



Module 1.

Introduction à la systémique Théorie générale de systémique

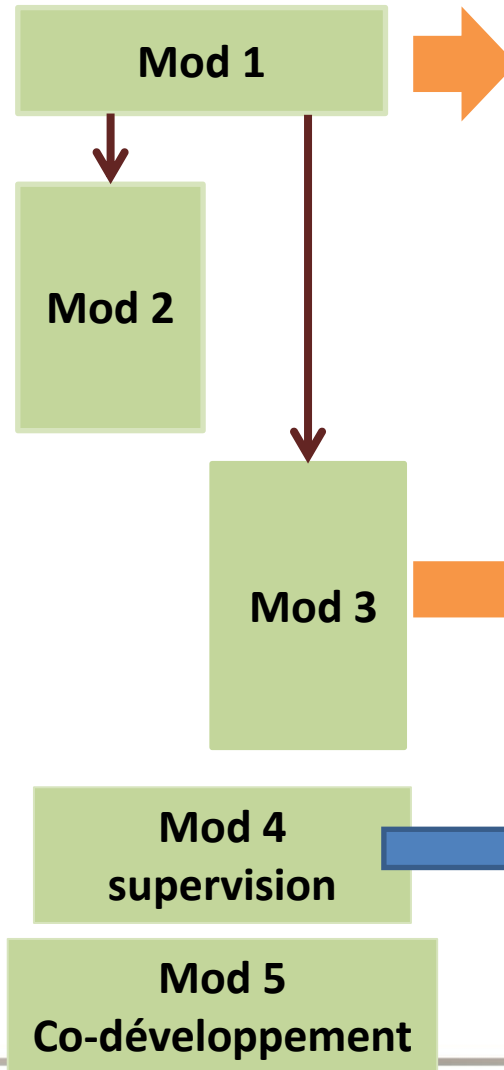
Alexis Kestermans
CFIP

La trajectoire de formation



■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

La composante organisationnelle
La lecture du système



Les prémices et les repères.
Première approche d'une demande

agir avec la composante humaine
Pour changer le système.
La manœuvre stratégique





Trois manières de penser les organisations et le management s'inscrivent dans l'histoire

métaphore

1

Ecole classique 1900...



- Unité de direction
- Spécialisation des fonctions
- Séparation: conception et exécution
- Impersonnalité
- Recherche du « one best way »
- Analyse rationnelle et scientifique
- Souci d'ordre et de discipline
- Souci d'égalité: pas de favoritisme

Fayol, Taylor (OST), Gant
Weber (autorité)

- Efficience
- Profil du chef: contrôleur





2

- Décentralisation du pouvoir
- Recherche de participation, confiance
- Travail en groupe, polyvalence
- Communication
- Responsables formés aux relations humaines
- Priorité à la dimension relationnelle

Rogers, Maslow, Argyris

- Humanisme
- Profil du chef: animateur



MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS*

AND THE SOCIAL MEDIA THAT FULFILL THEM

ABRAHAM HAROLD MASLOW (1908 - 1970) was an American psychologist known as one of the founders and principal exponents of humanistic psychology, a psychological current that advocates the existence of a basic human tendency toward mental health, which would manifest as a series of ongoing processes of self-actualization and search self-realization.

Level	Needs	Social Media
SELF-REALIZATION	<ul style="list-style-type: none"> morality creativity spontaneity problem solving lack of prejudice acceptance of acts 	<ul style="list-style-type: none"> Blog (B) WordPress (W) Twitter (T)
ESTEEM	<ul style="list-style-type: none"> self-esteem confidence achievement respect for self and of others 	<ul style="list-style-type: none"> Twitter (T)
BELONGING	<ul style="list-style-type: none"> friendship family sexual intimacy 	<ul style="list-style-type: none"> Google+ (G+) Facebook (F)
SAFETY	<ul style="list-style-type: none"> security of body of employment of resources of the family of health of property 	<ul style="list-style-type: none"> LinkedIn (in)
PHYSIOLOGICAL	<ul style="list-style-type: none"> breathing food water sex sleep homeostasis excretion 	

Sources: Wikipedia: <http://www.Blog.com>; <http://www.Wordpress.com>; <http://www.Twitter.com>; <http://www.Google.com>; <http://www.Facebook.com>; <http://www.Linkedin.com>

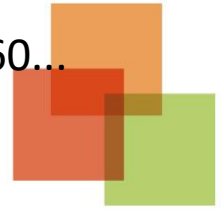
SMTT
Social Media Training, S.L.
socialformation.com
@alfredovela

LOMBOK DESIGN
elrincondelombok.com
@lombokdesign



TYPE DE BESOINS	Autoréalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Encouragement de l'engagement absolu de l'employé. • L'emploi devient un des principaux moyens d'expression de l'employé.
Estime de soi	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'emplois qui offrent des possibilités de réussite, d'autonomie, de responsabilités et de maîtrise de soi. • Travail qui valorise l'identité personnelle. • Rétroaction et récompenses quand le rendement est bon (par exemple, avancement, trophée de l'« employé du mois »). 	
Appartenance sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du travail qui permet l'interaction avec les collègues. • Possibilités d'activités sociales et sportives. • Soirées et sorties reliées à l'organisation. 	
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes d'assurance-maladie et caisse de retraite. • Sécurité d'emploi. • Mise en évidence d'un cheminement de carrière possible dans l'organisation. 	
Physiologique	<ul style="list-style-type: none"> • Traitements et salaires. • Sécurité au travail et conditions de travail agréables. 	

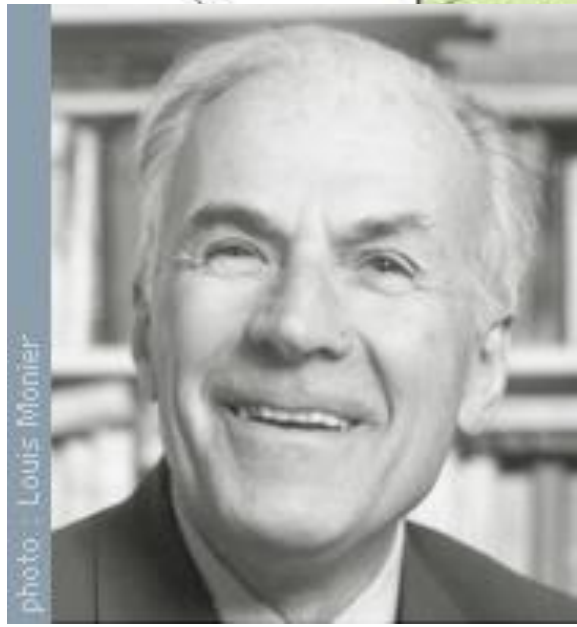
Tableau 3.1 Exemples de la façon dont l'organisation peut satisfaire les besoins aux différents niveaux de l'échelle de Maslow



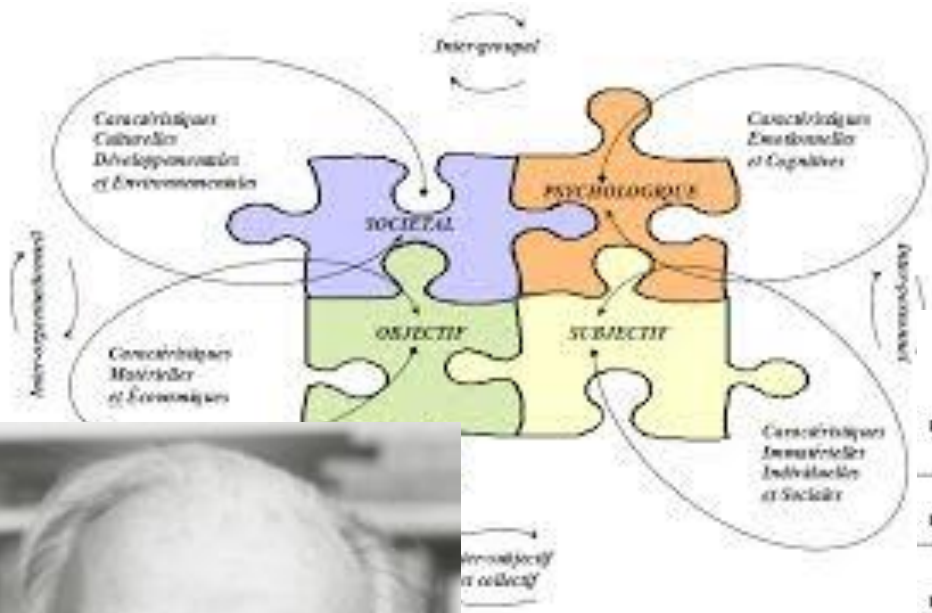
- Conception relativiste de l'organisation
- Approche systémique interne et externe: sous-systèmes à équilibrer. *Dans cette approche, la notion même de technique ou de modèle de management n'a pas grand sens. Un modèle n'est utile que de façon transitoire pour la spécificité de chaque situation et de chaque entreprise (Malarewicz)*
- Principe de variété requise (De Ashby,. La « variété » est le dénombrement de la quantité de comportements et d'états différents mesurés pour un système donné)
- Importance de la dimension méthodologique (amener des changements)
- Management par objectif (MBO)
- Planification stratégique
- Ecole stratégique (Crozier): l'acteur est un stratège
- Les consultants-coach arrivent

