

La démarche systémique expliquée en une page

Au lieu d'analyse systémique, analyse renvoyant à une étude en profondeur des éléments d'un système, je préfère « lecture », « regard », « démarche » ou « approche » systémique. En effet, la systémique est une approche globale qui nous invite à prendre de la hauteur pour observer les relations entre les éléments sans s'attarder sur les éléments eux-mêmes. Par exemple, si dans une équipe, l'un de ses membres adopte une conduite anormale, la lecture systémique consiste à voir en quoi ses comportements participent à l'équilibre du système. Pendant que cette personne pose un problème à son manager, les autres membres de l'équipe vivent à l'abri de ce bouc émissaire. Ce qui apparaît comme une dysfonction pour ceux qui n'adoptent pas cette distance, est utile pour le système. Alors que le manager analytique s'épuise à vouloir changer la psychologie des autres, le systémicien changera le contexte pour faire évoluer les attitudes et comportements. Un collaborateur jugé « nul » dans un poste, un lieu et un chef, peut très bien se révéler performant dans un autre poste, autre lieu et autre chef. Et vice versa.

La distance systémique offre de nouvelles perspectives et des ressources pour traiter les situations difficiles. Voir en quoi la dysfonction apparente sert le système protège les managers de l'épuisement par la répétition du « toujours plus de la même chose ». Au lieu de se lamenter sur les résistances au changement et à vouloir les vaincre à tout prix, le manager qui adopte cette approche se dit : « chic, les résistances aux changements me signalent que le changement est en train de se réaliser. »

Quels sont les outils qui ressortent de l'approche systémique ? Focalisons-nous sur cinq d'entre eux, sachant que ces outils interagissent entre eux.

1. Pour comprendre un phénomène, le systémicien abandonne la recherche de La Cause, au profit des paramètres influents, sachant qu'il ne pourra pas isoler tous ces paramètres.
2. Il suffit d'observer les relations dans une équipe ou un service pour comprendre quelles sont les régulations et les jeux de pouvoir à tous les niveaux, y compris au sein de l'équipe de direction. Les relations au sein d'un groupe sont l'hologramme de l'ensemble.
3. Le systémicien est dubitatif quant aux finalités et aux valeurs affichées. La finalité d'un système est son état au moment où on l'observe. Lorsque le discours est à la coopération et que les pratiques sont à la compétition, l'on peut en déduire que la finalité non officielle est la performance par la compétition. Et vice versa.
4. Au même titre que du temps de la royauté, il suffisait d'annoncer « le roi est mort, vive le roi » pour perpétuer la dynastie, les organisations ont des velléités transcendantes. Elles se débrouillent pour se servir des bonnes volontés disponibles tout en s'affranchissant des acteurs. Les organisations sont amoraless.
5. La démarche systémique est constructiviste, pas la peine de s'attarder à analyser en profondeur les causes des problèmes et construisons l'avenir en transformant les contraintes en données à traiter

En d'autres termes, l'approche systémique contribue à l'agilité des organisations, des équipes et des personnes pour innover et prendre de vitesse des concurrents alourdis par les pesanteurs de la pensée analytique et linéaire.

Jean-Louis Muller

<http://blogs.lentreprise.com/le-management-dans-tous-ses-etats/2013/09/09/la-demarche-systemique-expliquee-en-une-page/>