

La pensée systémique

LE PARADIGME SYSTÉMIQUE

La Méthode : d'un discours à l'autre

Depuis le Discours de la méthode pour bien conduire sa raison de Descartes en 1637, quatre préceptes régissent nos modes de pensée :

- le précepte d'évidence : ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle,
- le précepte réductionniste : diviser chacune des difficultés en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre,
- le précepte déterministe ou causaliste : conduire par ordre mes pensées en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu comme par degrés jusques à la connaissance des plus composés,
- le précepte d'exhaustivité : faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre

La systémique n'a rien moins que l'ambition d'y substituer les préceptes d'un nouveau discours de la méthode :

- le précepte de pertinence : tout objet que nous considérons se définit par rapport aux intentions implicites ou explicites du modélisateur,
- le précepte du globalisme : considérer toujours l'objet à connaître par notre intelligence comme une partie immergée et active au sein d'un plus grand tout et le percevoir d'abord globalement, dans sa relation fonctionnelle avec son environnement,
- le précepte théologique : interpréter l'objet non pas en lui-même mais par son comportement en cherchant à comprendre ce comportement et les ressources qu'il mobilise par rapport aux projets que, librement, le modélisateur attribue à l'objet,
- le précepte d'agrégativité : convenir que toute représentation est délibérément partisane pour le modélisateur et rechercher des sélections d'agrégats tenus pour pertinents en excluant l'illusoire objectivité d'un recensement exhaustif des éléments à considérer.

C'est un changement radical de nos modes de pensée et de nos façons de voir, une autre logique. Il n'est pas trop fort de parler de paradigme systémique où la modélisation et le modélisateur jouent un rôle de premier plan, d'une autre rationalité libérée du modèle causaliste de connaissance du monde.

Petite histoire

La systémique est née au cours des trente dernières années de la fécondation de plusieurs disciplines dont la biologie, la théorie de l'information, la cybernétique et la théorie des systèmes. Ce n'est pas une idée neuve : ce qui est neuf c'est l'intégration des disciplines qui se réalise autour d'elle. C'est une [approche transdisciplinaire](#) qu'il ne faut pas considérer comme une science, une théorie ou une discipline mais comme une approche commune permettant de mieux comprendre et de mieux décrire la complexité organisée, une nouvelle méthodologie permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité de l'action. La systémique s'est répandue dans de nombreuses directions, notamment en sciences de l'organisation, en économie, sociologie, écologie, en psychiatrie et psychothérapie, en informatique et intelligence artificielle, en sciences de l'ingénierie,...

Qu'est-ce qu'un système ?

L'approche systémique s'appuie sur la notion de système, notion vague et ambiguë pourtant utilisée aujourd'hui dans un nombre croissant de disciplines en raison de son pouvoir d'unification et d'intégration. Une ville, une cellule, un organisme sont des systèmes. Mais aussi une voiture, un ordinateur, une machine à laver, ou ... une entreprise. La définition la plus courante est qu'un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. L'introduction

de la finalité - le but du système - est fondamentale. En fait, aucune définition du mot système n'est satisfaisante et seule la notion de système est féconde, à condition d'en mesurer la portée et les limites. Alors que la thermodynamique classique ne considère que les systèmes fermés, abstraction des physiciens, la systémique s'intéresse au système ouvert, en relation permanente avec son environnement (en généralisant on pourrait dire son écosystème). Il échange énergie, matière, informations utilisées dans le maintien de son organisation contre la dégradation qu'exerce le temps, et rejette dans l'environnement de l'entropie, énergie usée.

