

Vers un management systémique des organisations

Entre les demandes des supérieurs et les attentes des collaborateurs quelle définition opérationnelle peut-on donner de la fonction de manager ?

Les organisations sont aujourd'hui confrontées à des environnements mouvants qui obligent à s'adapter de manière fluide à des situations chaque fois différentes. L'organisation doit apprendre à s'adapter en permanence. On parle de plus en plus dans le milieu des entreprises, des administrations, ainsi que dans le milieu associatif d'« organisations apprenantes »

L'approche systémique est une des disciplines des organisations apprenantes et, après quelques définitions générales nous allons examiner, dans le cadre de cet article, certaines des orientations qu'elle pourrait proposer par temps calme, par temps de crise et lors de l'accompagnement des inévitables changements qui surviennent dans la vie de toute organisation de quelque nature et de quelque taille que ce soit.

Albino Amato

***Docteur en Psychologie, Formateur consultant
Président de l'association « Systémiques »***

I - DÉFINITIONS

A. Le Manager

Leader, directeur, chef, responsable, dirigeant, coach... Doit-il être un gestionnaire ? Un technicien ? Un psychologue ? Les définitions sont multiples et diversifiées selon le regard qu'on porte sur lui.¹

Pour une définition opérationnelle de la fonction du manager, l'approche la plus pragmatique serait sans doute celle de tout recruteur : quel profil type, toutes orientations confondues, va-t-il rechercher ?

Quelles qualités dominantes demande-t-on au manager ?

À notre avis, une de ses compétences premières est celle qu'il partage avec le funambule : il doit avancer sur un fil instable et regarder devant sans jamais penser à la chute éventuelle. Un manager craintif, soucieux de l'avenir, anxieux face aux différentes situations quotidiennes ne sera pas suivi bien longtemps. Par contre, celui qui va de l'avant avec confiance et optimisme saura insuffler l'énergie nécessaire à ses troupes. Qu'il sache dynamiser et motiver son équipe, voilà ce qu'on attend de lui.

Le manager est aussi quelqu'un qui doit résoudre une multitude de problèmes tout au long de ses journées. S'il passe son temps à philosopher ou à se perdre dans de belles et nobles théories il va créer, à coup sûr, de l'insatisfaction au sein de ses collaborateurs et de l'incompréhension chez ses supérieurs. On attend de lui qu'il agisse de manière précise et pragmatique. On lui demande d'avoir les pieds sur terre. Qu'il soit plus un bâtisseur qu'un rêveur semble aussi une qualité indissociable de sa fonction.

Notre culture étant ce qu'elle est, on demandera aussi au manager d'être un « battant ». Il faut qu'il sache affronter avec courage les situations de crise et les problèmes. Qu'il ne faiblisse pas devant la compétition. Qu'il fasse preuve de force et de cohérence.

Voilà le trépied sans lequel le manager, quelle que soit l'organisation qui l'emploie, ne fera pas de vieux os dans sa fonction.

Les autres exigences que peut avoir le recruteur de « managers » dépendront ensuite de compétences, de savoirs faire et des expériences qui viendront s'articuler sur l'ossature précédente.

1. Nous parlerons dans ces lignes de manager au masculin alors que bien souvent la pensée féminine se montre plus proche des subtilités systémiques que la logique plus analytique de l'homme. Il ne s'agit là que d'une simple commodité de langage.

Le manager est donc quelqu'un d'essentiellement positif, pragmatique et courageux. C'est, dans tous les cas, ce que ses subordonnés et ses supérieurs attendent de lui.

B. L'Organisation

Le terme « organisation » se réfère, selon le dictionnaire, à un ensemble organisé constitué dans le but d'atteindre un certain objectif.

“La systémique procure une vision globale, ouverte et orientée vers la promotion du changement”

Cette définition suppose qu'on puisse répondre à quatre questions au moins et dont les réponses se retrouvent dans tout projet d'entreprise ou d'établissement :

1. Un ensemble de quoi ?
2. Organisé comment ?
3. Pour atteindre par quels moyens ?
4. Quel objectif ?

La systémique (ou systémie), se proposant précisément d'étudier les ensembles en fonction de leur structure et de leur dynamique, se révèle être un outil particulièrement utile pour l'approche des organisations, en tant qu'ensembles, pour la réalisation d'un projet cohérent inscrit dans la finalité du système, et pour l'accompagnement des indispensables changements impliqués.

La systémique procure une vision globale, ouverte, qui prend le contre pied d'une vision qui a prédominé jusqu'à ces dernières années et qui est une vision analytique et limitée, plus orientée vers la recherche d'un équilibre stable que vers la promotion du changement. Aujourd'hui, toute organisation se trouve confrontée à un environnement fluctuant qui exige une adaptation souple. Ce qui impose aux organisations de se renouveler et de s'inscrire dans une évolution permanente. Après les salariés, qui se sont vu proposer ces dernières années des formations à la remédiation cognitive, c'est maintenant l'organisation en tant que telle qui doit apprendre à apprendre.

L'organisation apprenante, si on s'en réfère à Peter Senge² du Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.) qui fut le berceau de la cybernétique, c'est celle qui pratique les cinq disciplines suivantes :

- 1. La pensée systémique**, qui permet d'avoir une vision plus large et de prendre du recul par rapport aux situations immédiates souvent trop absorbantes. Cette approche permet de comprendre en quoi des faits séparés dans l'espace et le temps peuvent être intimement liés par une série de boucles de rétroaction. Elle permet enfin de doter les différents acteurs d'un langage commun pour évoquer les structures sous-tendant les événements ponctuels.

