

L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DES ORGANISATIONS

Introduction

L'approche systémique, issue des théories cybernétiques, considère que l'organisation constitue un système lui-même constitué d'un ensemble de sous-systèmes :

- en interaction dynamique ;
- organisés en fonction d'une finalité ;
- présentant des propriétés d'autonomie, de cohérence, de permanence

Elle permet donc d'analyser la complexité d'une organisation grâce à sa décomposition en un ensemble d'éléments plus réduits et donc plus accessibles pour une analyse.

Principes fondateurs

L'approche systémique repose sur trois principes fondateurs :

- Le principe d'interaction : on ne peut comprendre un élément sans connaître le contexte dans lequel il interagit.
- Le principe de totalité : « le tout est différent de la somme des parties ». Par exemple, dans tout regroupement, la logique d'action du groupe prime sur celle des individus qui le composent.
- Le principe de rétroaction : la rétroaction est un type de causalité circulaire où un effet (B) va rétro-agir sur la cause (A) qui l'a produit. Le thermostat est un bon exemple de cette causalité en boucle.

Intérêt de cette approche

« Intervenir », selon une approche systémique, signifie s'efforcer d'influer sur un ensemble de facteurs, d'éléments interdépendants ou de composantes d'une situation.

- La modélisation du système permet d'identifier les sous-systèmes pertinents, les points nodaux, les facteurs d'inertie (analyse du fonctionnement).
- Le consultant qui utilise cette grille de lecture d'une situation évite de considérer celle-ci de façon isolée et tente plutôt de décloisonner les perceptions.
- Il cherche à identifier les facteurs qui sont en interaction dans la situation.
- Dans la recherche de correctifs, il tient compte de cette interdépendance, sachant qu'une modification de l'une des parties aura une influence sur les autres.
- Il s'efforce de faire évoluer l'ensemble des facteurs susceptibles de contribuer au changement désiré.

L'approche systémique d'une organisation

Une organisation se caractérise par des environnements externes et des systèmes internes.

Les environnements externes

Toute organisation de travail est déterminée, dans sa façon d'évoluer et d'appréhender le changement, par trois grands environnements :

L'environnement institutionnel

Il est constitué par :

- un cadre de contraintes (lois, codes, règlements, normes, conventions) ;
- des directives stratégiques et politiques (émises par une direction générale, par exemple).

L'environnement techno-économique

- les technologies,
- le système client,
- les fournisseurs,
- le contexte financier,
- les concurrents.

L'environnement social et culturel

Il s'agit des croyances, des règles et des principes dominants dans une société à un moment donné de son histoire, dans lesquels les salariés vont puiser leurs références, leurs valeurs et leurs groupes d'appartenance.

Les systèmes internes

On peut distinguer :

Un système technique qui permet la réalisation des activités de production propres à l'organisation étudiée.

Il se compose :

- des technologies et des différents types d'opérations réalisées (fabrication, mouvement, stockage) ;
- de l'ensemble des moyens matériels (équipements, machines, réseaux, ...).

Un système organisationnel, lui-même composé :

- du mode de management (style de commandement, mode de prise de décisions, ...) ;
- de modalités d'organisation et de procédures (organigramme, postes, fonctions, règles de fonctionnement, ...) ;
- de modalités d'information et de communication (traitement et échange d'informations).

Un système « Ressources Humaines » qui comprend :

- les caractéristiques démographiques et socio-culturelles des personnels ;
- la motivation ;
- les compétences et qualifications mobilisées ;
- la stabilité – mobilité.