Dans la fin des années 40, la cybernétique, discipline qui étudie essentiellement les régulations et la communication chez les êtres vivants et les machines construites par l'homme, a apporté une contribution essentielle pour le développement de la systémique, en développant notamment les concepts de boîte noire et de rétroaction (feedback). Une boucle de rétroaction (où, comme son nom l'indique, des informations sur le résultat d'une transformation ou d'une activité sont renvoyés en données) peut avoir des effets divergents, pouvant conduire vers l'explosion ou le blocage total des activités (mais aussi effet assurant croissance et évolution du système) ou des effets régulateurs, assurant la convergence vers un but et le maintien d'un équilibre dynamique (mais aussi caractéristiques des résistances au changement). Le fonctionnement des systèmes repose sur le jeu combiné des boucles de rétroaction, des flux - d'énergie, d'information ou d'éléments -, et des réservoirs dans lesquels sont stockés de l'énergie, de l'information, des matériaux, ... Trois notions parmi les plus générales de l'approche systémique et clefs du rapprochement de domaines très différents, de la biologie à la gestion, de l'ingénierie à l'écologie.

Systémique contre analytique

L'approche analytique, qui a été favorisée de manière presque disproportionnée dans notre enseignement, et l'approche systémique sont plus complémentaires qu'opposées, mais pourtant irréductibles l'une à l'autre. L'approche analytique cherche à ramener un système à ses éléments les plus simples afin de les étudier en détail, de comprendre les types d'interactions entre eux et de dégager les lois générales régissant le comportement du système. Cette démarche trouve ses limites avec les systèmes de haute complexité, constitués par une très grande diversité d'éléments liés par des interactions fortes. L'approche systémique considère au contraire un système dans sa totalité, sa complexité et sa dynamique propre et donne autant d'importance, sinon plus, aux relations (une grande variété de liaisons assurant une haute densité d'interconnexions) et aux interactions complexes entre ses éléments qu'aux éléments eux-mêmes.

A l'opposition entre analytique et systémique, s'ajoute celle entre vision statique et vision dynamique. La pensée classique, sur laquelle s'appuie notre connaissance de la nature et les grandes lois scientifiques, présente trois caractéristiques principales :

- ses concepts ont été formés à l'image du solide : conservation de la forme, du volume, ...
- le temps irréversible, celui de la durée vécue, du non déterminé, de l'aléatoire, n'est jamais pris en compte, seul prime le temps de la physique et des phénomènes réversibles,
- enfin la seule forme d'explication des phénomènes est la causalité linéaire s'appuyant sur une chaîne logique de causes et d'effets, étalée de long de la flèche du temps, alors que dans une boucle de rétroaction, causalité et finalité circulent tout au long de la boucle, sans pouvoir dire si la cause précède l'effet ou le contraire, et la flèche du temps semble se refermer sur elle-même.

Dans la pensée systémique, la notion de fluide remplace celle de solide, le mouvement remplace le permanent. Souplesse et adaptabilité remplacent rigidité et stabilité. Les notions de flux et équilibre de flux s'ajoutent à celles de forces et d'équilibre de forces. La durée et l'irréversibilité entrent comme dimensions fondamentales dans la nature des phénomènes. La causalité devient circulaire et s'ouvre sur la finalité. La dynamique des systèmes fait éclater la vision statique des organisations et des structures. En intégrant le temps, elle fait apparaître le relationnel et le devenir. Attitude transdisciplinaire et entraînement à la maîtrise de la complexité et de l'interdépendance, la systémique débouche sur la transmission de la connaissance qu'elle aide à organiser au fur et à mesure de son acquisition, sur l'action permettant d'affronter la complexité et sur la création qui prend sa source dans la variété. Support de la pensée inventive - par opposition à l'approche analytique, support de la pensée connaissante -, tolérante et pragmatique, la pensée systémique s'ouvre à l'analogie, à la

métaphore et au modèle. Tout ce qui décloisonne la connaissance et débloque l'imagination est bienvenu : elle se veut ouverte, à l'image des systèmes qu'elle étudie.

