

## ANALYSE D'OUVRAGE

---

Par Jean BASTIEN

A propos du livre :

MANAGER PAR L'APPROCHE SYSTEMIQUE\*

Dominique BLÉRIOT

L'approche systémique fait ici référence aux travaux de l'Ecole de Palo Alto, que l'auteur applique à la résolution des problèmes qui se posent aux entreprises, tout particulièrement à la Thérapie brève, qui agit par la déstabilisation du système, mais les références théoriques ne tiennent dans ce livre qu'une place réduite.

L'approche systémique et la thérapie brève (on parle parfois hors cadre thérapeutique d'« intervention systémique brève »), appliquées aux comportements humains, conduisent à se focaliser sur les relations qu'entretiennent des individus ou des groupes au sein d'un système défini comme pertinent au regard du problème considéré, pour tenter d'y apporter une solution le plus rapidement possible.

Elles prescrivent :

- d'identifier le problème qui persiste malgré les tentatives faites pour essayer de le résoudre,
- de repérer les personnes les plus motivées pour un changement,
- de clarifier l'objectif et les résultats à atteindre,
- d'identifier les solutions déjà tentées et qui se sont révélées inefficaces,

---

\* Editions Organisation - 2006.

- de définir une stratégie et de procéder aux interventions (qui peuvent paraître illogiques ou paradoxales), aux recadrages et/ou aux prescriptions de tâches, pour permettre à une solution d'émerger.

L'approche systémique du changement appliquée aux entreprises et le cadre d'intervention que proposent Dominique Bériot dans ce livre (qui reprend et développe un ouvrage paru en 1992) en sont directement inspirés, avec notamment le préalable du déplacement de l'attention des causes du problème à l'objectif que l'on veut atteindre.

Les composants fondamentaux du système sont au nombre de dix ; ils structurent les interactions et déterminent ensemble la dynamique du système. Il s'agit :

- des informations porteuses de sens : demande, déclencheur, objectif, résultats attendus,
- du système à considérer : acteurs influents, relations, enjeux,
- des marges de manœuvre du système : contraintes ou ressources, solutions déjà tentées, évolutions prévisibles.

La démarche préconisée pour accompagner le changement comprend quant à elle cinq étapes :

1. Le cadrage de la demande, qui permet d'identifier les composants fondamentaux du système et de clarifier l'objectif du demandeur. A toute demande de changement préexiste une situation ou une personne déclencheur, qui est un élément essentiel pour situer la position du demandeur. Il faut s'efforcer à ce stade de clarifier l'objectif qui motive la demande (le niveau supérieur à la demande dans la hiérarchie des objectifs sur lequel il convient de se caler). Mais il faut aussi définir précisément les résultats attendus. Avant d'identifier l'ensemble des composants à prendre alors en considération (cf. ci-dessus) au regard de l'objectif retenu. Le « cadreur » veillera particulièrement à ce stade à obtenir les réponses précises dont il estime avoir besoin (non sans ménager toutefois son interlocuteur).
2. La modélisation des positions des différents acteurs au regard de l'objectif défini. On représente à cette étape, sous la forme d'un schéma : « les acteurs à considérer, et pour chacun d'eux, leur position par rapport à l'objectif n+1, leur pouvoir d'influence dans le

système à considérer et la nature de leurs relations. » (p 112), en codant à la fois pour ces dernières le degré de synergie, l'initiative de l'échange et l'origine des décisions (p 117). Mais il est possible d'utiliser également une autre forme de modélisation lorsqu'il apparaît nécessaire de représenter par exemple les étapes d'un processus ou d'un plan d'action. « Chacune d'elles comprend des entrées, un processus de transformation réalisé par une partie des acteurs, des sorties et si nécessaire un système de régulation. » (p 121).

3. L'élaboration d'une stratégie pour aider les acteurs concernés à se mettre en mouvement vers l'objectif, à partir des éléments précédemment identifiés. Il s'agit ici en premier lieu de choisir entre un changement de type évolutif ou de rupture. Sans trancher définitivement sur les avantages et les inconvénients de ces deux types, l'auteur présente ensuite douze manières d'agir sur un système ou encore douze principes susceptibles d'aider à trouver le bon levier d'action pour enclencher une dynamique de changement, dont huit de type « rupture », très largement inspirés des méthodes de thérapie brève :

- Faire plus de la même chose, avec l'idée d'amplifier ainsi les dysfonctionnements, en espérant que le système retrouve de lui-même un nouvel équilibre.
- Détourner l'attention de la tension, en fixant aux acteurs un nouvel objectif sur lequel se mobiliser.
- Déstabiliser le système, en provoquant une perturbation susceptible d'avoir un impact suffisamment fort pour permettre une prise de conscience.
- Influencer par le réseau, en jouant sur des membres influents.
- Modifier le processus, en entraînant ainsi une modification irréversible des relations entre les acteurs.
- Recadrer le contexte, en agissant sur les représentations d'un ou de plusieurs acteurs,
- Passer du contenu des échanges au processus les régissant.
- Se dégager du problème ou de la solution, en cherchant à clarifier le lien existant entre la demande et l'objectif de niveau supérieur.