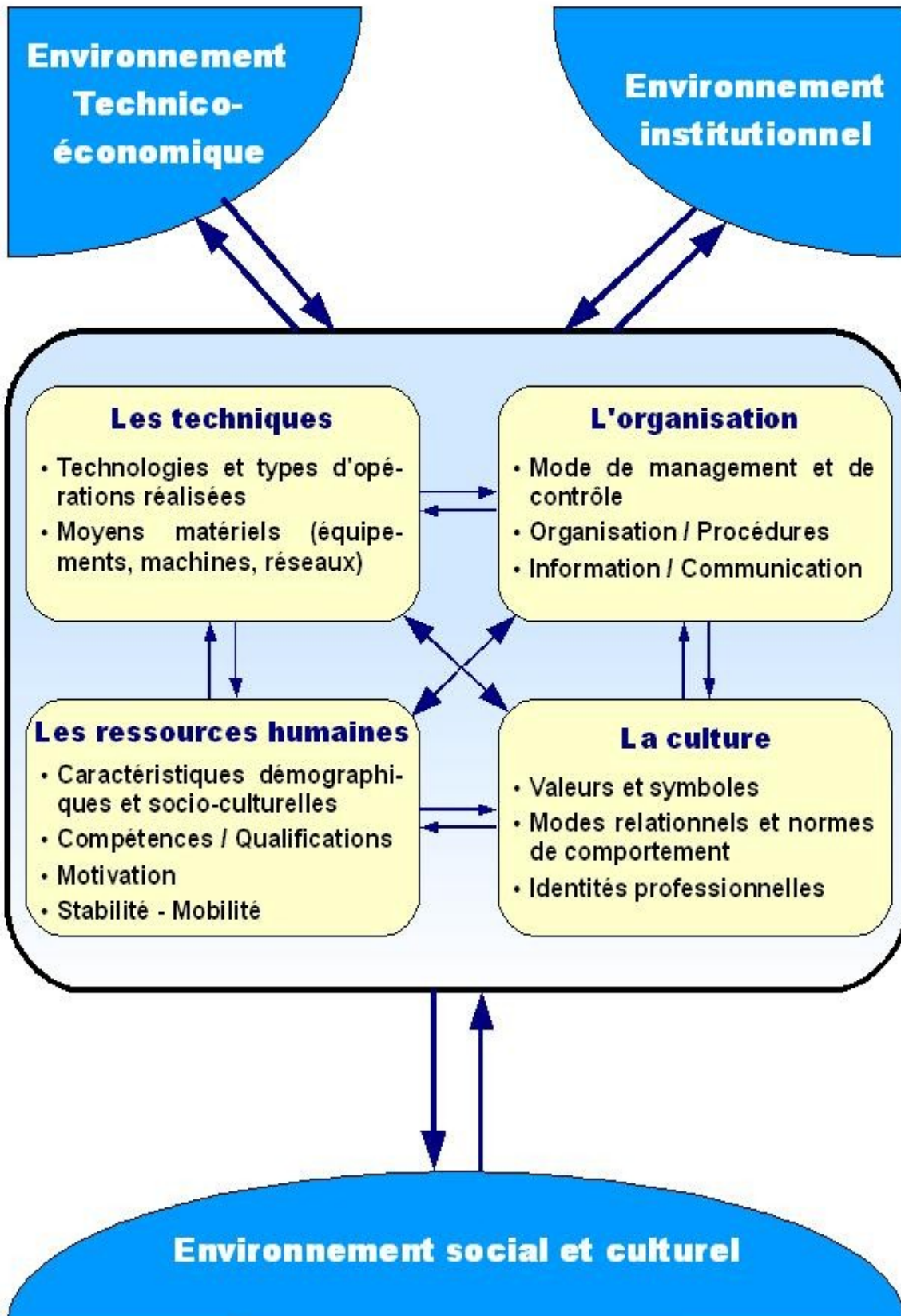
Un système culturel composé :

- de valeurs et de symboles ;
- de modes relationnels et de normes de comportement ;
- d'identités professionnelles.
-

L'approche systémique analyse les interdépendances entre ces différents systèmes ainsi que les relations avec les environnements externes.

Ces interdépendances sont représentées sur le schéma de la page suivante.

CARTOGRAPHIE GÉNÉRALE D'UNE ORGANISATION



Grille d'analyse des environnements externes

La grille ci-après récapitule les principales caractéristiques des évolutions et permet de lister leurs descriptions ainsi que les modalités de leur prise en compte.

	Tendances lourdes et évènements majeurs	Diagnostic et besoins induits
1. Évolutions institutionnelles <ul style="list-style-type: none">- Législatives, réglementaires- Directives politiques/stratégiques		
2. Évolutions techno-économiques <ul style="list-style-type: none">- Processus de production- Environnement professionnel- Contexte de gestion- Évolutions technologiques		
3. Évolutions des attentes sociales <ul style="list-style-type: none">- Valeurs, croyances- Règles et principes dominants- Normes sociales		

Analyse d'impact d'une action sur les sous-systèmes internes

Celle-ci s'appuie sur la réponse aux deux questions suivantes :

- Dans quel sous-système s'inscrit prioritairement le projet ?
Quelles sont ses composantes les plus impactées ?
- Quels autres sous-systèmes sont concernés par le projet ?
En quoi et comment sont-ils affectés ?

L'intervention dans le cadre d'une approche systémique

Une fois le diagnostic réalisé, elle consiste à définir le plan d'actions adapté et à intervenir de façon coordonnée sur les différents systèmes et sous-systèmes constitutifs de l'organisation, afin de réguler les réactions entre ses différentes composantes :

- techniques,
- humaines,
- organisationnelles,
- culturelles.

L'intervention peut utiliser différents relais parmi lesquels :

- l'encadrement qui constitue toujours un passage obligé, en particulier s'agissant de l'encadrement intermédiaire ;
- les relations sociales
- Il s'agit de l'ensemble des instances représentatives légales du personnel ;
- la communication interne avec l'ensemble des moyens mobilisables ;
- la participation directe, qui consiste à impliquer une majorité d'acteurs dans un projet de changement.

La phase de diagnostic doit permettre de vérifier le rôle et la pertinence des différents relais dans l'organisation, afin de déterminer ceux sur lesquels on pourra prioritairement s'appuyer pour accompagner le changement souhaité.

Il s'agira le plus souvent d'une « combinaison » de ces relais déterminée par le contexte propre à l'organisation étudiée, le problème posé et la stratégie choisie.