2. Peter Senge, (1991) *La 5ème discipline, Paris, First.*

- 2. La maîtrise personnelle** qui implique à la fois un haut niveau de compétence dans sa fonction et la capacité de voir objectivement la réalité tout en répondant aux aspirations les plus élevées de chacun.
- 3. La remise en cause des schémas mentaux**. À la fois des siens propres, ce qui est un des éléments de la maîtrise personnelle et ceux de l'organisation dans son entier. Beaucoup de comportements, individuels et collectifs, prennent racine sur des modèles mentaux inadéquats ou archaïques.
- 4. La vision partagée**, qui est tout à fait différente du « projet d'entreprise » ou du « projet d'établissement ». C'est la discipline qui transforme les projets personnels en projets partagés s'appuyant sur une vision commune de l'avenir de l'organisation.
- 5. L'apprentissage en équipe**, dont l'objectif est l'émergence d'une synergie qui rend l'équipe plus intelligente que la somme des intelligences de ses membres. Elle prend appui sur une communication transparente et la pratique d'un dialogue sain et constructif.

La pensée systémique constitue la quintessence de ces disciplines car c'est elle qu'on va trouver en filigrane dans la démarche de l'organisation apprenante définie parfois sous le terme d'organisation intelligente.

C. La Systémique : quelques principes

La systémique se reconnaît aujourd'hui deux fondateurs de génie : le mathématicien Norbert Wiener et le biologiste Ludwig von Bertalanffy.

Depuis les années 50 de nombreux développements sont venus renforcer les apports des premiers systémiciens. Tous cependant s'accordent sur des définitions communes :

Le système

C'est un ensemble durable d'éléments en interaction orienté vers un but. Nous remarquons que cette définition est très proche de celle d'une organisation.

Les frontières et la cohérence

Définir un système comme un ensemble implique l'existence d'une frontière délimitant ce qui est en deçà et ce qui est au delà. Ce qui fait partie du système et ce qui lui est étranger.

Toute frontière présente une perméabilité plus ou moins importante.

Ajoutons que ce qui permet de déterminer les limites d'un système humain constitue son axe de cohérence. Cohérence qui s'articule essentiellement autour des réponses aux trois questions suivantes :

- Qui sommes-nous ?
- Qui sont les autres ?
- Dans quel contexte nous situons-nous ?

Lorsque les réponses sont floues nous avons affaire à un système de type centrifuge. Les membres qui le constituent ne se reconnaissent pas particulièrement de points communs les uns avec les autres, ne perçoivent pas en quoi ils se distinguent des autres groupes et n'ont pas une vision claire de leur raison d'être dans

“Un système avec des définitions trop affirmées finira par s'étouffer dans ses certitudes”

leur environnement. Le système qui a perdu les réponses assurant sa cohérence ou qui n'a pas su s'en trouver, s'il n'est pas en voie de constitution, est en train de se dissoudre.

À l'inverse, un système avec des définitions trop affirmées risque de se replier sur lui-même dans un mouvement centripète et finira par s'étouffer dans ses certitudes.

Ce qui est à noter c'est que la tendance naturelle d'un système semble aller dans le sens de la fermeture. En effet, quelles que soient les définitions initiales, les informations provenant du contexte vont confirmer ou infirmer ces définitions. Dans la mesure où elles renforcent les piliers de la cohérence du système la tendance sera d'intégrer les informations qui confirment nos définitions et de déformer ou rejeter celles qui les remettraient en question. Autrement le système deviendrait instable, de type centrifuge et c'est notre existence même en tant que groupe qui serait menacée.

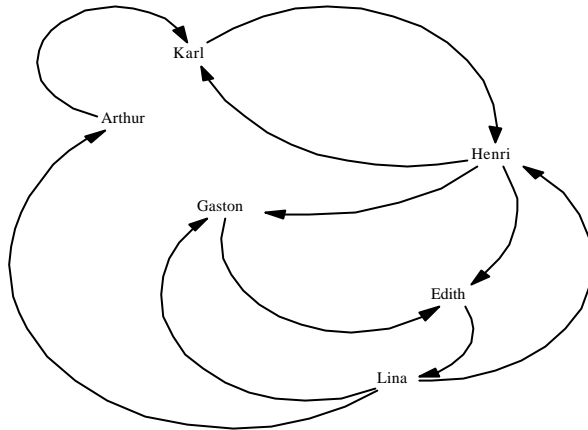
Toutefois, ne pas prendre en considération l'information qui incite à reconsidérer les postulats du système écarte le système entier d'une vision objective de la réalité. Ce qui le rend de moins en moins apte à fournir une réponse adéquate aux sollicitations de l'extérieur. Il finira par se comporter d'une manière qu'un regard extérieur jugera non intelligente. La rigidité des frontières donnera l'impression d'un comportement non adapté, « borné ».

Les interactions

La dynamique d'un système est caractérisée par les échanges avec son environnement mais aussi par les interactions entre les membres. Dans les systèmes humains on parlera de communication. Un système fonctionnel est ouvert aux informations extérieures mais se doit d'être aussi ouvert aux informations qui circulent à l'intérieur. C'est cette circulation fluide qu'on retrouve régulièrement dans les organisations de pointe. L'information, la communication sont les axes privilégiés pour un management qui veut être, autant que possible, en prise directe avec la réalité du terrain.

Les boucles et les schémas structurels

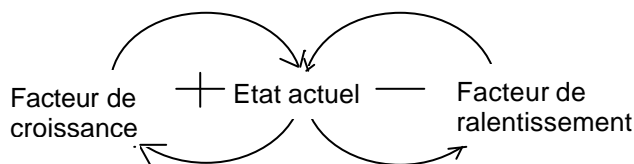
La caractéristique fondamentale des interactions dans les systèmes est qu'elles se présentent sous forme de boucles. Les éléments d'un système sont reliés directement ou indirectement par des boucles de rétroaction.