Modèle et systémique

La création de modèles et la simulation, qui permet d'animer un système et d'observer en temps réel les effets des différents types d'interactions entre les éléments du système, comptent au nombre des méthodes les plus largement utilisées par l'approche systémique. La notion de modèle est au cœur de la systémique. Notre vision du monde est un modèle. Toute image mentale est un modèle, flou, incomplet mais servant de base aux décisions. Connaître c'est modéliser; modéliser c'est décider. Modéliser systématiquement - acte constructiviste au sens de construction de la connaissance -, c'est concevoir puis construire un modèle, œuvre d'architecte, de concepteur et non analyser, décortiquer, disséquer une réalité objective, œuvre d'analyste manipulant son bistouri. L'analyste est l'homme capable de comprendre le problème qui se pose. Le concepteur sera celui qui saura que les problèmes ne se posent pas tout seuls et qu'il doit être capable de les poser. Modéliser systématiquement, ce n'est pas résoudre un problème supposé bien posé en cherchant un modèle déjà formulé dans le portefeuille accumulé par les sciences depuis des millénaires; c'est d'abord chercher à formuler, à identifier le problème que se posent les modélisateurs en mettant en œuvre une procédure de modélisation dont les règles sont intelligibles et acceptées. Dans cette modélisation, objet modélisé et modélisateur, tous deux dotés d'objectifs et de finalité, sont étroitement liés.

Cette nouvelle culture systémique, ce doit être la fin des théories unitaires qui prétendent tout expliquer, des modèles du monde qui prétendent tout englober : on filtre, on élimine tout ce qui n'entre pas dans le modèle. Verra-t-on ainsi la fin des langues de bois - technique, économique, politique,...- qui sont la manifestation du décalage entre les réalités et des modèles de référence dépassés ? C'est une démarche qui se heurte à beaucoup d'inerties dues en partie aux habitudes et traditions séculaires et en partie au conformisme des idéologies qui supportent mal son pragmatisme et sa souplesse.

SYSTÉMIQUE ET ORGANISATIONS

La pensée systémique devient plus nécessaire que jamais car nous sommes dépassés par la complexité. Pour la première fois peut-être dans l'histoire de l'humanité, l'homme est capable de créer des quantités d'informations plus grandes que ce qu'il peut absorber, de concevoir des relations d'interdépendance plus complexes que ce qu'il est capable de gérer, et d'accélérer le changement à un rythme que personne n'est capable de suivre. Notre niveau de complexité n'a certainement jamais encore été atteint dans le passé. Des organisations connaissent l'échec malgré des individus brillants, tout simplement parce qu'elles sont incapables de combiner ensemble leurs talents et leurs fonctions.

La pensée systémique se veut une antidote aux réactions de découragement ressenties par beaucoup lorsqu'ils sont confrontés à ces phénomènes d'interdépendance. Elle permet d'observer les structures qui sous-tendent les situations complexes, et de mettre le doigt sur les effets de levier capables de les modifier. C'est l'outil fondamental permettant aux organisations intelligentes de concevoir autrement leur univers. En analysant la totalité d'un système, nous apprenons à améliorer son état, sa santé. Mais pour ce faire, le raisonnement systémique passe par un langage qui modifie notre manière de raisonner. Il suppose une modification de notre état d'esprit, abandonnant une vision fragmentaire au profit d'une vision d'ensemble, délaissant l'idée que les individus ne font que réagir à des situations présentes, et ne sont pas capables de modeler leur avenir. Il s'agit d'un changement profond de mentalité.

L'approche systémique se démarque des autres approches en ce qu'elle donne des organisations une représentation plus globale et plus réaliste pour traiter de leur complexité. La complexité apparaît dès lors que le comportement ou les propriétés d'un système ne peuvent se déduire de la seule connaissance du comportement de ses parties : le tout manifeste des propriétés qui ne sont ni la somme, ni la combinaison des propriétés des parties, chaque niveau est conditionné par les autres et les conditionne.

