-à-vis de notre environnement ?
- Quels critères utilisons-nous pour évaluer la qualité du travail ?
- Quelles règles, chartes ou textes régissent nos pratiques ?
- Que considérons-nous comme un changement inacceptable ?
- Qui est légitime pour arbitrer en cas de tension interne majeure ?
- Qui porte notre voix à l'extérieur ?

Toutes ces réponses donnent des **indications sur la dynamique profonde** du système ; les principes organisateurs en émergent par déduction.



### PRINCIPE ORGANISATEUR ET MANAGEMENT DU CHANGEMENT

1. **Identifier** et, si possible, **nommer** les principes organisateurs pour rendre le système conscient de ses leviers.
2. **Questionner** leur « écologie » : leurs effets actuels, leurs racines, leur pertinence.
3. **Distinguer** ceux qui stimulent la croissance de ceux qui freinent ou inhibent.
4. **Définir une stratégie adaptée :**
  - **Pour les leviers de croissance** : les amplifier, les protéger, désigner des dépositaires (leadership symbolique), veiller à ce qu'ils n'infusent pas de manière excessive et savoir les contenir.
  - **Pour les freins** : les transformer, les réduire ou les neutraliser.
5. **Représenter** les forces synergétiques et antagonistes qui influencent les principes organisateurs.

### PRINCIPE ORGANISATEUR ET AUTO-ORGANISATION

Évaluer les principes organisateurs, c'est comprendre comment le système s'auto-organise autour de « programmes » qui lui donnent sa vitalité.

Ces programmes ne sont pas toujours visibles, mais ils déterminent la manière dont le système évolue, se protège et s'adapte.

#### 6.3. REDONDANCES

Les **répétitions** qui émergent d'un système – qu'il s'agisse de règles, de procédures, de standards ou de « allant de soi » – apparaissent comme des moyens de réguler les perturbations et de maintenir l'**équilibre homéostasique**.

Ces redondances sont le fruit d'un **processus d'apprentissage**, à la fois collectif et individuel : ce sont des façons de faire, des schémas comportementaux et organisationnels que le système a intégrés au fil du temps.

En agissant comme **réducteurs d'incertitude**, ces schémas permettent la prévisibilité... mais aussi **restreignent les possibles** et limitent les marges de manœuvre.

« *Comment faites-vous habituellement quand une situation de ce type se présente ?* »  
Cette simple question permet souvent de révéler la force de ces habitudes.

Le problème survient lorsque ces redondances ne permettent plus de conserver l'équilibre : une routine jadis efficace peut devenir **inefficace**, voire se transformer en problème. Dans ce cas, **la solution devient le problème** : le système continue à reproduire ce qui ne fonctionne plus, renforçant ainsi la difficulté.

- **Feedback positif (+)** : redondances inefficaces, qui éloignent le système de son point d'équilibre.
- **Feedback négatif (-)** : redondances efficaces, qui rapprochent le système de son point d'équilibre.

---

#### 6.4. HOMEOSTASIE

L'**homéostasie** est la tendance d'un système à maintenir un état d'équilibre jugé acceptable. De petites variations sont tolérées, tant qu'elles ne remettent pas en cause cet équilibre dans la relation avec l'environnement.

L'équilibre est perçu comme rompu dès lors qu'un **acteur influent**, interne ou externe au système, estime que la situation sort de la norme acceptable **de son point de vue**.

En pratique :

- Les **rétroactions négatives** (résistances au changement) cherchent à ramener le système vers son point d'équilibre initial.
- Les **rétroactions positives** peuvent, elles, amener le système à se stabiliser autour **d'un nouvel équilibre**.

---

#### 6.5. ÉQUIFINALITE

Des causes différentes peuvent conduire à une même conséquence, tout comme une seule cause peut produire plusieurs effets.

Ce constat remet en question le **paradigme déterministe**, qui postule un lien unique et prévisible entre cause et effet.