Les **boucles de rétroaction** sont dites positives lorsqu'une modification d'un élément entraîne une modification de même sens chez l'autre élément : si l'un augmente l'autre augmente ; si l'un diminue, l'autre diminue. On parlera de **boucle de croissance** ou de **boucle d'extinction**.

Les boucles sont dites négatives lorsqu'une modification d'un élément entraîne une modification en sens inverse chez l'autre : si l'un augmente l'autre diminue ; si l'un diminue, l'autre augmente. On parlera de **boucle de régulation**.

Des boucles de rétroaction se structurent parfois en schémas qu'on retrouve assez régulièrement dans les organisations. Un de ces schémas est celui de la croissance limitée.



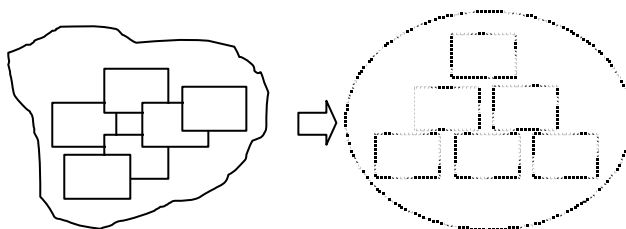
L'état actuel (quel qu'il soit) se trouve pris dans une boucle de rétroaction positive qui favorise un facteur de croissance. Ce facteur de croissance à son tour favorise l'état actuel et ainsi de suite. Mais il apparaît évident qu'une telle boucle ne peut pas se poursuivre indéfiniment. Aussi on va voir apparaître un facteur de ralentissement qui va freiner la croissance par une boucle négative : plus l'état actuel est

favorisé et plus les freins sont renforcés ce qui amène un ralentissement de l'état actuel. Le facteur de ralentissement est souvent considéré comme symptôme de dysfonctionnement alors que sa véritable fonction est de préserver le système qui risque de s'emballer. Souvent ce schéma apparaît lorsqu'une organisation s'oriente vers un changement, le ralentissement est alors interprété comme résistance au changement.

La finalité

Le fonctionnement d'un système répond à la loi de totalité (ou de non sommativité) qui postule que le tout est différent de la somme de ses parties. Ce qui signifie que tout système va produire des propriétés émergentes qui n'appartiennent à aucun membre en particulier et qui ne résultent pas de la volonté de tel ou tel élément.

La finalité est l'une de ces propriétés qui veut que tout système semble se diriger vers un but qui est le sien propre, indépendamment des choix et décisions des éléments constituants. Le système, lorsqu'il fonctionne de manière ouverte sur son contexte semble s'orienter vers sa propre perfection. Chaque information provenant du contexte l'oriente, par une succession d'états d'équilibre dynamique vers son excellence, sa parfaite intégration dans le contexte. Il est clair que cette finalité ne saurait être atteinte dans un univers en devenir mais le système, en permanence, tend vers cette fin. On voit alors l'orientation d'un management systémique plus impliqué dans le maintien du système dans un état de perméabilité créative laissant une large part à l'auto organisation, que dans la recherche d'un état stable par l'exercice du contrôle et de l'autorité coercitive.



II - LES INTERACTIONS ET LE FACTEUR HUMAIN

A. L'attitude égocentrée

La fermeture du système entraîne une vision restreinte et un comportement égocentré. Un système fermé induit un comportement similaire chez les membres qui le composent et réciproquement.

Nous pouvons représenter sous la forme d'un tableau les formes de l'égocentrisme social.

	Egocentrisme autistique	Egocentrisme infantile	Egocentrisme pubertaire	Adulte
MOI	OBJET	SUJET	SUJET	SUJET
TOI	OBJET	OBJET	SUJET	SUJET
LES AUTRES	OBJETS	OBJETS	OBJETS	SUJETS

Dans l'égocentrisme autistique l'individu ou le système ne « perçoit » qu'un monde d'objets, lui même y compris. Cette attitude est celle de systèmes clos qui ne pourraient survivre dans un contexte changeant sans l'assistance de tiers.

Dans l'égocentrisme infantile l'individu prend conscience d'être au monde en tant que sujet sensible. Mais il est encore incapable de se rendre compte que les autres peuvent aussi avoir une intériorité. Il se trouve seul dans un monde d'objets à manipuler pour la satisfaction de ses seuls besoins. L'interaction est floue dans son esprit.

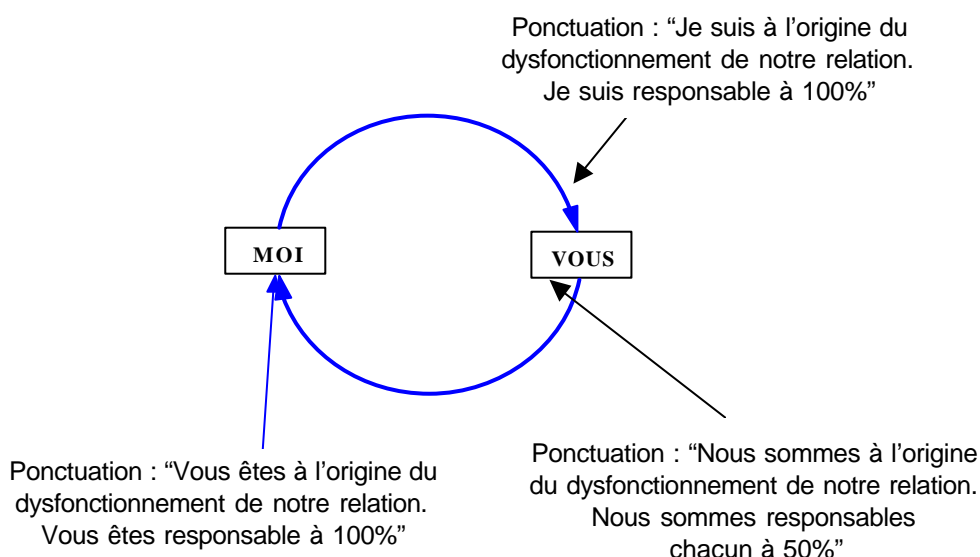
Dans l'égocentrisme pubertaire apparaît l'autre sujet. Comme dans un miroir, je le reconnais comme tel parce qu'il me ressemble. C'est l'autre semblable à moi avec qui je partage mes goûts, mes choix, mes idées, mon langage, etc. C'est le « nous » face aux « autres ». L'interaction a une ponctuation clairement définie de manière linéaire : « Je suis l'origine du bien l'autre est l'origine du mal. Quand ça va c'est grâce à moi quand ça ne va pas c'est la faute de l'autre ».