Complexe n'est pas compliqué

La systémique nous apprend que, dans les interactions des multiples facteurs en jeu dans un système, des perturbations ou des écarts minimes peuvent avoir un pouvoir amplificateur considérable et imprévisible : des états très peu probables peuvent alors apparaître, ainsi que des changements brutaux. Elle nous apprend aussi qu'un système, pour se mettre en ordre, puise tout ou partie de l'information nécessaire dans le bruit et le désordre. La systémique met aussi en avant la notion de représentation : personne n'a jamais vu un système et chaque observateur produit une représentation de l'objet ou du phénomène qui l'intéresse, représentation qui lui est utile pour le projet qu'il mène, mais qui ne peut prétendre à l'objectivité pas plus qu'à la neutralité. Ainsi, l'approche systémique comporte nécessairement la prise de conscience de la relativité des représentations, de la contingence possible des états et des évolutions qui seront observés ou prédits, et de l'impossibilité d'une connaissance et d'une maîtrise complète de la complexité. Elle prône la variété, facteur d'équilibre, la différenciation, facteur d'intégration (seule l'union dans la diversité est créatrice), la décentralisation et l'autonomie, réponses à la complexité.

Le problème n'est pas toujours de réduire la complexité. Bien au contraire, de nombreuses organisations, en particulier les grandes entreprises et les administrations, se présentent comme un assemblage trop compliqué (multiples codes, multiples normes, multiples chaînes de contrôle,...) d'activités et de processus pauvres et émiettés. Elles souffrent à la fois d'un déficit global de variété (au sens de la richesse des perceptions, des significations, des communications, ...) et d'une insuffisante répartition de cette variété entre les unités des divers niveaux : chacune des unités est simple (sa fonction et son travail sont même parfois simplistes et d'une pauvreté - informationnelle, décisionnelle, opératoire - considérable) et leur imbrication est compliquée. Pour l'individu logé dans une de ces unités, son environnement proche de travail est pauvre et son environnement lointain (usine, entreprise, milieu socio-économique) est indéchiffrable. Or c'est de plus en plus souvent dans cet environnement que se situent les événements et les décisions qui vont conditionner sa vie professionnelle et sa vie tout court

Dans l'intérêt des hommes et dans celui des organisations, il faut donc frayer la voie vers l'organisation à complexité humaine. Complexité doit être comprise ici comme richesse de l'information et des interconnexions, variété des états et des évolutions possibles, toutes choses bien différentes de la complication au sens de l'imbrication de liaisons linéaires stables, souvent fixées d'une manière rigide de l'extérieur. Tout le monde reconnaît que la société industrielle et administrative actuelle sous-utilise d'une manière dramatique les capacités et les compétences existantes ou potentielles de la majorité des individus et que la réponse à la complexité de l'environnement socio-économique pourra de moins en moins se faire à l'aide des grands systèmes souvent trop lourds, trop rigides, trop coûteux et de plus en plus mal supportés. Reste la voie de la complexification, de la décentralisation et de l'autonomie, de l'enrichissement des unités sociales et socio-économiques à tous les niveaux, et le processus de l'apprentissage individuel et collectif.

Changer les organisations

La situation paradoxale à laquelle se trouve confronté tout responsable du maintien et de l'évolution d'un système complexe s'exprime par cette simple question : comment une organisation stable, dont la finalité est de se maintenir et durer, peut-elle changer ou évoluer ? La crise est le moment d'apparition, pour le système, de phénomènes menaçants auxquels la structure et le fonctionnement en équilibre dynamique ne peuvent répondre de manière satisfaisante. Le changement, notion vague, correspond à un phénomène de destructuration - restructuration : il y a rupture dans l'organisation du système et émergence de nouveautés. Sur une longue période, l'histoire nous apprend que toutes les sociétés passent par de telles phases. On entrevoit ainsi le chemin par lequel peut évoluer un système stable construit pour résister au changement : il évolue grâce à un processus complémentaire de désorganisation (totale ou partielle) et de réorganisation, ce qui se produit, soit au cours de l'affrontement du système avec les perturbations aléatoires venant de l'environnement (mutations, événement, "bruit") soit au cours du réajustement d'un déséquilibre résultant, par exemple, d'une croissance trop rapide. Une organisation doit donc être en mesure de capter les germes de changement et de les utiliser pour son évolution, ce qui l'oblige à adopter un mode de fonctionnement caractérisé par une grande mobilité des hommes et des idées. Admettre le risque

transitoire d'une désorganisation passagère, c'est accepter et vouloir le changement car il n'y a pas de changement réel sans risque.