Mintzberg, Crozier, Marsch, Kaplan

- Efficacité
- Profil du manager: stratège



Michel Crozier



Norton et Kaplan

Demain...



3'

-
- Profil du manager:

3'

Quelques observations



- ◆ Logique de production de plus en plus soumise aux pressions financières (1990) et perte progressive de la notion de métier (référence). Le capital devient dissocié du travail (De Gaulejac), les technologies managériales sont de plus en plus au service d'intérêts "venant de l'extérieur".
- ◆ Emergence d'entreprises "transactionnelles", réseaux de sous-traitants indépendants au sein d'une même chaîne de valeur ajoutée (Benetton), mise en évidence de la capacité de l'entreprise à animer un réseau. Cfr les organisations dites virtuelles. L'effondrement des coûts d'échanges des informations renforce cette tendance (augmentation de l'influence des TIC, fusion accrue des télécommunications et de l'informatique). Ce modèle s'oppose à celui des organisations intégrées verticalement (Coase). Autre exemple: l'explosion des "joint-ventures".
- ◆ Influence des TIC en interne: renforcement des standardisations par les procédures et renforcement du contrôle des opérateurs, surtout dans le secteur des services.

3'



- ◆ Occultation des particularismes culturels malgré l'internationalisation. Tentative de dissociation produit-culture (arrêt OMC de Nov 05).
- ◆ Pression accrue sur le personnel, génératrice de stress et de besoins croissants de qualifications. Exclusion des salariés moins adaptables. Remise en question de la stabilité d'emploi même pour l'employé qui se "défonce". Arrivée des consultants-coaches.
- ◆ L'internationalisation amène les dirigeants à développer des compétences multiculturelles et à se préoccuper davantage de la question du genre (Labelisé actuellement).
- ◆ Paradoxe car relative « déprofessionnalisation » qui s'associe à une augmentation des exigences quant aux compétences.

3'



- ◆ Investissement dans des recherches sur le bien-être, législation (loi du 1^{er} Sept 2014 – risques psychosociaux). Augmentation de la production d'ouvrage sur la souffrance au travail.
- ◆ L'employabilité fait son chemin, apparition d'emplois groupés sur des zones d'activités. Mais aussi exploitation de « stagiaires perpétuels », dispositifs précaires. Ceci sert bien les enjeux de flexibilité des organisations. Concept érigé en postulat.
- ◆ Emergence de nouvelle forme de gouvernance basée sur de nouveaux mécanismes de décision et une remise en question de la place de l'autorité dans l'organisation (Getz, Laloux, courants sociocratiques...)

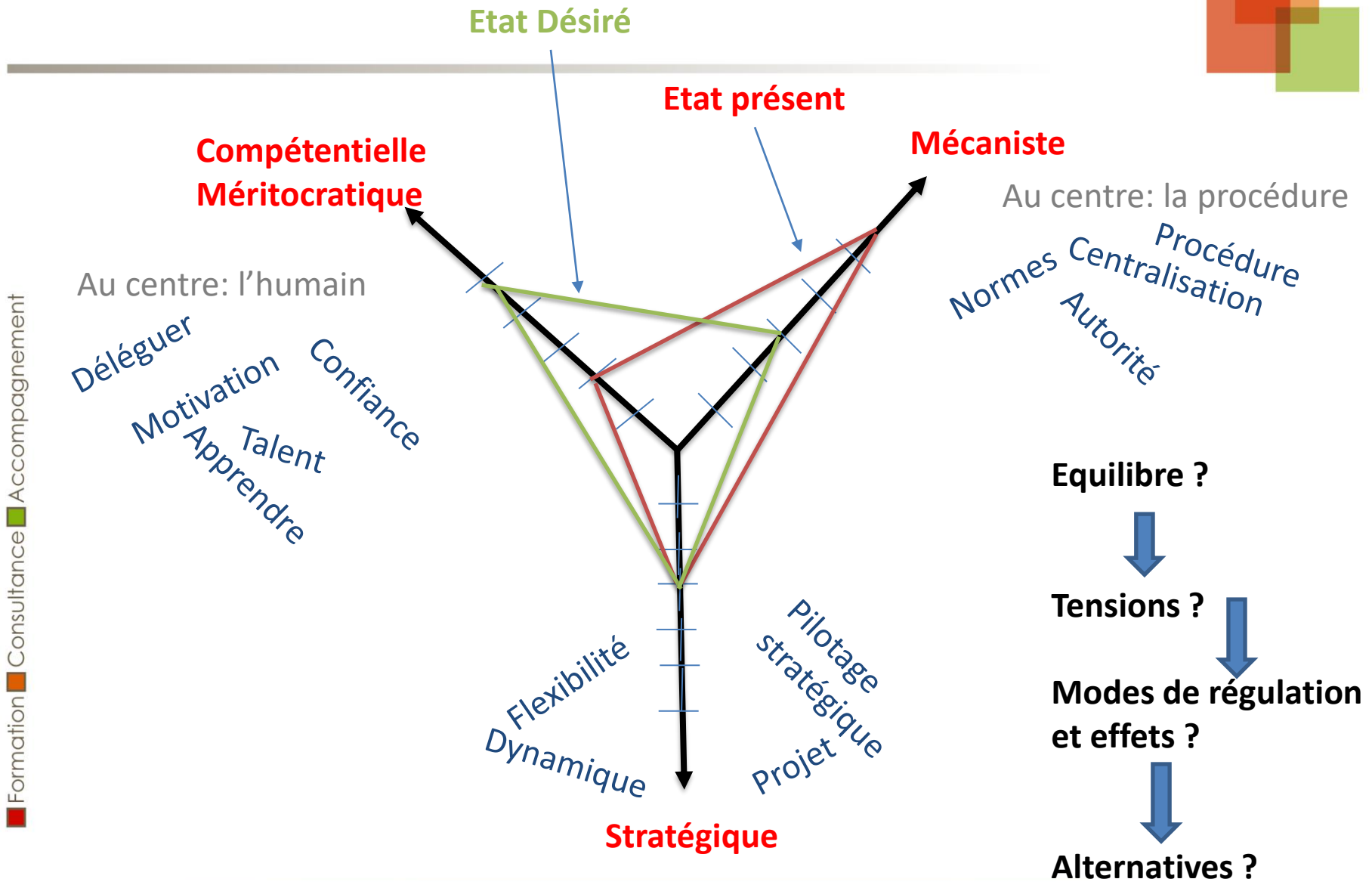
3'



- La capitalisation des savoirs et savoirs-faire devient un enjeu même si les technologies pour y arriver sont encore limitées. La mesure de leur impact reste cependant tout aussi difficile. Intérêt des chercheurs quant aux moyens de mise en œuvre d'une gestion stratégique des RH mais cela émerge lentement (Delobbe).
- Pour Mintzberg...le processus d'instrumentalisation de nos organisations serait-il arrivé à son apogée? Des buts de système supplantent les buts de mission.
- Nouveaux investissements sur la recherche en matière de bien-être (loi de sep 14) et croissance du nombre de burn out.