La position de l'adulte fait la juste part entre l'égocentrisme et l'allocentrisme. Je me sens pleinement sujet avec mon intériorité mais je reconnais à l'autre (quel qu'il soit) le même statut. Je n'efface pas l'autre pour mon seul bénéfice et je ne m'efface pas devant l'autre dans une attitude de sacrifice qui me nierait. Nous sommes dans la position « Je suis quelqu'un de valable à ma manière et vous êtes quelqu'un de valable à votre manière ». L'adulte est conscient que le principe même d'une interaction postule que la ponctuation de la séquence est arbitraire. Si notre

relation dysfonctionne vous en êtes 100% responsable mais j'en suis aussi 100% responsable. Ponctuer une séquence relationnelle c'est comme indiquer le début d'un cercle : on peut valablement désigner n'importe quel point. Les actions qui en découleront seront par contre très différentes et marquent nettement la différence entre celui qui « agit » et celui qui se contente de « réagir » face aux événements.

“La position d'adulte fait la juste part entre l'égoцентризм et l'allocentrisme”

La position la plus efficace est celle où je prends sur moi la responsabilité et je pose les actes correctifs nécessaires. L'attitude du 50-50 qui semble la plus raisonnable ne débouchera vraisemblablement pas sur une action rapide. Il faudra passer par une phase de discussion, de négociations, de répartition des torts et de qui doit faire quoi pour réparer. Il s'agit de bien comprendre que dans une interaction la ponctuation est arbitraire. Prétendre que c'est l'autre qui est responsable ou qu'on partage la responsabilité ou que je suis seul responsable sont des attitudes également justes. Il y en a une qui est simplement plus fonctionnelle que les deux autres. On ne cherche pas à savoir si elle est plus vraie (elles sont toutes vraies) mais si elle permet une plus grande efficacité.



Toute organisation se trouve à un niveau ou à un autre par rapport à l'égoцентризм. Plus les frontières deviennent imperméables et plus l'attitude devient égoцентриée.

Afin d'éviter le piège de l'égoцентризм, l'ouverture et la capacité de tirer des enseignements de ses expériences devrait devenir un mode de vie tant pour l'individu que pour l'organisation. D'où la nécessité d'une approche renouvelée de la formation des personnes et l'orientation vers une organisation apprenante.

Une conséquence de la pensée égocentrée dans l'organisation est que les personnes qui la pratiquent se figurent être dans un contexte limité sans se rendre compte qu'il n'est limité que par leurs propres perceptions. Un contexte limité implique la croyance en des ressources limitées et évoque, en arrière fond, l'idée d'une éventuelle pénurie.

Les organisations égocentrées luttent pour s'emparer des ressources existantes, ne voyant pas d'autre garantie à leur survie, pendant que les organisations non égocentrées créent de nouvelles ressources et favorisent leur survie en même temps que celle de leur contexte. Refuser l'égocentrisme c'est refuser d'être obsédé par l'idée de pénurie et de limitation et prendre le risque d'innover.

B. La dynamique émotionnelle des systèmes

Le management systémique demande une attention particulière au degré d'ouverture ou de fermeture du système. On peut identifier sa perméabilité par deux indicateurs principaux ; le niveau d'égocentrisme en est le premier. L'inconvénient, lorsqu'on est soi-même élément de ce type de système c'est qu'on a du mal à réellement se rendre compte qu'on considère « les autres » comme des objets. On justifie son attitude à leur égard en rejetant sur eux la responsabilité des dysfonctionnements : « On ne fait que se défendre. »

“Le système ouvert est créatif. Un système fermé se contente de générer une attitude productive”

Il y a bien des managers qui affirment qu'il n'ont rien à faire des états d'âme et qu'ils sont là pour exécuter les orientations du Conseil d'Administration et c'est tout. Et souvent cette attitude de mise à distance des « autres » se fait sous le couvert de la rationalité : « On ne peut pas se permettre de faire du sentiment. »

La fermeture du système a une autre conséquence sur la dynamique générale : elle entraîne un certain état émotionnel groupal chez les individus qui le composent ce qui constitue notre deuxième indicateur.

Un système ouvert reçoit des informations de l'extérieur et les traite pour les restituer au contexte avec le « plus » apporté par le système. On peut dire qu'il rend au contexte plus qu'il n'a pris. Dans ce cas, le système sera dit « créatif ». Le niveau émotionnel observable sera porté par l'enthousiasme, le plaisir d'être et de travailler ensemble.

Un système qui se referme va trier les informations et ne sera plus en mesure de rendre davantage qu'il ne reçoit. Il se contentera d'avoir une attitude « productive », restituant au contexte à peu près l'équivalent de ce qu'il en a reçu. Il n'y a dans ce cas pas d'expression d'émotions particulières. Selon la terminologie de l'Analyse Transactionnelle, les interactions seront majoritairement sur le niveau des « activités » dominées par la rationalité et la tâche à accomplir.