SYSTÉMIQUE ET APPRENTISSAGE

Les concepts d'apprentissage et de système ont des liens et des similitudes très étroites. D'une part l'apprentissage est un processus systémique et d'autre part toute approche systémique est fondée sur un besoin d'apprentissage. Dans tout processus d'apprentissage le sujet apprend à apprendre et devient de plus en plus apte à résoudre non seulement le problème posé mais des problèmes en général. Cela signifie que le sujet apprend à classer les contextes des problèmes, et donc à reconnaître d'une manière ou d'une autre, des indicateurs de contexte dont, en vérité, on sait peu de chose.

Un premier aspect du concept d'apprentissage systémique est individuel : l'acquisition par une personne de mécanismes de représentation des interactions qui relient son action à un environnement complexe et mobile, de recherche de stratégies de lutte contre la complexité, d'accroissement de la connaissance et du contrôle, ... Mais un deuxième aspect est collectif et concerne le social : c'est apprendre à être acteur dans un système complexe où sont logés d'autres acteurs; c'est acquérir des mécanismes de représentation qui prennent en compte les représentations des autres acteurs; c'est aussi apprendre à confronter et à associer des représentations et à élaborer avec d'autres des représentations communes. L'apprentissage collectif est donc par nature systémique au sens que c'est un processus d'interaction entre différents projets individuels, différentes connaissances, contraintes, influences,.... La démarche systémique peut fortement aider à développer de tels apprentissages, notamment en suggérant des modèles de références et des représentations ouvertes, plus interrogatives que normatives.

En résumé, on pourrait se demander s'il est possible d'être "systémicien" isolément, ou autrement dit si l'attitude et l'approche systémique d'un individu n'exigent pas non seulement l'interaction avec les autres, mais surtout la prise en compte explicite des informations, des représentations, et des projets que transportent ces interactions. L'apparition et le développement de processus d'apprentissage est probablement le seul recours contre la montée de la complexité. Encore faut-il que les organisations reconnaissent son rôle fondamental, en comprennent mieux les mécanismes et désirent favoriser son développement.

LE PROJET ET LES ACTEURS

Dans l'approche systémique, le concept de projet joue un rôle fondamental : le comportement d'un système s'interprète par rapport à ses projets et non ses structures, son pilotage consiste à gérer ses projets dans le temps et non pas à activer ses structures, sa régulation et son adaptation ont pour objet la satisfaction de ses projets, son équilibre n'a de raison que par rapport à ses projets, à ses finalités, ses performances se définissent par la mise en rapport de ses comportements observés ou anticipés et de ses projets ou finalités,... A son stade le plus élevé, le système est non seulement doté de projets mais aussi apte à engendrer lui-même ses projets : il s'auto-finalise.

RECADRAGE SYSTEMIQUE

Les travaux de l'Ecole de Palo Alto (un groupe de chercheurs d'origines scientifiques diverses qui, à un moment donné de leur existence, ont travaillé dans cette petite ville au sud de San Francisco) se sont orientés suivant trois grandes directions : une théorie de la communication, une méthodologie du changement et une pratique thérapeutique. Ce qui fait l'unité de ces recherches, c'est leur référence commune à la démarche systémique. La façon dont est abordée la communication est à la fois déductive (en s'appuyant sur des modèles et concepts empruntés à la systémique, la linguistique et la logique) et inductive (en les confrontant à l'observation précise et à l'analyse de communications réelles). La théorie élaborée qui s'applique à la fois à prendre en compte des processus complexes et à en donner une formalisation rigoureuse, est une théorie de la communication dont la portée est très générale, même si elle intéresse en premier lieu les situations d'interaction humaine. Cette théorie sert de base à une approche originale du changement; là encore il s'agit d'un point de vue très large qui touche pratiquement tous les domaines de la vie. Elle a surtout été développée dans le cadre de l'intervention clinique (thérapie familiale, thérapie brève), bien que son champ potentiel d'application soit beaucoup plus vaste et concerne aussi bien la pédagogie, la négociation politique et commerciale, les institutions, les problèmes sociaux, ...