Etablissez le diagramme des forces d'une organisation ou d'un de ses départements.



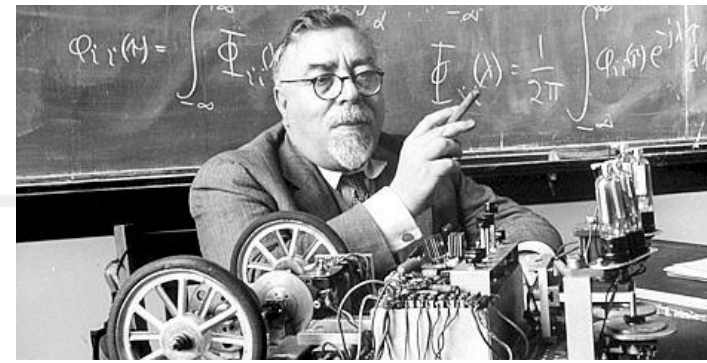
■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



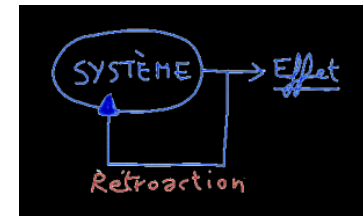


Les origines de la systémique comme mode de pensée et d'action

Cybernétique



Elle précède l'approche systémique. Science du gouvernement des machines (N. Wiener 1948). Nous lui devons le principe de ***rétroaction***: « Un effet peut agir sur sa propre cause ». Ex, le tir d'ajustage.



La cybernétique (de deuxième ordre) suggère aussi que l'observation même constitue un système qui se penche sur le système observé et y introduit des **rétroactions**. Ex: le consultant ne peut considérer sa présence comme neutre.

Les principes de rétroactions positives et négatives sont essentiels. Ils constituent une grille d'observation des mécanismes que les organisations et les personnes mettent en œuvre pour sortir de leurs problèmes ou les empirer. Cfr *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde?* Lucy Gill.

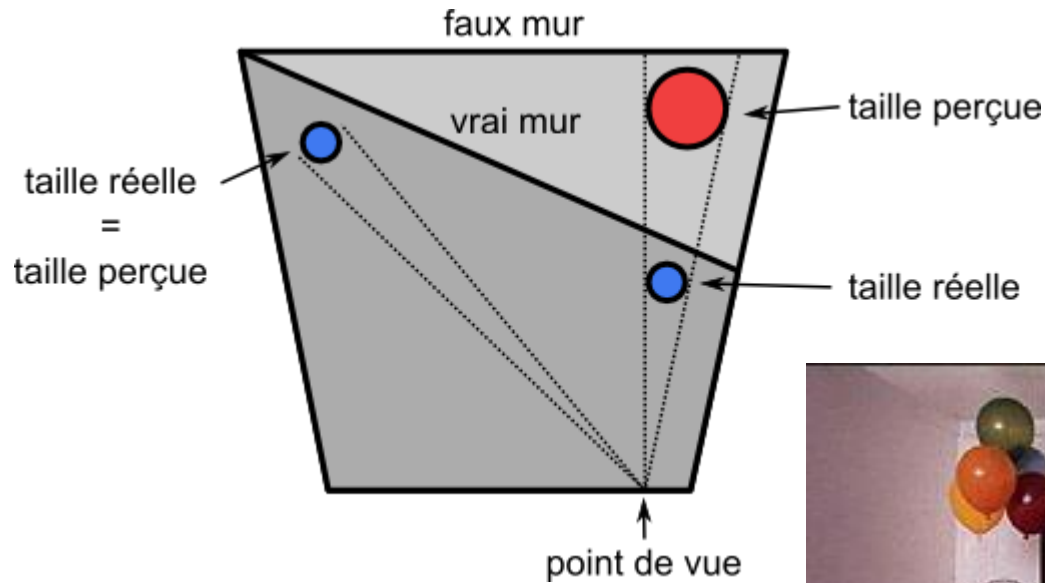
Nous lui devons aussi le principe ***d'homéostasie*** (*demeurer constant*). Tout système rechercherait des conditions stables. Le 37,5°C du corps humain.

Constructivisme

<https://www.youtube.com/watch?v=Q45diWsVbHY>



Expérience de la chambre de Ames



Une chose est perçue en lien avec son contexte et ne peut en être dissociée





La plupart des problèmes dans ce mode sont liés à la différence qu'il y a entre ce que les gens pensent et le comment la nature fonctionne.

Grégory Bateson

Si les hommes définissent des situations comme réelles, alors elles sont réelles dans leurs conséquences

Voir à ce sujet l'effet Rosenhan

Thomas

Réalité de premier ordre et de second ordre



La **réalité de premier ordre** relève de ce que nous percevons.

La **réalité de deuxième ordre** relève du sens que nous donnons à ces observations. Il s'agit donc d'une construction qui passe au travers les filtres de nos croyances, de nos sens mais aussi de nos émotions.

Constructivisme



L'image d'un sapin est un processus émergent, une image qui ne se construit que dans notre cerveau à partir des capteurs sensoriels de l'œil (bâtonnets qui ne captent que les contrastes). Seuls nos sens permettent la rencontre avec le monde. Ceux-ci présentent des limites, des bandes passantes.

Même si la réalité existe (réalité de premier ordre) on a seulement accès à ce qu'on en a construit. Et cette construction répond au besoin d'adaptation du sujet à son environnement. Nous serions donc les premiers responsables de nos constructions du monde. Et de l'adéquation ou de l'inadéquation de ces modèles ainsi construits.

La question essentielle sera: cette construction est-elle fonctionnelle?

Korzybski nous suggère de la même manière que la carte n'est pas le territoire.

Nos cartes du monde sont le fruit de classifications que nous opérons. Ex: « il n'y a ni contrainte ni opportunité dans l'environnement d'une entreprise. Mais il y a bien des **classes** prédéterminées qui filtrent le rapport que les managers entretiennent avec le réel qui les entourent. Ces constructions ont bel et bien des conséquences pour l'organisation. ».

Les niveaux logiques de **Dilts** nous indiquent la place des croyances comme déterminant des comportements.

Cas « équipe de direction »

Comment questionner les constructions du monde?



Nos constructions du monde ne sont pas des productions de photos complètes de la « réalité ».

Elle sont des assemblages qui nous conviennent.

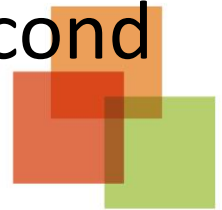
Ces assemblages sont le fruit de trois processus au moins:

- **généralisation**: apprentissage, déduction à partir de quelques observations
- **omissions**: nous n'avons pas tout entendu, vu, touché du réel. Nous l'avons fait de manière sélective. En choisissant ce qui nous semble acceptable de voir.
- **distorsions**. Nous transformons la réalité. Nous formulons par exemple des hypothèses que nous ne prenons pas soin de valider.

https://www.youtube.com/watch?v=wEdt3_Y8dZk&gl=BE

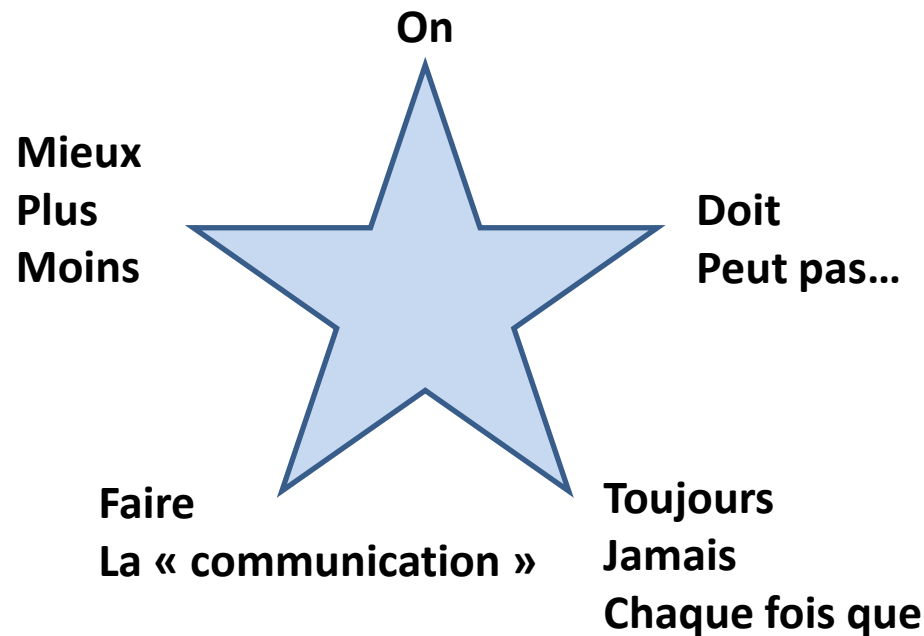
https://www.youtube.com/watch?v=Hs_JnFUGVgo

Réaliser une photographie de la réalité de second ordre



Prendre de l'information précise émanant de la carte d'un acteur du système.