Si la fermeture se poursuit, la dynamique interne du système ne reçoit plus assez d'éléments de l'extérieur et les indispensables interactions, base de la survie du système, seront générées par des frictions internes, des disputes et des conflits qui créeront artificiellement des interactions portant en grande partie sur les définitions initiales : « Qui sommes nous et qui sont les autres ? ». Ainsi, dans une organisation, un responsable peut s'entendre dire par ses supérieurs lorsqu'il émet un avis différent du leur « Il faudrait savoir : vous êtes avec nous ou contre nous ? ». Cela résoudra peut-être le conflit avec le responsable mais cela aura surtout pour fonction de redéfinir qui est « nous » et quel comportement caractérise « les autres ».

En accentuant la fermeture on aboutira à un système craintif dans lequel chacun sentira de manière plus ou moins confuse que l'adaptation au contexte déficiente va entraîner la fin du système par manque de variabilité. La peur du devenir devient le facteur dominant. Certains, ne trouvant de réponses précises à leurs craintes se réfugieront dans une attitude de démission suicidaire qui ne fera qu'accélérer la dégradation du système.

L'étape suivante sera la dissolution et la fin du système en tant que tel.

Le manager systémique sait que s'il ne laisse pas s'exprimer les conflits générés en grande partie par une mauvaise circulation de l'information il va contribuer à la fermeture et à cimenter un système craintif. Souvent après l'exposé d'une situation conflictuelle, si toutes les informations sont devenues disponibles et entendues par les parties opposées, dans un système ouvert il suffit de dire aux personnes concernées : « Très bien, nous avons développé les différents éléments à prendre en compte, à présent que faisons-nous ? ». On voit alors dans bien des cas l'interaction hostile passer à une interaction productive puisqu'il s'agit de **faire** quelque chose par rapport au problème.

Pour amener ce genre de recadrage le manager doit disposer d'une autorité suffisante et reconnue. La relation d'autorité est une des principales pierres d'achoppement pour les organisations lorsqu'elles veulent amener un véritable changement dans leur fonctionnement. Un changement d'une certaine ampleur dans l'organisation ne va pas sans une réflexion sur la manière dont l'autorité est exercée et partagée.

C. La relation d'autorité

Prestige et compétence

Ce sont les deux grandes caractéristiques de l'autorité qui peut prendre son appui soit sur la compétence soit sur une position de prestige donnée par un titre ou une reconnaissance sociale.

On peut être pourvu d'une autorité de prestige importante sans avoir à faire preuve de compétence. Un prestigieux diplôme universitaire n'implique pas forcément une compétence supérieure. Se retrouver Chef de service parce que l'on a des appuis dans le Conseil d'Administration n'est pas un gage certain de savoir faire.

On peut aussi être pourvu d'une autorité de compétence sans avoir le prestige associé. Soit par modestie, soit parce que les circonstances ont fait que les capacités réelles de la personne n'ont pas pu être mises en relief.

Les trois piliers de l'autorité de prestige

Si l'autorité de prestige perdure c'est parce qu'elle prend appui sur trois pratiques très fréquentes dans les organisations :

- l'usage de la coercition : je suis le chef parce que j'ai le pouvoir de l'imposer par la force ;
- l'usage du marchandage : je suis le chef parce qu'en échange de votre travail je peux vous fournir un salaire ou d'autres avantages ;
- l'usage du discours : je suis le chef parce que je vous convaincs qu'il ne peut pas en être autrement.

“La meilleure façon de gérer c'est de donner l'exemple”

L'autorité de prestige sera d'autant plus assurée qu'elle ne s'exprimera qu'au moyen de la communication non verbale. On peut ainsi affirmer avoir un management participatif au sein de son équipe tout en imposant la soumission par un simple mouvement de tête ou un geste nerveux de la main.

La différence essentielle entre une autorité de prestige et une autorité de compétence réside dans le fait que l'autorité de compétence ne craint pas d'être partagée. Il n'y a pas pénurie de compétence : si je transmets mes connaissances à quelqu'un d'autre il ne va pas forcément prendre ma place et de toute façon, entre temps moi aussi j'évolue et je me forme pour être encore plus compétente demain qu'aujourd'hui. Ainsi l'organisation entière en profite.

Pour l'autorité de prestige tout est limité et tout risque la pénurie. Alors si je délègue une partie de mon pouvoir c'est forcément un manque et une perte pour moi. D'où la tendance à conserver le pouvoir de contrôle et d'information.

L'autorité de compétence n'impose que rarement ses choix mais informe, s'informe, fait émerger un consensus là où c'est possible et surtout donne l'exemple.

III - QUELQUES ORIENTATIONS

Les principes que nous avons listés ci-dessus permettent de donner quelques orientations pour les managers qui s'orientent vers une vision globale de leur organisation :