Apprentissage

Dans le domaine des conduites et des relations humaines, tout comportement (à part ceux qui sont déterminés par des mécanismes purement génétiques) résulte d'un processus d'apprentissage. Si le changement peut être conçu comme une modification du comportement des sujets, relativement à une situation donnée, on peut donc le ramener à l'apprentissage de nouveaux comportements. Dans cette perspective, les processus d'apprentissage deviennent l'élément central pour la compréhension et l'action, dans une méthodologie de changement. On distingue quatre niveaux d'apprentissage : le premier correspond à un comportement de type réflexe, le second consiste à apprendre, le suivant à apprendre à apprendre et le dernier niveau pourrait être défini comme apprendre comment on a appris à apprendre ou encore trouver les raisons de sa propre raison.

L'apprentissage apparaît toujours dans un contexte possédant des propriétés formelles spécifiques qui influent sur la nature de l'apprentissage. Deux dimensions importantes en sont la discrimination des contextes, qui tend à introduire une discontinuité entre des contextes qui pourraient sembler similaires, et la généralisation, qui tend au contraire à rapprocher et unifier des contextes qui sont apparemment distincts et permet de transférer un comportement appris dans un contexte spécifique à d'autres contextes. La notion de contexte répétable est la clé de toute théorie qui définit le changement comme apprentissage. Cette notion n'est pas seulement un outil de description : elle contient l'hypothèse implicite que l'expérience vécue, l'action, la communication sont en quelque sorte segmentées ou ponctuées en séquences ou contextes que nous pouvons différencier et comparer. Les conduites sont des formes d'organisation du comportement appris par l'individu et donc des réponses à certains contextes d'élaboration, de réception et de transmission de l'information dans le système d'interaction où se trouve placé l'individu. Modifier une situation, c'est agir sur le contexte, très souvent en changeant de niveau, c'est-à-dire en sortant du contexte où la conduite est figée pour passer à un méta-contexte où, par recadrage de la situation, la conduite peut prendre un nouveau sens et permettre une réorganisation du système de communication et d'échange.

Changer de système

La notion de changement, relativement floue, peut se prêter à une multitude de définitions. Une approche systémique conduit à distinguer le changement qui intervient à l'intérieur d'un système qui lui reste inchangé et le changement qui affecte le système lui-même. Le premier concerne une modification de certains facteurs ou paramètres à l'intérieur d'un système dont la structure reste stable; il intervient naturellement lors de phases de croissance, de maturité, où lors de processus de régulation destinés précisément à assurer la stabilité du système en exerçant des effets auto-correcteurs en réponse à des perturbations internes ou externes. Dans le cas du second type de changement, c'est au contraire le système lui-même qui se modifie. Le changement de système peut revêtir plusieurs formes : mutation, rupture, révolution,...; une configuration de changement, proposée par l'Ecole de Palo Alto, est celle qui modifie les prémisses qui gouvernent le système en tant que totalité : ce type de changement est appelé recadrage.