L'art du questionnement.

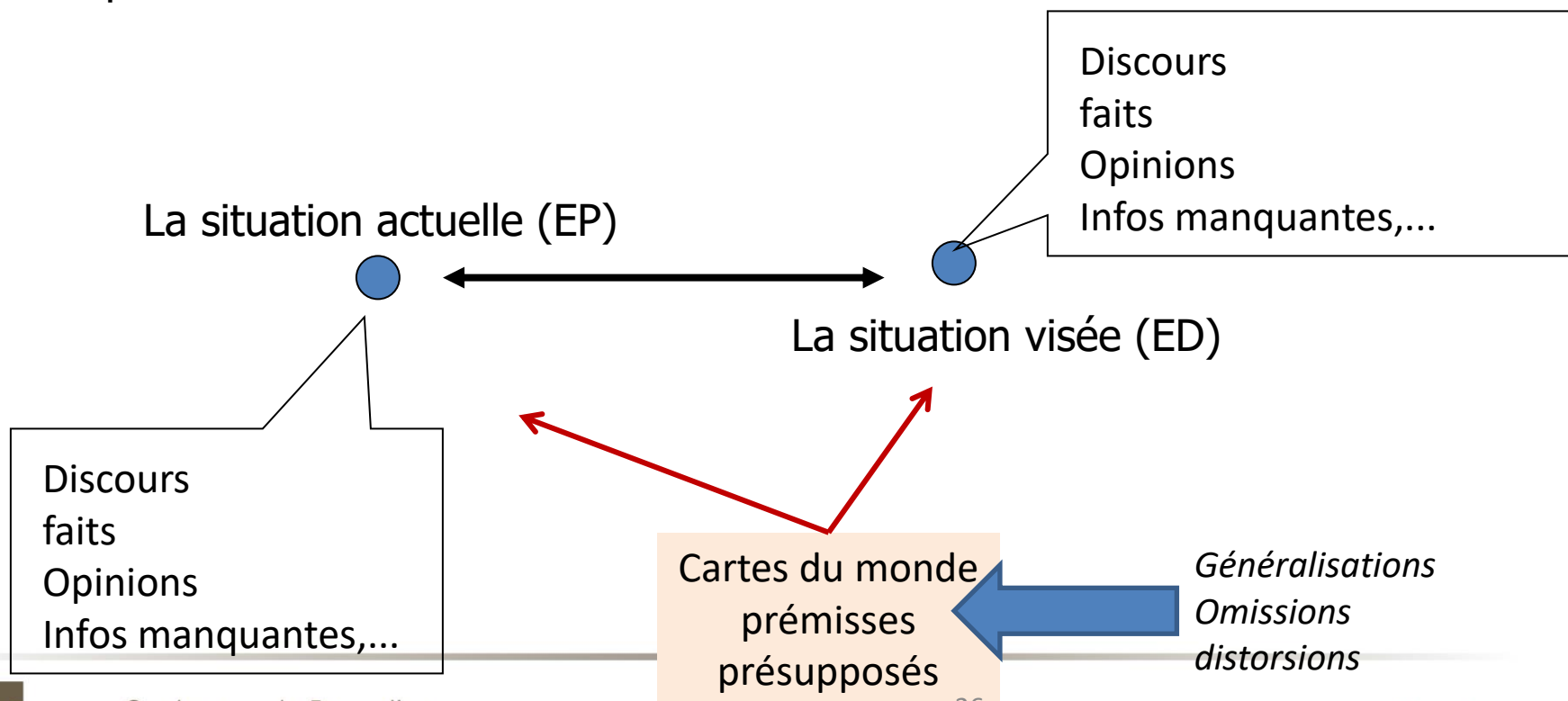


Travailler une demande



La porte d'entrée

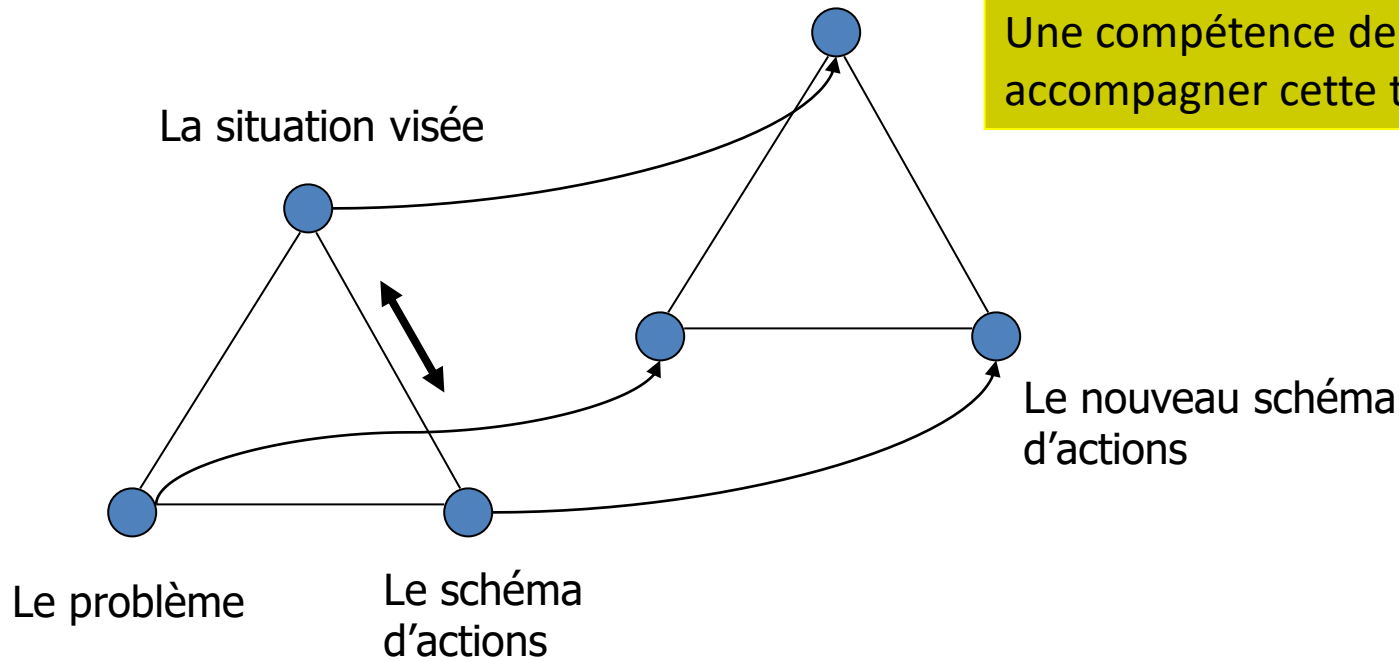
Nous sommes amenés à décrire un système et à l'analyser, à y entrer parce qu'une question en émerge, parce que deux éléments sont en tension: une situation actuelle et une situation visée. Les informations à ce sujet sont portées par des acteurs dont les rationalités sont limitées.



Se positionner face à la porte d'entrée: travail de la demande



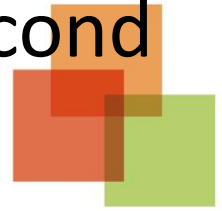
Quelle est la carte du territoire de cet acteur?