A. Piloter par temps calme

1. Instaurer et entretenir une vision partagée

- C'est par temps calme qu'il importe de préparer une vision qui, tout en étant consciente de ne pas être une description parfaite de l'avenir bénéficiera du soutien collectif nécessaire pour tenir le coup dans les périodes de crise.
- Pour cela, commencer par poser (et se poser) des questions sur le fonctionnement de l'organisation. N'est-il pas trop orienté sur l'action au détriment de la réflexion ? Les choix de la direction ne sont-ils pas trop axés sur ce qui a marché dans le passé et pas assez sur les indispensables innovations à apporter ?
- Si on se dit que la culture d'une organisation est l'ensemble des comportements qui caractérisent cette organisation, et celle-ci seulement, qu'est-ce que les comportements dans notre organisation nous apprennent ? Est-ce que les faits sont conformes à nos discours ?
- En groupe, se mettre d'accord sur une liste de cinq adjectifs qui décrivent le mieux l'organisation actuelle et voir quelle représentation ils nous donnent.
- C'est à la direction de lancer sa vision de départ. Elle peut se résumer en un choix de quelques valeurs morales, d'une simple orientation éthique. L'essentiel est d'exprimer une ambition générale. Dans un second temps elle demandera aux autres acteurs de développer leur propre vision à l'intérieur de ce cadre général. L'important c'est que les visions particulières de chacun puissent s'intégrer dans celle de l'organisation. Quelle structure correspond aux besoins et aux valeurs de chacun ?
- Pour développer une vision durable il s'agit de déterminer au préalable quels sont les schémas actuels. Pour cela, commencer par une analyse des postulats concernant la nature du travail et des employés : quelles idées nous faisons nous quant à la nature de notre travail et quant à la place respective des différentes catégories d'employés ? Quels sont les objectifs affichés de l'organisation ?
- Décrire ensemble la culture telle qu'elle est puis telle qu'on aimerait qu'elle soit.
- Quelles sont nos responsabilités vis à vis de nos différents partenaires internes et externes ? Il s'agit de se donner les moyens d'apprendre à instaurer des relations sur le long terme avec les différents partenaires. Relations non

égocentrées, fondées sur le respect des personnes considérées comme sujets à part entière.

- Enfin, il est inévitable de se retrouver après toute ces questions, avec une longue liste d'idées trop génériques pour pouvoir être appliquées sur le terrain. Il s'agit alors de découper les généralisations en objectifs spécifiques puis déterminer les actions nécessaires pour atteindre les objectifs.

2. Développer la pensée systémique

- a. La perméabilité du système est ce qui lui permet de se maintenir à un niveau créatif et de développer une variété suffisante pour s'adapter aux changements que l'environnement impose. Avoir une frontière perméable c'est être à l'écoute du contexte : les événements, tout comme nos partenaires sont nos professeurs, chaque événement est porteur d'information plus ou moins déchiffrable.
- b. Introduire la pensée systémique dans son organisation c'est commencer à raisonner en termes d'interactions et de boucles de rétroactions au lieu de faits isolés et d'éléments statiques.
- c. Une bonne habitude du management c'est de chercher à identifier les schémas structurels derrière les interactions apparentes.
- d. La pensée systémique prend en compte les délais impliqués par tout fonctionnement en boucles : il s'agit de se préparer à résister à la pression de l'urgence et du court terme dans les périodes de crise.

B. Piloter par temps de crise

Attention à la fermeture dès qu'on se surprend à raisonner en termes de « nous » et de « eux » : la crise est aux portes. À l'intérieur on peut voir apparaître des clans, des dissidents, des boucs émissaires. On commence à se sentir menacé à l'interne et à l'externe. Se développe alors insidieusement une paranoïa latente qui instaure des relations sur le mode agressif ou craintif. Le système est alors en dessous de son seuil de production normal et loin de la capacité de création indispensable pour affronter des situations nouvelles : trop d'énergie se trouve gaspillée en conflits et en protections au lieu d'être investie dans l'intérêt de l'ensemble.

Le pouvoir qui découle de la compétence est soucieux des autres et de leurs visions personnelles. Il est respectueux des personnes et ne se sent pas obligé d'imposer son point de vue. Parfois les décisions à prendre en temps de crise ne laissent pas le temps pour une concertation avec les personnes concernées, mais si avant la crise l'autorité a été construite sur une réelle compétence, un vrai dialogue et le respect de l'autre, cela ne posera pas de problème particulier. Les collaborateurs attendent du manager qu'il prenne ses responsabilités lorsque la situation le demande. Le pouvoir qui ne s'appuie que sur le prestige, par nature égocentré, par temps de crise n'écouterait pas les avertissements, ne tiendrait pas compte des indica-

teurs et fera fi des conseils de son entourage. Ses décisions seront inadaptées et lorsque l'effet s'en fera sentir il accusera les autres de ne pas avoir fait ce qu'il fallait. Un chef qui s'impose par la force, par le marchandage ou par des promesses non tenues est un chef qui pourra s'imposer par la crainte mais il n'arrivera pas à gagner le respect de ses collaborateurs et il n'arrivera pas à faire en sorte que son équipe donne le meilleur d'elle-même lorsque ce sera nécessaire.

“L'organisation systémique privilégie l'autodiscipline plutôt que le contrôle hiérarchique”

L'organisation systémique aura tendance à privilégier l'autodiscipline plutôt que le contrôle hiérarchique. Le manager ne peut pas assumer, à lui seul, toutes les tâches dont il a la responsabilité. Savoir déléguer est l'ingrédient indispensable pour le bon fonctionnement de toute organisation. Une bonne délégation commence par un échange avec le collaborateur sur les tâches à réaliser et leur planification. Une fois que l'on a convenu que les objectifs et les délais sont raisonnables, le manager passe à la seconde phase qui est la vérification que le travail se déroule bien de la manière fixée en commun. Si les normes sont respectées ou s'il y a écart il le signale à son collaborateur. Notons que dans les deux cas il le signale. La plupart du temps, dans les organisations traditionnelles, on se contente de noter juste les écarts sans prendre la peine de relever lorsque les choses sont correctement réalisées. Il est bien connu qu'on a, bien souvent, plus de facilité à critiquer qu'à féliciter. Enfin, lorsqu'il devient clair que le collaborateur a parfaitement saisi ce qu'il a à faire et qu'il le fait correctement alors le manager devrait lui transférer la part d'autorité que la gestion de la tâche demande. Il délègue non seulement le travail mais aussi le pouvoir qui va avec. L'accompagnement de la deuxième étape permet au collaborateur d'intégrer une forme d'autocontrôle qui se traduira par de l'autodiscipline. Planifier avec le collaborateur, accompagner lors de la mise en place puis faire réellement confiance constitue le trépied de la délégation raisonnée.