La vision systémique du changement est extrêmement riche. Ainsi, la causalité linéaire pose pour principe qu'il existe une relation directe entre cause et effet (une même cause produit les mêmes effets); mais à partir du moment où l'on considère que l'effet peut, par le mécanisme de feedback (rétroaction), rétroagir sur la cause, l'idée de causalité linéaire se brouille singulièrement et la cybernétique la remplace par la notion de boucle ou de causalité circulaire. C'est la méconnaissance de la causalité circulaire qui explique que bien des actions de changement finissent par avoir des résultats inverses à ceux que l'on recherche. C'est également elle qui est la conséquence de changements nuls : on ne modifie en rien un modèle général si on change simplement une chose en son contraire. On peut également expliquer les jeux sans fin : le système passe par tous ses changements internes possibles sans effectuer de changement de structure et reste prisonnier d'un jeu sans fin car incapable d'engendrer de l'intérieur les conditions de son changement. De même, pour résoudre un problème, on cherche une solution qui semble adaptée au changement désiré et, comme on est plongé dans un rapport systémique profond avec le problème lui-même et ses causes, la solution que l'on va trouver sera presque obligatoirement en accord avec la logique du système dans lequel on vit. Et en s'engageant un peu plus dans cette voie, un peu plus fort ou un peu plus loin, on se trouve pris dans une course escalade qui amène à faire toujours plus de la même chose, c'est-à-dire à se créer ainsi des problèmes supplémentaires. Ce qui fait dire, selon une formule célèbre de

l'Ecole de Palo Alto, que "le problème c'est la solution". Il se peut aussi que ce soit l'absence de difficulté qui soit considérée comme le problème et on s'engage alors dans une action corrective jusqu'à mettre sur pied un faux problème bien développé.

Ce qui ressort de toutes ces considérations est que seul un changement au niveau du système lui-même est efficace. La question qui se pose alors est de savoir comment un tel changement est possible et quelles en sont les conditions. Tel est l'objet de la méthode du recadrage.

Recadrer

Recadrer signifie modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien, ou même mieux, aux faits de cette situation concrète dont le sens, par conséquent, change complètement. En éclairant les choses d'une façon nouvelle, le recadrage tend à transformer dans le sens de l'ouverture le rapport à une situation et la signification qu'elle revêt. La technique du recadrage repose sur le principe de la variabilité des réalités subjectives : nous n'avons jamais affaire à des réalités intrinsèques mais à des images de la réalité qui s'imposent à nous comme l'évidente présentation de LA réalité, seule image possible pensons-nous, alors qu'en fait il y en a une infinité d'autres. Or, c'est justement parce qu'une image unique suppose une solution unique que nous nous acharnons à faire toujours plus de la même chose au lieu de faire autre chose.

Changement de point de vue, ouverture sur les possibles, positionnement du problème dans un contexte différent ..., le recadrage opère un changement de système. Ce qui, dans le contexte habituel était considéré comme la solution devient ici le problème. Alors que le changement dans le système semble reposer sur le bon sens (puisqu'il va dans le sens de la logique du système), le changement de système apparaît souvent bizarre, énigmatique, paradoxal,... Dans les techniques de recadrage, on ne s'occupe que de l'ici et maintenant, des effets et non des causes; on place résolument la situation dans un nouveau contexte qui conserve les anciens éléments mais les remanie dans un rapport et dans un sens totalement différent. Le recadrage considère le réel non comme une sorte d'extériorité objective mais comme une perception subjective qui tient compte de la valeur accordée aux choses et aux faits. L'utilisation des paradoxes et l'humour permettent souvent de recadrer une situation.

L'originalité de l'Ecole de Palo Alto est d'avoir identifié le procédé de recadrage comme un moyen efficace de sortir d'une situation problématique et de l'avoir intégré à l'action thérapeutique. Leur démarche de thérapie peut être divisée en quatre étapes : définir clairement le problème en termes concrets; examiner les solutions déjà essayées; définir clairement le changement auquel on veut aboutir; formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer ce changement.

PRATIQUE DE LA SYSTÉMIQUE

L'approche systémique n'a d'intérêt que si elle débouche sur l'opérationnel, ce qui passe par sa démythification car ce qui est utile dans l'action quotidienne ne doit pas être réservé à quelques initiés. La hiérarchie des disciplines établies au XIX^e siècle, des sciences les plus nobles aux sciences les moins nobles (mathématiques et physique au sommet, sciences de l'homme ou de la société au bas de l'échelle) continue à peser lourdement sur notre approche de la nature et sur notre vision du monde. Ce qui explique peut-être le scepticisme, voire la méfiance de certains. Il nous faut démythifier l'approche systémique et lui permettre de rester une attitude transdisciplinaire, un entraînement à la maîtrise de la complexité et de l'interdépendance. La vision globale n'est plus réservée aux seuls grands responsables, philosophes ou savants. Chacun d'entre nous peut prendre du recul, apprendre à regarder à travers le "macroscope" pour appliquer les règles systémiques, construire des modèles mentaux plus rigoureux, et peut-être parvenir à dominer le jeu des interdépendances.