Une compétence de l'intervenant : accompagner cette translation.

Adapté du modèle de Bourgeois

Réaliser une photographie de la réalité de second ordre

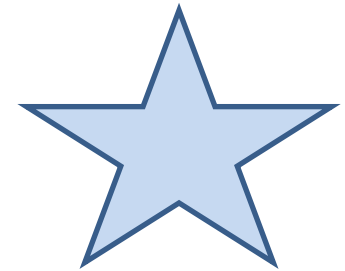


L'art du questionnement. Prendre de l'Info, la différence qui fait la différence....

Utilisant les « 5 pointeurs ».

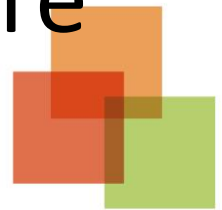
1. Entrevue. Prendre de l'information

- Le problème (formulé de façon actuelle)
 - Écart entre un état présent et un état désiré
- Les croyances, critères et valeurs associées à cet état problème
- Les tentatives de solutions utilisées pour sortir du problème. Leurs effets
- Ce qui agit comme frein et levier pour le dépassement du problème
 - Dépend de moi
 - Dépend de l'autre



2. Reformulation devant le client.

Lorsqu'un système rencontre un autre système...



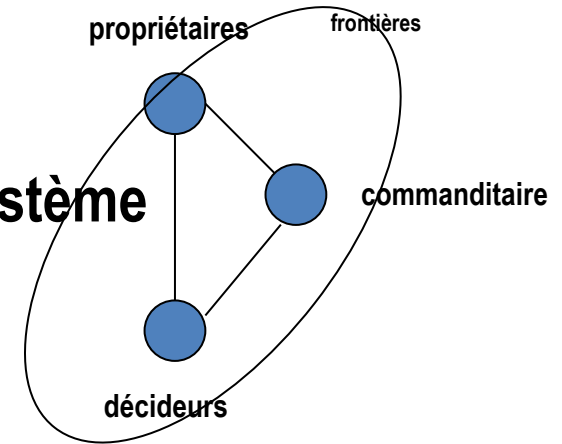
Cadre de référence de lecture de l'organisation

Berne (TOB)
Mintzberg
Palo Alto

Cadre de référence Des technologies d'interventions

Métaphores
Constellations
Socio technique

Le système



Filtrage

L'intervenant

L'organisation dont
Il est dépendant

Coach
Expert en organisation
Intervenant en systémique
Auditeur



Les propriétés des systèmes



Totalité
Principe organisateur
Redondance
Homéostasie
Equifinalité
ouverture

Qu'est-ce qu'un système ?

E.Morin



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

L'unité globale renvoie à la notion de tout, de totalité, parce que l'observateur discerne un comportement partiellement autonome, de cette "totalité" par rapport à l'environnement.

Dans certains cas, **l'unité « s'impose » par elle-même** (hôpital x)
Dans d'autres cas, elle est **liée au problème**. La délimitation du système découle alors d'hypothèses produites par l'observateur (*"pour augmenter l'efficacité de mon département, il me faut..." pour diminuer la violence dans les prisons il faut... »*). Le système est donc arbitrairement limité par le regard d'un sujet (le Pouvoir Organisateur est-il dans le système école ou en dehors?)

Un système fait quelque chose, dans quelque chose, pour quelque chose. Il est finalisé.

Paradigme systémique, paradigme cartésien

Alors que la pensée cartésienne suggère qu'une bonne compréhension des choses suppose de les décomposer, la pensée systémique suggère que cette décomposition ne permet pas de comprendre le système: ni sa qualité émergente, ni les déséquilibres qui s'y jouent.



Et pour Démocrite, le philosophe rieur, père de la vision atomiste, le monde est seulement constitué de grains en suspension. Tel des atomes dont certains sont lisses, rugueux ou crochus, donc permettant de se relier (atomes de l'attrance)

Totalité



C'est la nature même des interactions qui explique cette qualité émergente et fait de la totalité plus que la somme des parties.

$$1 + 1 = 3$$



Au-delà des propriétés mêmes des composantes, la nature de leurs interactions importe, mais surtout leur organisation (**principe organisateur**). Il s'agit des principes qui hiérarchisent, agglomèrent,...(centralisation, plan stratégique, pensée déposée par un fondateur en sont autant d'exemples).

De la complexité. Elle n'est pas tant liée à la multiplicité des composantes ou à la diversité de leurs interrelations. Tant que cela est dénombrable, il s'agit du compliqué. Le complexe renvoie à **l'imprévisibilité potentielle** et sa **récurtivité** (en fonctionnant, il se transforme. Ex: mise en place de la délégation et sa chaîne de conséquences).

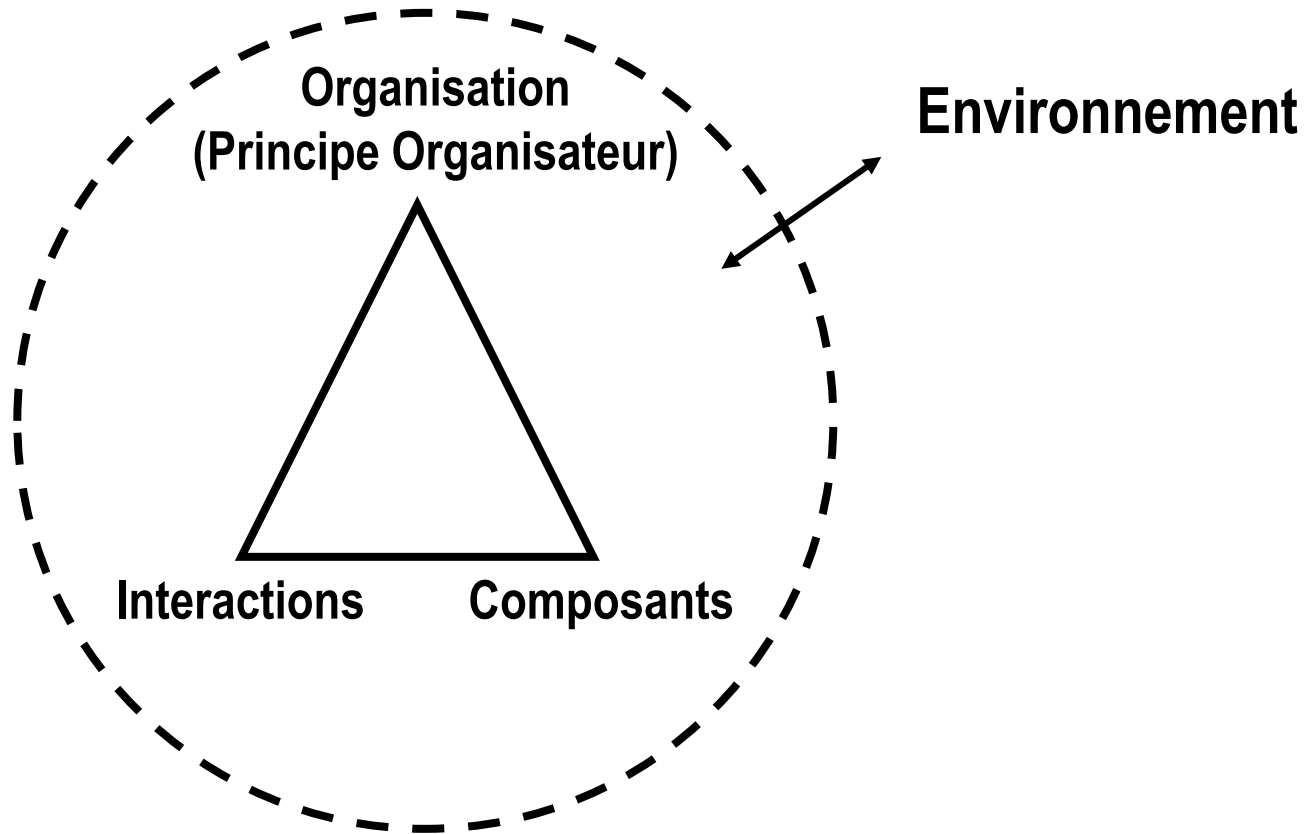
Qu'est-ce qu'un système? Morin, Le Moigne



L'existence même de ces relations (singulières) restreint le **degré de liberté**. Par exemple: des normes, des habitudes de communication qui s'installent et se renforcent (redondance) excluent certains comportements.