En matière de **stratégie de changement**, c'est une ressource précieuse :

- Plusieurs angles d'attaque peuvent être envisagés pour aborder un problème.
- Rien n'est figé à l'avance : des systèmes placés dans des conditions identiques peuvent évoluer vers des résultats très différents.
- Une initiative jugée dysfonctionnelle à un moment **T1** peut devenir pleinement fonctionnelle à un moment **T2**.

## 6.6. SYSTEMES OUVERTS ET FERMES

Les systèmes sont **ouverts** – certains plus que d'autres.

Cela renvoie à la question des **échanges d'informations** entre le système et son environnement.

Pour survivre, un système a besoin de capter et de traiter des informations issues de son environnement. Il cherche à comprendre ce qui s'y passe, à extraire **les différences qui font la différence** : distinguer ce qui constitue une opportunité et ce qui représente une menace.

## 7. POSTURE ET PRATIQUES EN INTERVENTION SYSTÉMIQUE

### 7.1. LE REGARD SYSTÉMIQUE : DE L'OBSERVATION À L'ACTION

Le regard systémique désigne l'ensemble des capacités qui permettent à l'intervenant (consultant, coach, manager, formateur) de comprendre un système dans sa dynamique et non seulement dans ses composantes.

Il implique de passer de l'observation à l'action en tenant compte des interactions, des boucles de rétroaction et du contexte global.

#### TROIS AXES D'OBSERVATION (SELON LES ÉCOLES)

1. Approche cognitive : explorer les représentations mentales et les constructions que les acteurs se font de leur réalité.
2. Approche structurale : examiner les fonctions, les rôles et les principes organisateurs qui structurent le système.
3. Approche stratégique : observer les comportements, leurs effets et la manière dont ils influencent la dynamique globale.

L'histoire et les causes (« le pourquoi ») peuvent être explorées, mais elles ne suffisent pas à comprendre la situation actuelle.

En systémique, c'est la dynamique présente qui prime.

## CAPACITÉS-CLÉS DE L'OBSERVATEUR SYSTÉMIQUE

- Observer les rétroactions (boucles positives et négatives) pour comprendre ce qui maintient ou aggrave la situation.
- Identifier les homéostasies (équilibres stables, même s'ils sont inefficaces).
- Reconnaître l'influence de l'observateur sur le système observé.
- Interroger les cartes mentales et les croyances collectives.
- Déetecter les situations de double contrainte qui bloquent l'action.
- Favoriser des apprentissages de niveau II et III (transformation durable).
- Considérer l'organisation comme un système d'échanges d'informations et de significations.

## QUESTIONNER LES CONSTRUCTIONS DU MONDE

Nos représentations de la réalité ne sont pas une « photo » fidèle, mais un assemblage qui nous convient. Trois processus influencent cette construction :

1. Généralisation : déduction à partir de quelques observations.
2. Omission : sélection partielle de la réalité, selon ce que l'on accepte ou non de voir.
3. Distorsion : transformation de la réalité (formulation d'hypothèses non validées).

## TRAVAILLER UNE DEMANDE

On entre dans l'analyse d'un système parce qu'une question ou une tension émerge : un écart entre situation actuelle et situation désirée.

Trois positions possibles face à une demande :

- Touriste / Visiteur : curieux mais pas impliqué (ex. dissociation).
- Plaignant : se plaint mais ne change pas.
- Client : conscient du problème, a essayé des solutions et est prêt à changer.

## APPORTS DE L'ÉCOLE DE PALO ALTO

1. Le piège du “pourquoi” : expliquer n'est pas forcément changer. Les interprétations du passé sont filtrées par nos représentations.

2. La relation prime sur l'individu : les troubles naissent souvent des perturbations dans la communication entre individu et contexte.
3. Postulats clés :
  - On ne peut pas ne pas communiquer.
  - Toute communication a deux niveaux : contenu et relation.
  - Communication digitale (mots) vs analogique (gestes, ton, contexte).
  - Interactions symétriques et complémentaires : leurs déséquilibres créent des tensions.
4. Le problème et la solution ont chacun leur langage : changer suppose parfois de changer de registre.
5. Changement de type 1 : maintenir la norme / Changement de type 2 : déplacer la norme.
6. Difficulté vs problème :
  - Difficulté : gênante mais surmontable (type 1).
  - Problème : impasse aggravée par les tentatives de solution inadéquates.