Attention danger

Avec les approches systémiques, on avait naïvement cru pouvoir échapper à la tyrannie et aux limites des modèles qui nous avaient donné la doctrine du "one best way". Malheureusement, plus souvent qu'autrement, ces approches systémiques qui nous promettaient un renouvellement de la pensée sur les organisations ont été récupérées par le courant dominant et, si renouvellement il y a eu, ce fut surtout au niveau du vocabulaire, non à celui de la pensée.

Mais il ne faut pas cacher d'autre part les dangers d'une utilisation trop systématique de l'approche systémique et, une fois de plus, nous voilà guettés par le danger des dogmatismes : l'approche systémique se ramenant à un systémisme intransigeant ou à un biologisme réductionniste. Nous voici menacés par la séduction exercée par des modèles conçus comme des aboutissements de la réflexion et non comme des points de départ de la recherche; nous voici tentés par la transposition trop simpliste de modèles ou de lois biologiques à la société. L'un des plus graves dangers qui menacent l'approche systémique, c'est la tentation de la théorie unitaire, du modèle englobant ayant réponse à tout, capable de tout prévoir.

Espoir si ouverture

La systémique ouvre la voie à des approches ouvertes, interrogatives, et non pas des attitudes normatives et prescriptives. Il faut faire passer le message de l'ouverture et de la diversité des points de vue sur les organisations, de l'association de diverses logiques d'analyse, de la prise en compte des relations entre tout et parties, entre l'individuel et le collectif, de l'importance attachée à la dynamique des processus de fonctionnement, d'évolution et d'apprentissage des organisations. La prédominance d'un point de vue et d'un langage est fréquente, c'est d'ailleurs souvent l'origine de la démarche réductionniste. Littéralement, un point de vue est un lieu d'où un observateur regarde un objet; au sens dérivé, c'est une manière de voir les choses, une opinion. Le point de vue de l'observateur est une résultante complexe de sa perception et de son processus de connaissance, mais aussi de ses finalités et des contraintes qu'il se fixe, de son champs d'observation et des frontières qu'il établit, des invariants pré-supposés, des pressions qu'il subit, de son imaginaire. La diversité des points de vue, donc des représentations, est normale, inévitable et souhaitable. Encore faut-il l'accepter, et même plus, savoir profiter de la richesse d'information qu'elle recèle et non la réprimer au nom de certains points de vue dominants.

Cette systémique ouverte, tolérante, créatrice, est le cœur de l'école de pensée qui doit permettre à l'avènement d'une nouvelle société. Ses concepts sont à la base de la refondation des systèmes. Quand un patron déclare "aujourd'hui organiser, ce n'est plus mettre de l'ordre, c'est créer de la vie", n'apporte-t-il pas là le témoignage du chemin parcouru dans les esprits vers le paradigme de complexité ?

Références : la rédaction de cette page a fait appel à des ouvrages de Jean-Louis LE MOIGNE (La théorie du système général), Joël de ROSNAY (Le microscope), Peter SENGE (La cinquième dimension), Edmond MARC et Dominique PICARD (L'Ecole de Palo Alto) et Jacques MELESE (Approche systémique des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine).

Sites sur lequel est paru ce texte :

Site de première parution

<http://membres.lycos.fr/virtuelpresident/systemique.htm>

il a été repris sur :

<http://www.systemique.levillage.org/article.php?sid=128>

<http://www.drakkar-bleu-noir.info/article-849092.html>