Un tableau (pp 150 et 151) relie ces principes à leur contexte d'application privilégié, car « Ces stratégies de rupture, comparables aux stratégies de type 2 de l'école de Palo Alto

en thérapie brève (dans la mesure où elles sont destinées à provoquer un changement rapide et irréversible), s'avèrent d'autant plus efficaces qu'elles correspondent à un besoin pour le système. » (p 150).

Les quatre principes suivants relèvent quant à eux du type de changement « évolutif ». Ils visent ainsi à impliquer les acteurs dans le changement qui leur est proposé :

- Rendre le système auteur et/ou acteur du changement, en prévoyant des étapes précises et en s'appuyant sur des micro-stratégies de rupture pour débloquer les résistances qui émergent.
  - Agir localement pour diffuser ensuite globalement, en s'appuyant sur des réussites locales.
  - Recentrer sur un objectif commun, acceptable par tous.
  - Autoriser le système à s'autoréguler, en autorisant les acteurs à décider par eux-mêmes des changements à opérer.
4. L'engagement de l'action. « En se référant au principe stratégique retenu, on détermine maintenant le ou les leviers d'action les plus appropriés pour mobiliser les acteurs concernés, tout en respectant les contraintes incontournables. » (p 157). « Dans les changements de type évolutif, il est nécessaire de décomposer la démarche par étapes. » (p 157). Finalement, « l'action sera lancée en choisissant le moment le plus opportun. » (p 159).
5. La régulation du système ou autrement dit l'accompagnement des acteurs concernés. Elle intervient tout au long des quatre étapes décrites ci-dessus. « Dès l'élaboration de la stratégie, l'intervenant aura à se préoccuper de la manière dont il concevra son dispositif de régulation. Il développera des rétroactions sur le système afin d'anticiper ou de suivre le déroulement d'une démarche et cela toujours en fonction d'objectifs précis. L'intervenant devra décider des actions correctrices opportunes, ou encore vérifier et adapter en permanence les objectifs à l'environnement. » (p 160).

Les quatre chapitres suivants, qui forment la troisième partie du livre, donnent chacun un exemple d'application de la méthode en entreprise (je recommande d'ailleurs de commencer ce

livre par cela), pour lequel l'auteur a utilisé des stratégies de type « rupture ». La production du temps facturé au client ne laisse aucun doute sur la brièveté des interventions, qui varient ici entre 1 et 6 jours !

Le premier cas porte sur le dérapage (coûts, délais...) d'un projet de ligne de raffinage, où l'auteur a réussi à réorienter les énergies des participants sur l'atteinte des objectifs de la phase suivante du projet.

Le second, sur les dysfonctionnements au sein d'un comité de direction, qui a pu être solutionné en modifiant le processus de décision et en déstabilisant une partie du système de relations.

Le troisième, sur un mauvais choix stratégique en matière informatique du directeur financier, où la solution a consisté à combiner les stratégies « plus de la même chose » et « l'influence du réseau ».

Et le quatrième, sur un conflit ouvert au sein d'une équipe de direction dans la filiale d'un groupe sur la manière de mettre en place des groupes de progrès, qui a été résolu par l'auteur en lui soumettant un projet qu'elle a pu amender pour le faire sien.

Les enseignements qu'en tire alors l'auteur militent, à l'en croire, très largement pour des stratégies de rupture, en notant que le choix de la stratégie pertinente paraît en outre s'imposer, le plus souvent, de manière évidente, en fonction des situations.

La quatrième et dernière partie du livre étend au management en général les préconisations ci-dessus pour la mise en œuvre du changement, en suggérant de mobiliser une démarche identique, en favorisant particulièrement la régulation au sein de l'entreprise. « Autrement dit, les ajustements qui devraient avoir lieu quotidiennement pour adapter ses processus de fonctionnement... » (p 235), en proposant pour cela de partager le pouvoir de régulation, avant tout en faisant « vivre des espaces de régulation, dans lesquels les salariés peuvent échanger des informations, faire des propositions, réfléchir ensemble, consolider la cohérence entre leurs différentes activités et entre les différentes entités du système. » (pp 230 et 231).

L'auteur suggère quelques pistes pour ce faire telles que la mise en place d'ateliers de retour d'expérience, d'antennes de veille stratégique ou encore celle de communautés de pratiques professionnelles, voire de projets de développement personnel dans le cadre de la réforme sur la formation professionnelle, etc.

La contribution des conseils en la matière devrait être utile, mais elle ne saurait produire son effet sans un engagement personnel des dirigeants, car « ... ce sont l'exemple de la direction générale, la modification de l'attitude des managers, la création d'instances de régulation intra-entités qui, inscrits dans une dynamique managériale globale et cohérente impliquant tous les échelons de l'entreprise, accompliront peu à peu cet exploit : changer sans douleur, sans inquiétude. » (p 277), sans omettre une idée, qui tient visiblement à cœur à l'auteur, à savoir la reconnaissance d'un droit d'alerte éthique pour les salariés, adossé à un comité d'éthique.

La diffusion de l'approche systémique, pour laquelle l'auteur a beaucoup fait, permettrait d'avancer dans cette voie, comme il le montre de façon plutôt convaincante au terme d'un livre bourré d'exemples et globalement passionnant.