

**ARLETTE YATCHINOVSKY**

EXEMPLAIRE DE LECTURE

# **L'approche systemique**

**Pour gérer  
l'incertitude  
et la complexité**



*Remerciements à Pierre Michard et à Vincent Guimas qui m'ont apporté une aide précieuse par leurs conseils.*

Composition : Myriam Labarre

© 2005, ESF éditeur

Cognitia SAS  
20, rue d'Athènes  
75009 Paris

6<sup>e</sup> édition 2018

[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)



ISBN : 978-2-7101-3456-5

ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

## Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnelle.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ une bibliographie.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 5.

# Plan d'autoformation

Pour profiter pleinement de cet ouvrage, l'auteur a réalisé pour vous un parcours d'autoformation qui favorise l'assimilation des concepts développés et la mise en pratique dans votre quotidien.

Parce que l'on comprend mieux ce que l'on a déjà expérimenté, laissez-vous guider.

- 1** Faire l'exercice 2.
- 2** Lire l'exposé 4.
- 3** Faire l'exercice 3.
- 4** Lire l'exposé 5.
- 5** Faire l'exercice 4.
- 6** Lire l'exposé 6.
- 7** Faire l'exercice 5.
- 8** Lire l'exposé 7.
- 9** Lire l'exposé 1.
- 10** Faire l'exercice 1.
- 11** Lire l'exposé 2.
- 12** Lire l'exposé 8 et l'exposé 11.
- 13** Faire l'exercice 11.
- 14** Lire l'exposé 9 et l'exposé 10.
- 15** Faire l'exercice 6.
- 16** Faire l'exercice 7.
- 17** Faire l'exercice 10.
- 18** Faites enfin votre autorepérage de prise de décision face au risque.

# Table des matières

<b>Plan d'autoformation</b> .....	4
-----------------------------------	---

## 1<sup>re</sup> partie – Comprendre les enjeux

Chapitre 1. <b>Qu'est-ce que l'approche systémique ?</b> .....	13
1. Une approche globale .....	13
2. Les fondateurs de l'approche systémique .....	15
3. Comparaison entre l'approche systémique et l'approche analytique .....	19
Chapitre 2. <b>Les principales caractéristiques des systèmes dits hypercomplexes</b> .....	23
1. Les systèmes hypercomplexes sont nécessairement ouverts .....	24
2. Une conjoncture difficile qui nécessite des changements .....	25
3. Les systèmes hypercomplexes sont relationnels et englobants .....	33
4. Les systèmes hypercomplexes sont finalisés .....	39
5. Les systèmes hypercomplexes ont besoin de variété .....	53
6. Les systèmes hypercomplexes sont auto-organisateurs .....	54
Chapitre 3. <b>Pouvons-nous modifier notre perception du monde ?</b> .....	59
1. Sciences exactes et sciences humaines .....	60
2. L'ambition d'inventer la méthode .....	63
Chapitre 4. <b>Objectivité et subjectivité</b> .....	67
1. Préceptes, discours et méthodes .....	67
2. Les apports du nouveau précepte .....	71
Chapitre 5. <b>Regarder dedans ou regarder dehors</b> .....	77
1. Microscope ou hélicoptère .....	77
2. Modélisons pour agir .....	81
Chapitre 6. <b>Comportement idéal ou comportement intentionnel</b> .....	87
1. La meilleure manière de faire .....	87
2. Bouger les relations, c'est toucher l'équilibre .....	98
Chapitre 7. <b>Importance des représentations et des relations</b> .....	103
1. Modèle partiel <i>versus</i> exhaustivité .....	103
2. Des chemins différents .....	106

	3. La démarche constructiviste . . . . .	111
	4. Transformer les contraintes en ressources . . . . .	114
Chapitre 8.	<b>Les dix commandements de l'approche systémique</b> . . . . .	119
	1. Conserver la variété . . . . .	119
	2. Ne pas ouvrir les boucles de régulation . . . . .	120
	3. Rechercher les points d'amplification . . . . .	121
	4. Rétablir les équilibres par la décentralisation . . . . .	122
	5. Savoir maintenir les contraintes . . . . .	123
	6. Différencier pour mieux intégrer . . . . .	123
	7. Pour évoluer, se laisser agresser . . . . .	124
	8. Préférer les objectifs à la programmation détaillée . . . . .	125
	9. Savoir utiliser l'énergie de commande . . . . .	126
	10. Respecter les temps de réponse . . . . .	127
Chapitre 9.	<b>Pour changer, changeons notre relationnel</b> . . . . .	131
	1. Entrer en relation avec le monde différemment pour voir le monde différemment . . . . .	131
	2. Mythes, règles et rôles . . . . .	134
Chapitre 10.	<b>L'approche contextuelle facilite le changement pour les salariés</b> . . . . .	137
	1. Une nouvelle lecture des relations dans l'entreprise . . . . .	137
	2. L'intégration sociale . . . . .	139
Chapitre 11.	<b>Les nouvelles pratiques organisationnelles et managériales</b> . . . . .	147
	1. La nécessité d'aborder différemment le monde du travail et les organisations . . . . .	147
	2. Pour l'ensemble de ces méthodes, une philosophie qui est celle de l'approche systémique . . . . .	148
	3. Description de ces différentes pratiques . . . . .	149
	4. Autres applications s'appuyant sur l'approche systémique . . . . .	156
<b>Conclusion</b> . . . . .		159