---

## PRINCIPES POUR L'INTERVENTION SYSTÉMIQUE

- Privilégier une causalité multiple plutôt qu'une explication unique.
- Activer plusieurs leviers simultanément.
- Construire la pensée dans l'action.
- Considérer que s'informer est un acte stratégique.
- Travailler avec ce qui est présent et observable.
- Chercher la responsabilité plutôt que la faute.
- Décoder les relations symétriques et complémentaires.

## 7.2. IDENTIFIER ET MOBILISER UN PRINCIPE ORGANISATEUR

Un **principe organisateur** est l'élément central, souvent implicite, qui structure la façon dont un système fonctionne, prend ses décisions et maintient sa cohérence.

C'est une sorte de « fil conducteur » qui donne du sens aux interactions et aux choix collectifs, même si personne ne le formule clairement.

---

## POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

- **Donner sens** : comprendre ce principe, c'est comprendre *pourquoi* le système agit comme il le fait.
- **Agir efficacement** : toute tentative de changement qui ignore ce principe risque de rencontrer une forte résistance.
- **Anticiper les réactions** : en connaissant le principe organisateur, on peut prévoir quels changements seront acceptés ou rejetés.

### COMMENT L'IDENTIFIER ?

On le repère en observant :

- Les **redondances** : ce qui se répète dans les comportements, règles, décisions.
- Les **tabous** : ce qu'on ne questionne pas, ce qui est interdit de remettre en cause.
- Les **rituels** et symboles : événements, objets, phrases-clés qui reviennent souvent.
- Les **réactions aux perturbations** : comment le système réagit quand il est déstabilisé.
- Les **récits internes** : histoires fondatrices, mythes, succès passés.

### 7.3. ÉTHIQUE ET LIMITES DE L'INTERVENTION SYSTÉMIQUE

L'intervention systémique ne se limite pas à une boîte à outils. Elle repose aussi sur une **posture éthique** qui guide le « comment » de l'action, et sur la **lucidité des limites** de son rôle.

### PRINCIPES ÉTHIQUES FONDAMENTAUX

#### 1. Confidentialité

- Protéger les informations recueillies, qu'elles viennent d'entretiens, d'observations ou de documents internes.
- Ne partager que ce qui est pertinent pour la mission, et uniquement avec l'accord des parties concernées.

#### 2. Responsabilité partagée

- Le changement est une co-construction : le consultant ou le coach ne « fait pas à la place de ».
- Les résultats dépendent aussi des acteurs du système, pas uniquement de l'intervenant.

#### 3. Non-intrusion

- Respecter la vie privée, les zones sensibles et les non-dits tant qu'ils ne nuisent pas directement à la mission ou à la sécurité.

- Éviter toute manipulation, même si une intervention indirecte peut parfois être stratégique.

#### 4. Clarté du cadre

- Définir dès le départ les objectifs, les méthodes, le périmètre et les critères de réussite.
- Veiller à ce que tous les acteurs clés comprennent le rôle et les limites de l'intervention.

### 8. SYNTHESE ET PERSPECTIVES

#### 8.1. POINTS-CLES A RETENIR

- **Un système** est plus que la somme de ses parties : ce sont les interactions qui créent la dynamique.
- La **pensée systémique** permet de passer de la causalité linéaire (« A cause B ») à la **circularité** (« A influence B, qui influence A »).
- **Observer un système**, c'est regarder à plusieurs niveaux : représentations, structures, comportements, rétroactions.
- Les concepts-clés : **totalité, principe organisateur, redondances, homéostasie, équifinalité, ouverture**.
- Les **patterns relationnels** et les **doubles contraintes** peuvent maintenir ou bloquer un système.
- Le changement durable passe par **l'action sur les interactions** et non seulement sur les individus isolés.
- L'intervenant systémique agit avec **une posture éthique**, en reconnaissant ses propres limites et en respectant la confidentialité.