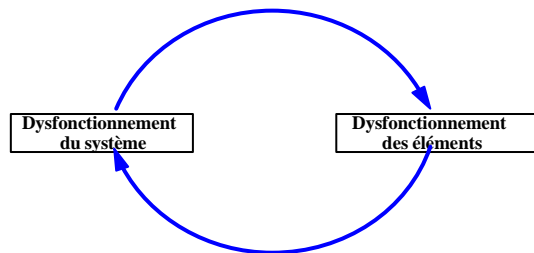
Le manager doit être conscient que la manière la plus efficace de gérer l'organisation consiste à travailler ensemble. Tout ne repose pas sur ses épaules et il ne garde pas les « tâches nobles » pour lui seul : les salariés sont des partenaires à part entière qui non seulement réalisent mais aussi participent aux grandes orientations.

Nous avons vu que tout système, donc toute organisation, confronté à un univers changeant, se doit d'innover en permanence. L'adaptation au contexte requiert un degré de variété adapté aux mouvements de l'environnement. Cette capacité d'innovation, d'adaptabilité, implique que l'on se forme, à tous les niveaux et en permanence.

Avec la vision partagée et la pensée systémique l'organisation a besoin de formation. Mais en plus de la formation traditionnelle, le manager systémique veillera à favoriser la troisième discipline : l'apprentissage en équipe. Donner à chaque équipe les moyens et la méthodologie pour résoudre les problèmes au fur et à mesure

qu'elle les rencontre. Les problèmes techniques apportent des défis qui permettent à l'organisation de se dépasser. Les outils sont nombreux pour aider à leur identification et à leur résolution. Il en est tout autrement lorsqu'il s'agit de problèmes humains. Les situations relationnelles conflictuelles relèvent rarement d'une approche rationnelle. Elles semblent réfractaires à la forme de logique utilisée pour la résolution de problèmes techniques. Lorsqu'une personne reconnaît les faits et admet qu'on ne lui a pas causé de tort mais déclare in fine : *“Mais vous ne pouvez pas m'empêcher de me sentir blessée quand même”*. Nous ne nous trouvons pas dans le même registre logique que lorsqu'on mesure un écart entre une dépense prévue et celle réellement effectuée. Aborder les problèmes humains implique la pratique habituelle, et, là encore, sans attendre pour cela une situation de crise, d'un dialogue constructif et efficace.

Le dialogue c'est ce qui favorise les interactions les plus fonctionnelles au sein du système que représente l'organisation. Nous pouvons dire que la quasi totalité des dysfonctionnements d'un système humain proviennent des dysfonctionnements des interactions entre les éléments constitutants. Et même si les dysfonctionnements du système entraînent, à leur tour, le dysfonctionnement des éléments, il est plus pratique de défaire la boucle en s'attaquant en priorité aux dysfonctionnements humains.



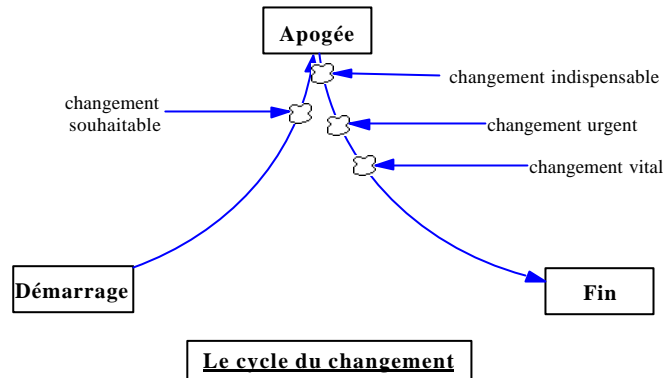
Le véritable dialogue ne se contente pas de rester en surface au niveau de discussions « passe-temps » ou d'échanges techniques. Il mettra sur la table à la fois les faits concrets, les émotions ressenties qui sont une part importante et bien souvent prépondérante, de la dynamique des systèmes humains, mais le dialogue mettra aussi sur la table les problèmes d'identité qui sont la plupart du temps niés ou oubliés. En quoi puis-je avoir l'impression que l'image que je me fais de moi-même est renforcée, déformée, rejetée ou niée par les autres ? Et en quoi, par mon attitude consciente ou non, je renforce, déforme, rejette ou nie l'identité des autres ?

C. Piloter le changement

La courbe du changement

Bien souvent dans le fonctionnement des organisations il faut avoir le courage de changer l'ordre des choses quand tout va bien. Le moment idéal est en fait juste avant d'atteindre l'apogée car alors on bénéficie de toute la dynamique créée pour lancer un nouveau projet. Plus on attend et plus on risque d'entrer dans une phase de fermeture dont il sera de plus en plus difficile de sortir.

Ainsi nous pouvons dire que la gestion du changement se doit d'être un processus permanent : avant d'atteindre la crête de la vague il faut déjà savoir se positionner sur la suivante.



Ce qui rend le changement crédible

“Veiller à la bonne adéquation entre les actes et les paroles permet d’asseoir sa crédibilité sur le long terme”

Le ciment indispensable est l'engagement de la direction vis à vis du changement, y compris et surtout dans son propre comportement. C'est généralement la personne qui détient les ressources qui détient aussi la clé du changement. On ne peut pas se contenter de demander aux autres de changer les structures, les habitudes, les schémas personnels si on ne donne pas l'exemple de comment faire. Dans l'organisation ce qui semble le plus important c'est de veiller à la bonne adéquation entre les actes et les paroles. C'est le prix à payer pour instaurer l'indispensable dialogue, c'est le prix à payer pour asseoir sa crédibilité sur le long terme tant à l'interne qu'à l'externe.