Le tout ainsi produit est inférieur et supérieur à la somme des parties. Le système est émergence d'une plus-value et en même temps, il limite les possibles.

Modélisation



Trois points d'attention en accompagnement systémique (suivant l'école).



Investiguer les représentations mentales, les constructions (approche cognitive)

Investiguer les fonctions, les principes organisateurs (approche structurale)

Investiguer les comportements (approche stratégique)

Et en partie seulement le « pourquoi », l'origine, l'histoire!

Approcher les PO



- Ils s'identifient à partir d'une conjonction d'informations (redondances) quant à la manière dont le système fonctionne (se mobilise ou s'immobilise). L'identification de ceux-ci sera d'autant plus complète que vous questionnez l'implicite et l'explicite, que vous vous ouvrez au regard d'autres parties prenantes, que vous comparez avec d'autres systèmes.
Opération par contraste.
- Ils s'identifient aussi par déduction
- L'analyse d'incidents critique aident cette révélation
- Il s'agit de nommer ce qui est opérant et qui dépasse le strict déclaratif.
- Leurs origines possibles: un incident critique, un mythe fondateur, des personnalités fondatrices, un outillage clef, un public type, le métier...soit différents facteurs de contingence.

Approcher les PO. Quelques questions utiles



- En quoi somme-nous différents de nos concurrents, de nos semblables? En quoi sommes-nous spécifiques dans notre fonctionnement?
- Nos talents, nos faiblesses.
- Ce qui a garanti notre succès jusqu'à présent?
- Comment affecte-t-on nos excédents de ressources (temporelles, financières, humaines, outillage, infrastructurelles, réseau...)?
- Les tabous, les discours redondants.
- La manière dont on se coordonne.
- Le rapport au temps.
- Des valeurs dominantes.
- Les systèmes de symboles.
- Les traces du passé, des personnages, des crises, des succès.
- Comment recrute-t-on? Où? Qui?
- Que dit-on de l'efficiency et de l'efficacité?

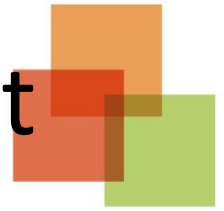
Identifier les PO. Quelques questions utiles



- Notre vision du client et la manière dont nous l'appelons. La place que nous lui laissons.
- Nos rapports avec l'environnement. Tendus, ouverts,...
- Les critères qui permettent d'évaluer la qualité du travail et les outils utilisés à cet effet.
- Une charte, le texte du ROI.
- Ce qui doit être protégé pour maintenir l'avantage concurrentiel.
- Qui aurait assez de crédibilité pour être au-dessus de la mêlée en cas de tensions internes fortes?
- Qui sont les porte paroles pour l'environnement?
- Les avantages donnés. Critères d'attribution.
- Un changement inacceptable, ce serait...?
- Etc

...Soit tout ce qui nous donne des indications quant à la dynamique du système. Les PO s'en dégagent par opération de déduction.

PO et management du changement



1. Prendre soin de les identifier. Peut-être les nommer car cette prise de conscience peut être activante.
2. En questionner leur écologie et leurs racines.
3. Et donc, différencier ceux qui sont porteurs de croissance et ceux qui jouent comme inhibiteurs.
4. Développer une stratégie en conséquence.
5. Pour ceux qui sont porteurs de croissance:
 - Les amplifier, les protéger, identifier des dépositaires (leadership symbolique ?)
 - Être conscient qu'ils infusent des zones « trop larges », verticalement et horizontalement et donc pratiquer la contention.
 - Représenter les forces synergiques et antagonistes qui jouent sur ce PO, levier de croissance.

PO et auto-organisation



Evoquer les PO n'est autre chose que de comprendre comment les systèmes sont auto-organisés autour de programmes qui les rendent vivants.

Inventaire de PO

Redondances



Des répétitions qui émergent d'un système: ce sont des règles, des procédures, des standards, des allant de soi. Elles émergent comme moyen de réguler les perturbations et donc comme moyen de maintenir l'équilibre homéostasique.

Les redondances sont des choses que le système a appris, que les individus ont appris. Elles sont le fruit du processus d'apprentissage (Bateson).

Ces schémas d'actions, ces schémas comportementaux opèrent aussi comme une restriction des possibles (« appauvrissement » des possibles) et limitent donc les marges de manœuvre autant qu'elles permettent la prévisibilité.

**Inventaire de quelques répétitions
au sein de nos organisations**

Redondances



Ces « restrictions » peuvent devenir problématiques lorsque la redondance ne permet plus de garder l'équilibre.

La « routine » qui se montrait jusqu'alors efficace devient alors une solution inefficace, un problème. *Le problème est alors la solution qui l'alimente.*

Les FB+ sont des redondances inefficaces car il éloignent de la norme.
Les FB- sont des redondances efficaces qui rapprochent du point d'équilibre du système.

Homéostasie*



C'est la tendance à maintenir un **état d'équilibre acceptable** (des petites variations sont donc tolérées) du point de vue du système, pour maintenir son équilibre avec son environnement.

A partir de quand l'équilibre est-il rompu? Dès que ce qui se produit au yeux **d'un détenteur d'influence** interne/externe (une personne ou un collectif) est hors de la norme acceptable de son point de vue.

En d'autres termes, un système sera le lieu de rétroactions négatives (résistance au changement) pour retrouver son point d'équilibre. Mais des rétroactions positives (qui accentuent la perturbation) peuvent aussi forcer le système à se stabiliser autour d'un **nouveau point d'équilibre**.

* Le terme est dû au physiologiste américain Walter Canon

Equifinalité



Différentes causes peuvent provoquer la même conséquence autant qu'une cause peut générer plusieurs conséquences, cela remet en question le paradigme déterministe!

C'est aussi une importante ressource pour la conception stratégique du changement en ceci que différents angles d'attaques s'offrent aux consultants pour aborder des problèmes... mais aussi que rien n'est déterminé d'avance.

Cela implique aussi que deux systèmes, placés dans des conditions identiques, peuvent évoluer vers des états différents.

Cela implique aussi que l'on peut reproduire une initiative qui fut dysfonctionnelle au temps t1 et qui serait fonctionnelle au temps t2.

Systeme ouvert/ systeme clos



Les systemes sont ouverts (mais certains le sont cependant plus que d'autres). C'est la question de l'echange d'informations entre le systeme et son environnement. Les systemes ont besoin d'informations provenant de l'environnement pour survivre. Ils cherchent a « comprendre » ce qui se passent dans l'environnement, a en extraire l' « Information », **la difference qui fait la difference**. Ce qui est « opportunité » et ce qui est « menace ».

(Pour Bertalanffy (cybern ticien - 1930), le systeme est ouvert parce qu'il echange de la matiere et de l'information avec son environnement. Il peut alors se renouveler dans une dynamique de co-évolution avec son environnement. S'il n'y a aucune entrée ni sortie, il est alors inanimé. Il n'aurait alors pas besoin d'énergie pour se conserver.)

L' cole, systeme ouvert? Systeme fermé?



L'école de Palo Alto

L'école de Palo Alto.



L'École de Palo Alto, située en Californie fut à la fondation du MRI (Mental Research Institute) en 1959. Elle poursuit ses recherches jusqu'en 1970.

A partir des travaux de **Gregory Bateson** (anthropologue qui occupa une place centrale), **Don Jackson** se propose d'appliquer les principes de la systémique au domaine des relations humaines. Une nouvelle modélisation des processus de communication voit alors le jour. Un souci de pragmatisme et de concret habite ses travaux (« rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie » – Bateson).

Dans un deuxième temps, **Paul Watzlawick** poursuit ses recherches dans la perspective d'accompagner les changements. Pour se faire, il s'inspire, entre autre des travaux de **Milton Erickson**.

Une distance très nette est prise par rapport aux modèles en cours en matière de psychothérapie dominée entre autre par la psychanalyse.