#### 8.2. LES BENEFICES ET RISQUES DE LA PENSEE SYSTEMIQUE EN ORGANISATION

##### Bénéfices :

- Offre une **vision globale** qui évite les solutions simplistes.
- Permet de **déceler les causes invisibles** derrière les problèmes apparents.
- Favorise la **coopération interservices** et la transversalité.
- Ouvre plusieurs **leviers d'action** simultanés pour résoudre un problème.
- Réduit les interventions inefficaces en ciblant **les régulations profondes** du système.

##### Risques :

- **Complexité accrue** : peut déstabiliser les acteurs peu habitués à ce mode de pensée.
- **Paralysie par l'analyse** : passer trop de temps à observer et cartographier sans agir.
- **Résistance culturelle** : certaines organisations préfèrent les réponses simples et rapides.

- **Effet “gourou”** : risque d'imposer sa lecture comme “vérité” plutôt que comme hypothèse de travail.

---

### 8.3. PISTES POUR APPROFONDIR (BIBLIOGRAPHIE, RESSOURCES, FORMATIONS COMPLEMENTAIRES)

---

#### BIBLIOGRAPHIE DE BASE :

- Bateson, G. – *Vers une écologie de l'esprit*.
- Watzlawick, P. – *Une logique de la communication*.
- Morin, E. – *Introduction à la pensée complexe*.
- Le Moigne, J.-L. – *La théorie du système général*.
- Mintzberg, H. – *Le management : voyage au centre des organisations*.

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES :

- Articles et vidéos du **Mental Research Institute (MRI)**.
- Études de cas en facilitation du changement.
- Plateformes d'apprentissage sur la systémique appliquée au management.

#### FORMATIONS :

- **Module 2** : 6 jours — se concentre sur « comprendre le sens et la structure d'une organisation ; définir les modes de fonctionnement des organisations »
- **Module 3** : 8 jours — propose « une démarche et des méthodes concrètes et innovantes pour conduire des interventions systémiques individuelles et collectives »

## ANNEXES

### GLOSSAIRE DES CONCEPTS CLES

### SCHEMAS RECAPITULATIFS

#### **Boucle de rétroaction (feedback)**

Mécanisme par lequel une action dans un système influence les événements futurs en renforçant (positive) ou en réduisant (négative) l'effet initial.

(Ex. : augmenter les contrôles après un incident peut améliorer la sécurité – rétroaction négative – ou créer plus de tensions – rétroaction positive.)

#### **Carte et territoire**

Distinction entre la représentation que l'on se fait d'une réalité et la réalité elle-même.

(Ex. : un organigramme ne reflète pas toujours la manière réelle dont l'information circule.)

#### **Causalité circulaire**

Idée que les causes et les effets s'influencent mutuellement, formant des boucles.

(Ex. : une mauvaise ambiance renforce les erreurs, qui renforcent la mauvaise ambiance.)

#### **Complexité**

Situation où les éléments sont nombreux, interconnectés et évolutifs, rendant les effets des actions difficiles à prévoir.

(Ex. : réorganiser un service impacte la motivation, la communication et la performance.)

#### **Constructivisme**

Courant de pensée selon lequel notre perception de la réalité est filtrée par nos croyances, nos expériences et notre culture.

(Ex. : deux managers perçoivent différemment un même changement selon leur expérience.)

#### **Double contrainte**

Situation où un individu reçoit des messages contradictoires, sans possibilité de les satisfaire tous ni de s'en extraire.

(Ex. : "Sois autonome, mais demande toujours l'autorisation avant d'agir.")

#### **Émergence**

Propriété nouvelle qui apparaît dans un système grâce aux interactions entre ses parties.

(Ex. : une équipe produit une idée innovante qu'aucun membre seul n'aurait trouvée.)

## **Équifinalité**

Possibilité d'atteindre un même résultat par des chemins différents.

(Ex. : fidéliser un client par un meilleur service ou par des offres personnalisées.)

## **Homéostasie**

Tendance d'un système à maintenir un équilibre, même s'il est imparfait.

(Ex. : une organisation conserve des procédures obsolètes parce qu'elles rassurent.)

## **Organisation vivante**

Métaphore qui voit l'organisation comme un système capable de s'adapter, d'apprendre et d'évoluer.