Changer le jeu

Tout changement s'appuie sur la culture existante. Il y a un jeu interne dans toute organisation qui définit les règles générales du comment on survit et on progresse dans l'organisation. Le changement implique qu'on modifie sensiblement les règles du jeu implicites et ces règles sont soutenues par les schémas mentaux ce qui ne rend pas leur identification aisée.

Les schémas mentaux

Tout changement de fond commence par une remise en question des idées reçues. Il s'agit de remettre en question les postulats de base afin de découvrir lesquels sont anachroniques ou inappropriés. Sur quel postulat fondamental repose notre système de croyances ? Il s'agit ici d'être particulièrement attentif car un système de croyances a la propriété d'être auto consistant et de s'enfermer dans sa propre logique. Vérifier surtout ce qui nous semble évident et ne pas devoir poser de question. À ce stade l'aide d'un élément extérieur peut s'avérer indispensable.

Si on souhaite se doter d'un regard critique interne afin de pouvoir défier les schémas au fur et à mesure de leur entrée en scène, les six chapeaux pour penser d'Edward de Bono peuvent être un outil fructueux pour dénicher et remettre en cause les croyances irrationnelles. De Bono propose que lors de certaines réunions on utilise l'approche par la répartition des « chapeaux ». Pour de Bono, chaque « chapeau » représente une forme de pensée ou un rôle précis. On peut ainsi plus facilement demander à quelqu'un d'enlever son chapeau noir plutôt que de lui dire « Cessez d'être négatif ! ». Ou proposer de mettre son chapeau rouge lorsqu'on veut exprimer des sentiments sans trop de risques de débordements. Pour de Bono, les différents chapeaux sont les suivants :

- chapeau blanc : neutre et objectif, reste au niveau des faits,
- chapeau rouge : émotionnel (colère, peur, tristesse...),
- chapeau noir : les aspects négatifs, le contre,
- chapeau jaune : les aspects positifs, les espoirs,
- chapeau vert : la créativité,
- chapeau bleu : direction, commandement, organisation.

IV - CONCLUSION

Le management d'une organisation implique aujourd'hui plus qu'hier la capacité de se confronter à l'incertitude et la pratique de l'intuition raisonnée.

La systémique est une approche qui permet de se distancer de ses propres schémas mentaux pour pouvoir apporter une réelle réponse créative et innovante à des problèmes anciens. Il est assez fréquent que les préconisations du systémicien prennent des allures de paradoxes. En fait, dans une approche systémique, il ne s'agit de rien de moins que de se tenir sur le balcon tout en se regardant passer dans la rue. Il s'agit d'apprendre à rester toujours en mouvement.

Pour le systémicien, la plupart des problèmes viennent de la mécanisation inhérente à la fermeture du système. L'organisation rentre dans un sillon d'habitudes et s'endort. Il s'agit alors de trouver le bon déclic, la bonne secousse qui amènera le sursaut salutaire.

Instaurer un management systémique implique la prise en compte de plusieurs facteurs qui touchent aux schémas traditionnels de toute organisation :

- **la remise en cause de la relation d'autorité** telle qu'elle est actuellement conçue au sein de la plupart des organisations ;
- **une vision plus élargie dans l'espace et le temps**, tout groupe vit dans un contexte donné et les actions qu'il pose, par la vertu des boucles d'interactions, aura un effet ailleurs et plus tard dans le contexte et sur l'organisation

elle-même. Mais il sera difficile, lorsque le contre-coup se fera sentir, de retrouver les véritables causes et encore moins d'y porter remède ;

- **la prise en compte des conséquences d'un comportement égocentré** qui limite le champ de vision et qui condamne à la réaction face aux événements plutôt qu'à poser des actes réfléchis et conséquents ;
- **l'intégration de la dynamique émotionnelle des systèmes**, un système humain ne fonctionne pas que sur les bases de la pure logique cartésienne. Trop souvent on s'appuie sur cette logique pour mettre de côté tout l'aspect non rationnel mais pourtant bien présent des émotions et des définitions d'identités qui sont pourtant fondamentales dans le comportement social des individus ;
- **la pratique du lâcher prise**, il s'agit de développer l'art subtil de savoir quand il vaut mieux laisser le système s'auto organiser et quand il devient nécessaire d'intervenir. Le manager doit apprendre à fonctionner autant avec la partie gauche, précise, rationnelle de son cerveau, qu'avec la partie droite, plus globale, plus intuitive et fonctionnant par analogie plus que par analyse. Le manager systémique doit apprendre à accepter l'incertitude d'une instabilité contenue. Nous avons dit en commençant qu'une des premières qualités qui lui sont demandées est celle qu'il partage avec le funambule : il doit avancer sur un fil instable, avec une méthodologie à inventer pas après pas. L'approche systémique lui permettra de donner un cadre, un contenant souple à l'instabilité ambiante.

BIBLIOGRAPHIE

- BARANSKI Laurence**, (2001) *Le manager éclairé*, Paris, Editions d'Organisation.
- BERTRAND Yves**; Guillemet Patrick (1989) *Les organisations, une approche systémique*, Paris, Ed. Chotard.
- de BONO Edward** (1987) *Six Chapeaux pour penser*, Paris, Inter Editions.
- de ROSNAY Joël** (1975) *Le microscope*, Paris, le Seuil.
- GOGUELIN Pierre** (1992) *Le management psychologique des organisations*, Paris, ESF.
- HELLRIEGEL Don** ; **SLOCUM John** ; **WOODMAN Richard**, (1992) *Management des organisations*, Bruxelles, DeBoeck.
- SENGE Peter** (1991) *La cinquième discipline*, Paris, First.
- VINCENT Claude-Pierre** (1990) *Des systèmes et des hommes*, Paris, Editions d'Organisation.
- LYNCH Dudley** ; **KORDIS Paul** (1994) *La stratégie du dauphin*, Québec, Les Editions de l'Homme.