L'impact est énorme en matière d'accompagnement au changement. Voir par exemple les mécanismes de double contrainte et leurs traitements.

Double contrainte



Un mécanisme des systèmes organisés, un état dans lequel le sujet est plongé lorsqu'il perçoit deux injonctions opposées, voire une troisième qui lui interdirait d'en sortir.



Quant au dilemme: le choix est alors possible (2 attracteurs), mais difficile

Les conditions pour la DC (Bateson, vers une écologie de l'esprit II)



- **Deux acteurs ou plus (l'une est victime)**
- **Une expériences répétée**
- **Une injonction négative primaire: " si vous (le CA) ne réagissez pas, vous pourriez être punis" > évitement de la punition**
- **Une injonction secondaire qui contredit la première, renforcée aussi par la punition**
- **Une injonction négative tertiaire qui interdit à la victime d'échapper à la situation. Fuir est impossible**

Illustration de la DC Histoire zen



La double contrainte peut être aussi un moyen éducatif

Le maître zen, dans le but d'amener son disciple à l'illumination, tient un bâton au dessus de la tête de son élève, en lui disant brutalement: « Si vous dites que ce bâton existe, je vous frappe avec. Si vous dites qu'il n'existe pas, je vous frappe avec. Si vous ne dites rien, je vous frappe avec ».

Que peut faire l'élève:

- Ne rien dire et arracher le bâton sera sans doute la réaction attendue par le maître. Il témoigne alors d'une capacité à changer de niveau logique: de celui du langage à celui du comportement.
- Comprendre le message du maître comme une métaphore (qui est un saut logique) et répondre par une métaphore : « j'ai connu un autre maître qui... »

Les acteurs de l'organisation ont-ils cette possibilité ?

- Les messages de DC peuvent être subtiles
- Les acteurs ne sont pas toujours en mesure de comprendre ce qui se joue et donc de définir un contenu de métacommunication
- L'accès à la métacommunication peut être interdit
- ... Vers la configuration d'organisation perverse.-

Et chez nous?

L'École de Palo Alto. Exemple de contributions



1. Le piège du « pourquoi ». La pensée scientifique conçoit l'explication comme une condition nécessaire au changement. Ce mythe est fortement ancré suggère PW. Pour lui, le pourquoi n'aide en rien la résolution du problème. Pour lui, **il n'y a pas de passé mais plutôt des interprétations du passé**. Cette « relecture » est donc influencée par nos filtres, des liens logiques influencés par nos représentations. Pas de réalité passée. « La réinterprétation du passé n'est donc qu'une façon de réfléchir au présent ».

Pourquoi? Comment?

2. La relation prime sur l'individu. C'est à des perturbations de la communication entre l'individu et son contexte que l'on doit les troubles de la personnalité et du psychisme. L'accent sera donc mis sur la nature de la communication dysfonctionnelle. Les organisations génèrent aussi de la folie. La qualité de l'individu seule ne peut tout expliquer.

L'Ecole de Palo Alto. Exemple de contributions



3. Quelques postulats pour la compréhension des relations humaines:

- On ne peut pas ne pas communiquer
- La communication a deux niveaux: le contenu et la relation (forme de métacommunication).
- La « ponctuation de la séquence des faits » relève de la manière dont un individu porte un regard sur la communication
- Communication digitale et analogique. Tout message est codé et ne peut l'être que de manière analogique (je bâille) ou digitale (« c'est fou ce qu'on s'amuse ici »). D'un côté les mots désignent (par convention) les choses. De l'autre, il y a un lien direct avec la chose communiquée.
- Interaction symétrique et complémentaire

Pour l'Ecole de Palo Alto, beaucoup de problèmes relationnels trouvent leurs sources à partir des difficultés au niveau de ces propriétés.

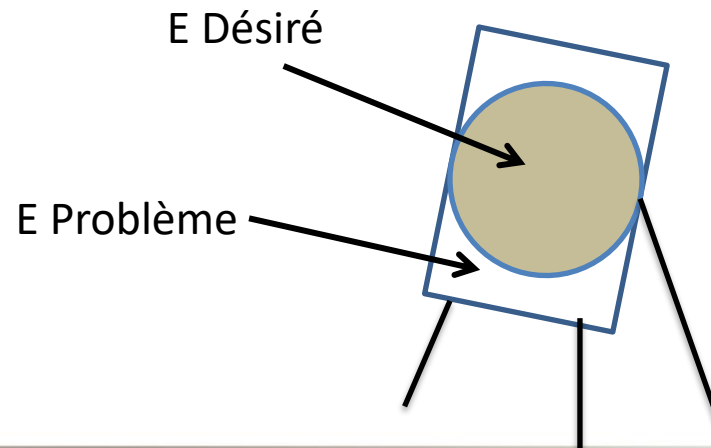
L'École de Palo Alto. Exemple de contributions



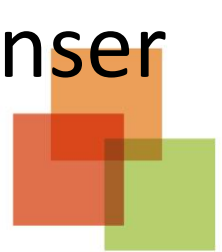
4. Le problème a son langage, la solution a le sien.

Si une chose est mauvaise, son contraire n'est pas forcément bon! Les PNListes sont à cet effet sensibles aux marqueurs corporels de l'un et de l'autre.

Les coachs « orientés solutions » utiliseront à cet effet la roue des objectifs, permettant le focus de l'énergie du client sur l'état désiré et ses conditions de réalisation.

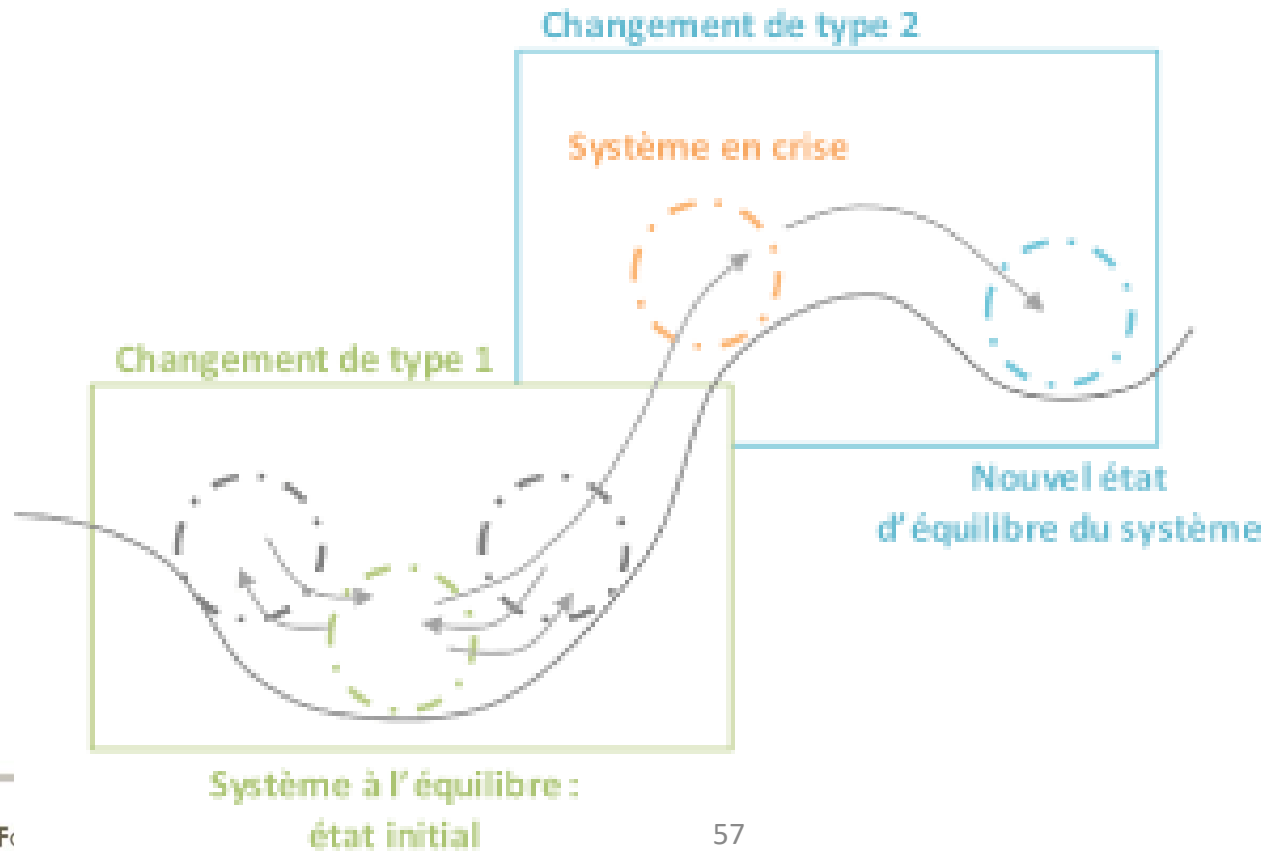


L'École de Palo Alto. Une manière de penser le changement



Changement type I et changement type II.