(Ex. : ajuster rapidement ses méthodes après un retour client.)

## **Pattern relationnel**

Schéma récurrent d'interactions entre personnes ou groupes.

(Ex. : un service répond toujours avec retard aux demandes d'un autre.)

## **Principe organisateur**

Logique implicite ou explicite qui structure la façon dont un système fonctionne et prend ses décisions.

(Ex. : "Chez nous, on ne critique pas un collègue devant un client.")

## **Redondance**

Répétition d'un comportement ou d'une règle, qui peut stabiliser le système ou le figer.

(Ex. : vérifier un document trois fois avant validation.)

## **Système ouvert**

Système qui échange de l'information, de l'énergie ou des ressources avec son environnement.

(Ex. : une entreprise interagit avec ses clients, ses fournisseurs et la société civile.)

## **Totalité**

Principe selon lequel un système ne se réduit pas à la somme de ses parties.

(Ex. : une équipe soudée produit plus que l'addition de ses performances individuelles.)

---

## BIBLIOGRAPHIE COMMENTEE

### **Bateson, G. – *Vers une écologie de l'esprit* (1972)**

Ouvrage fondateur qui explore les liens entre communication, culture, apprentissage et écologie humaine. Bateson y développe des concepts clés comme la double contrainte, les niveaux d'apprentissage et la pensée en systèmes.

💡 *Intérêt pour le syllabus* : donne une base conceptuelle à la posture systémique et éclaire les dynamiques relationnelles complexes.

### **Watzlawick, P. – *Une logique de la communication* (1967)**

Avec Beavin et Jackson, Watzlawick propose les célèbres cinq axiomes de la communication humaine. Cet ouvrage explique comment les malentendus et les problèmes relationnels naissent non pas de la "mauvaise volonté" mais de la structure même des échanges.

💡 *Intérêt pour le syllabus* : base indispensable pour comprendre les patterns relationnels et la circularité des interactions.

### **Morin, E. – *Introduction à la pensée complexe* (1990)**

Morin plaide pour relier plutôt que séparer, articulant incertitude et interdépendance. Il montre que comprendre la complexité, c'est accepter de sortir des visions simplistes pour penser l'imprévisible.

💡 *Intérêt pour le syllabus* : renforce la lecture globale des organisations et ouvre à l'interconnexion des dimensions humaines, techniques et environnementales.

### **Le Moigne, J.-L. – *La théorie du système général* (1990)**

Le Moigne adapte et approfondit les travaux de von Bertalanffy pour la gestion et le management. Il fournit un langage et un modèle pour décrire et piloter des systèmes complexes.

💡 *Intérêt pour le syllabus* : utile pour structurer l'analyse systémique d'une organisation et formaliser ses interactions.

### **Mintzberg, H. – *Le management : voyage au centre des organisations* (1989)**

Mintzberg décrit les différentes configurations organisationnelles et montre que la pratique managériale ne se réduit pas à des principes abstraits. Il met en avant l'importance de l'adaptation au contexte.

💡 *Intérêt pour le syllabus* : illustre comment la pensée systémique peut éclairer les choix organisationnels selon les environnements.

### **Kaplan, R. & Norton, D. – *The Balanced Scorecard* (1996)**

Méthode de pilotage stratégique qui intègre plusieurs dimensions de la performance (financière, clients, processus internes, apprentissage/innovation).

💡 *Intérêt pour le syllabus* : montre comment traduire une vision systémique en indicateurs concrets et équilibrés.

#### **Moreno, J. L. – *Sociométrie* (1934)**

Bien que plus ancien, cet ouvrage introduit la sociométrie, outil pour cartographier les relations interpersonnelles dans un groupe.

💡 *Intérêt pour le syllabus* : offre des méthodes pratiques pour visualiser les liens et les flux dans un système humain.

#### **Lucy Gill – *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde* (2003)**

Un livre pratique qui transpose la systémique et l'analyse transactionnelle au management quotidien.

💡 *Intérêt pour le syllabus* : excellent pour passer de la théorie à l'action, avec des exemples concrets d'interventions.