## 2<sup>e</sup> partie – Mettre en pratique

Exercice 1.	<b>Cas Blindex et Fort</b> . . . . .	163
Exercice 2.	<b>La paire de lunettes</b> . . . . .	170
Exercice 3.	<b>Pour décrire un coquelicot</b> . . . . .	171
Exercice 4.	<b>Les assistantes</b> . . . . .	172
Exercice 5.	<b>La circulation de Paris</b> . . . . .	175

Exercice 6. **Le service international d'une grande administration étrangère** ..... 176

Exercice 7. **L'entreprise pharmaceutique Fex** ..... 178

Exercice 8. **La blouse du chirurgien** ..... 181

Exercice 9. **Autorepérage de son style de décision face au risque** ..... 182

Exercice 10. **La fabrique artisanale du Périgord** ..... 183

Exercice 11. **Six petites histoires pour illustrer l'approche systémique** ..... 187

**Corrigés des exercices** ..... 193

**3<sup>e</sup> partie – Pour aller plus loin**

**Programme d'un stage de formation** ..... 207

**Lexique** ..... 213

**Bibliographie** ..... 221

EXEMPLAIRE DE LECTURE



## Première partie

# COMPRENDRE LES ENJEUX

EXEMPLAIRE DE LECTURE

# Introduction

Un jour, au cours de l'évaluation d'une session de formation, un stagiaire m'a dit : « Grâce à l'approche systémique, j'ai compris que si je ne changeais pas, le monde ne changerait pas et que ce n'est qu'en changeant ma vision du monde que je pourrai redevenir acteur et obtenir des résultats. »

En effet, avec la mondialisation et a fortiori la crise, avec les enjeux d'un développement durable, avec la multiplication des réseaux d'information et de communication, il est de plus en plus indispensable d'adopter, à tous les niveaux, une autre approche pour ouvrir une nouvelle fenêtre sur le monde et agir différemment. Le développement dans les entreprises de nouvelles pratiques telles que les méthodes Agiles et le Design thinking en sont une illustration. L'effritement de l'intégration sociale des salariés et l'entrée dans l'entreprise du « donner », du « recevoir » et du « rendre » en est une autre. C'est dans le cadre de cette complexité grandissante que l'actualisation de notre ouvrage trouve sa raison d'être.

Car, qu'est-ce au juste que l'approche systémique sinon une méthode pour penser le monde autrement, réfléchir sur soi, sur l'entreprise, aborder les changements et entrer différemment en relation avec les autres. C'est se projeter dans un futur souhaité pour gérer l'incertitude, c'est trouver des ressources pour ne pas rester figé, c'est démêler des fils pour atteindre une finalité.

Notre objectif en écrivant cet ouvrage est moins de décrire l'approche systémique de façon théorique que de proposer des exemples pour fournir au lecteur, dans son travail comme dans sa vie personnelle et quelle que soit sa place, une nouvelle grille de décodage et une méthode de réflexion et d'action. Dans ce but, nous nous efforçons de rendre le plus concret possible les fondements, les idées et les principes de cette approche pour inspirer chacun, lui donner des pistes d'application ainsi que des outils opérationnels pour appréhender autrement les situations au niveau personnel, au niveau de l'entreprise et de la société en général. L'approche systémique est une aide à la prise de décision,

elle facilite la détermination d'objectifs partagés, la mise en place de logiques de coopération, l'identification d'un futur souhaité et la projection dans l'avenir.

Voici plus d'un demi-siècle, l'approche systémique a vu le jour pour affronter la complexité que la seule approche analytique ne permettait pas d'appréhender. Nous souhaitons permettre au lecteur de comprendre en quoi l'approche analytique et l'approche systémique sont complémentaires et à quel point le regard systémique apporte dans notre époque d'incertitude et d'imprévisibilité une bouffée d'oxygène et des moyens pour agir sur la complexité.

L'essentiel, nous semble-t-il, est d'inciter le lecteur à se poser la question : face à la « réalité » que je perçois et que j'éprouve, quelle doit-être ma conduite ? En quoi l'approche systémique peut-elle renouveler ma stratégie d'action ? À travers la lecture, les exemples permettent à chacun de transposer le modèle proposé pour découvrir une nouvelle manière d'appréhender sa propre situation dans le monde et prendre des décisions.

Enfin, la rédaction de cet ouvrage participant naturellement d'une approche systémique, le lecteur ne sera pas surpris par l'absence de progression linéaire : le parti pris a été délibérément de progresser de manière itérative.