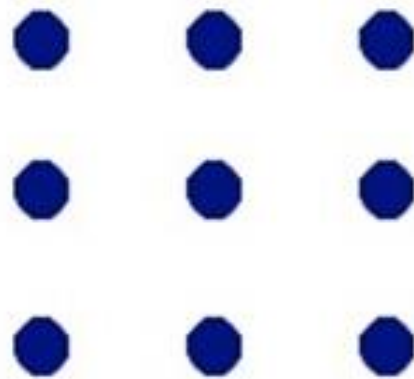
- Le changement type I maintient le système autour de sa norme. Il reste donc inchangé
- Le changement de type II déplace la norme du système



L'École de Palo Alto. Une manière de penser le changement



La clef du changement sera donc, pour Watzlawick, liée à une capacité de **recadrage** de l'acteur. En d'autres termes, porter un regard différent sur ses tentatives de solution...improductives et pourtant « logiques »



...Et la **prescription paradoxale** en est une autre

L'École de Palo Alto. Une manière de penser le changement (P. Watzlawick)



Difficulté et problème.

Difficulté: une condition gênante inhérente à la vie. Elle se surmonte avec un changement de type I (faire plus ou mieux de la même chose).

Problème: impasse, dilemme inextricable créé par une aggravation des choses, soit

- En niant la difficulté. On n'intervient pas alors qu'il le faudrait
- En voulant modifier ou éradiquer une difficulté qui est en soi inaltérable. On intervient alors qu'il ne le faudrait pas. On considère en fait la difficulté comme un problème. « La tentative d'établir un monde dépourvu de toute perturbation engendre une réalité au plus haut point perturbée » PW.
- En appliquant des mauvaises solutions (appelées alors tentatives de solutions) par maladresse, ignorance...On se trompe de niveau logique.

Cas Esquimau

L'après Palo Alto et l'investissement du champ organisationnel

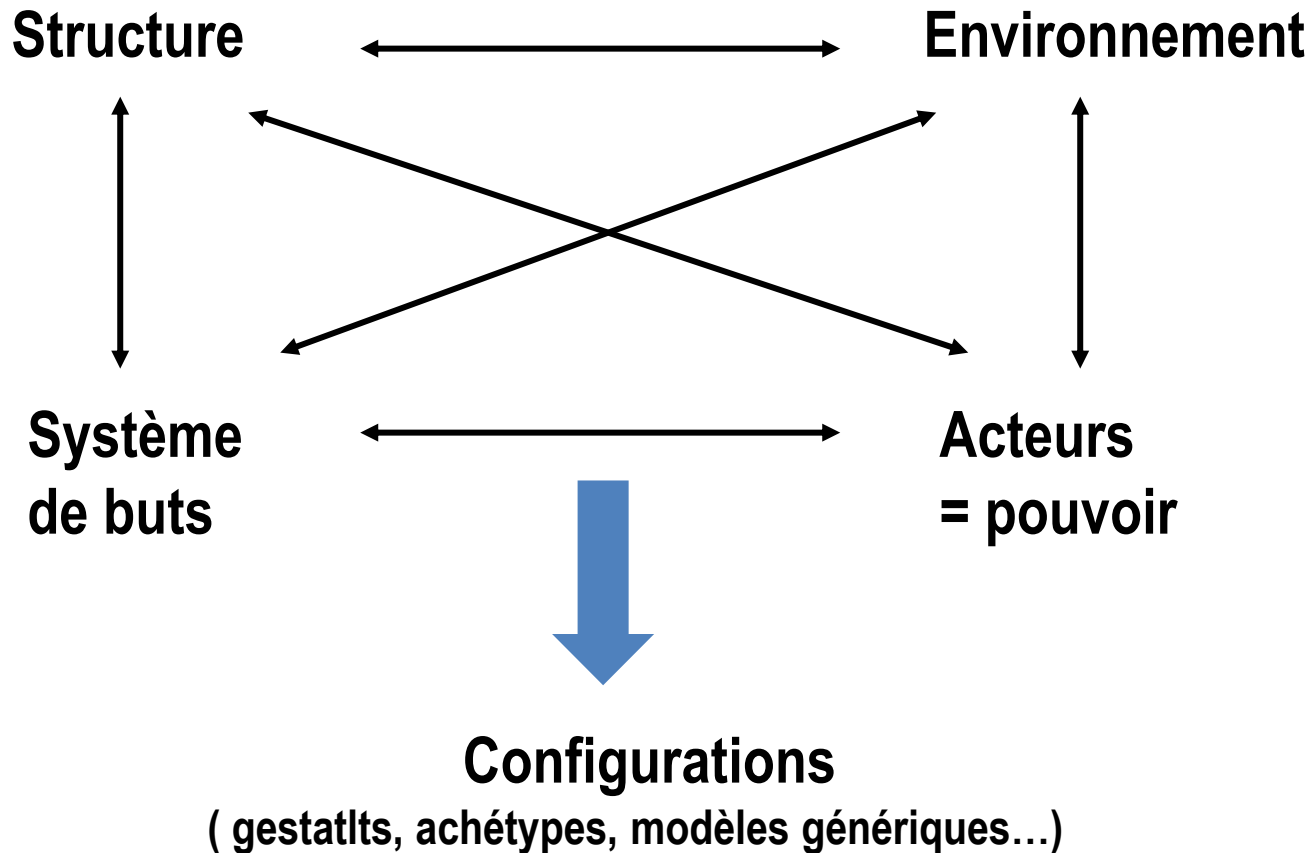


Ce sera de Mintzberg (économiste canadien) que l'on obtiendra un cadre de lecture pertinent et opératoire pour représenter les systèmes organisationnels.

Pour Mintzberg, les organisations présentent un nombre limité de variables qui correspondent à des sous-systèmes fortement reliées entre elles et dont les combinaisons formeraient des ***configurations organisationnelles***.

La modélisation de Mintzberg constitue une avancée considérable dans la connaissance des contextes organisationnels.

Le modélisation de Mintzberg



L'organisation comme système



Sugérons ce qui suit :

des ressources affectées (affiliées) à une mission...
...sous son contrôle

des frontières explicites

cadre juridique

traversée par une logique de contractualisation

souvent mobilisée par une stratégie

toujours dominée par des « principes organisateurs » spécifiques.

Modélisation systémique



Représentation sous une forme compréhensive et intelligible d'un phénomène sans prétendre l'expliquer. Le concepteur du modèle approche la réalité du système avec un « comme ci... » et non un « comme cela ».

Modélisation de H. Mintzberg.

Une représentation de la dynamique des systèmes.



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

Le regard systémique



Il s'agira ici d'un ensemble de capacités qui détermineront la manière dont l'acteur se positionnera au regard d'un problème, d'une solution ou d'une organisation.

Voir à ce sujet les apports de Peter Senge, « la cinquième discipline ».

*« Dans l'approche systémique, la notion même de technique ou de modèle de management n'a pas de sens. Un modèle n'est utile que de façon transitoire pour la spécificité de chaque situation et de chaque entreprise. » Malarewicz, *Systemique et entreprise*.*

L'intervention systémique



Un orientation quant à la manière d'accompagner le changement dans les organisations. Particulièrement lorsque l'observateur est confronté à la complexité.

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

Etc