

Arlette YATCHINOVSKY

L'approche systémique

Pour gérer l'incertitude
et la complexité

Séminaires Mucchielli

■ COLLECTION FORMATION PERMANENTE


ESF
ÉDITEUR

Arlette Yatchinovsky

L'approche systemique

Pour gérer l'incertitude et la complexité



esf
EDITEUR



© 1999 ESF éditeur, Paris

Division de Reed Business Information

2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-les-Moulineaux Cedex

www.esf-editeur.fr

4^e édition 2005

ISBN 2 7101 1636 7

ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e 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 se servir de ce manuel de formation

Cet ouvrage est constitué de trois parties :

1 – La première partie, intitulée *Connaissance du problème*, apporte avec ses exposés les informations théoriques et les connaissances intellectuelles indispensables sur le thème proposé.

2 – La deuxième partie, *Applications pratiques*, signalée à droite par une bande verticale, propose des exercices concrets présentés de manière progressive. A la fin de ces exercices, le lecteur trouvera les corrigés correspondants.

3 – Les *Annexes*, en troisième partie, sont constituées d'outils complémentaires très utiles, tels :

- le *plan d'autoformation individuel*, véritable guide pédagogique qui alterne les exercices pratiques et les exposés théoriques de manière à organiser rationnellement l'acquisition des savoirs ;
- le (ou les) *programme(s) de session de formation* qui propose des types de programme sur 2 à 4 jours avec une dizaine de participants ;
- le *lexique* des termes techniques utilisés et, éventuellement, un index ;
- la *bibliographie*.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur – Service Lecteurs
2, rue Maurice-Hartmann
92133 Issy-les-Moulineaux Cedex

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

Collection fondée par Roger Mucchielli et dirigée par Lionel Bellenger

DEPUIS 1966, LA COLLECTION « FORMATION PERMANENTE » A PUBLIÉ LES CONTENUS DE SÉMINAIRES DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT EN SCIENCES HUMAINES, AVEC UN SUCCÈS CROISSANT, PUISQUE LES PREMIERS TITRES PARUS DÉPASSENT AUJOURD'HUI LEUR 18^e ÉDITION, ET SONT TRADUITS DANS LE MONDE ENTIER.

DANS LE SILLAGE DE ROGER MUCCHIELLI, TOUS CEUX QUI S'INTÉRESSENT À LA PSYCHOLOGIE SOCIALE OU QUI VEULENT PRÉVOIR EUX-MÊMES LEUR FORMATION CONTINUE, SERONT HEUREUX DE SAVOIR QUE LA COLLECTION S'ENRICHIT CONSTAMMENT DE NOUVEAUX AUTEURS SPÉCIALISTES DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL.

PUISQU'ON NE PEUT SUIVRE TOUTES LES SESSIONS DE FORMATION ET DE RECYCLAGE, LA FORMULE ORIGINALE DE NOS OUVRAGES PERMET À CHACUN DE TRAVAILLER SUR LEUR CONTENU THÉORIQUE ET PRATIQUE ET D'EFFECTUER AINSI EN PERMANENCE SON AUTOPERFECTIONNEMENT.

► **Vous trouverez, en fin d'ouvrage, la liste complète des ouvrages parus dans la collection « Formation permanente », également consultable sur notre site www.esf-editeur.fr**



Table des matières

Partie connaissance du problème

Introduction	9
Exposé 1. Qu'est-ce que l'approche systémique ?	13
Ch. 1. Une approche globale	13
Ch. 2. Les fondateurs de l'approche systémique	15
Ch. 3. Comparaison entre l'approche systémique et l'approche analytique	18
Exposé 2. Les principales caractéristiques des systèmes dits hypercomplexes	21
Ch. 1. Les systèmes hypercomplexes sont nécessairement ouverts ..	21
Ch. 2. Une conjoncture qui nécessite des changements	23
Ch. 3. Les systèmes hypercomplexes sont relationnels et englobants ..	28
Ch. 4. Les systèmes hypercomplexes sont finalisés	34
Ch. 5. Les systèmes hypercomplexes ont besoin de variété	41
Ch. 6. Les systèmes hypercomplexes sont auto-organiseurs	42
Exposé 3. Pouvons-nous modifier notre perception du monde ? ..	45
Ch. 1. Sciences exactes et sciences humaines	45
Ch. 2. L'ambition d'inventer la méthode	48
Exposé 4. Objectivité et subjectivité	51
Ch. 1. Préceptes, discours et méthodes	51
Ch. 2. Les apports du nouveau précepte	54
Exposé 5. Regarder dedans ou regarder dehors	59
Ch. 1. Microscope ou hélicoptère	59
Ch. 2. Modélisons pour agir	62
Exposé 6. Comportement idéal ou comportement intentionnel ...	67
Ch. 1. La meilleure manière de faire	67
Ch. 2. Bouger les relations c'est toucher l'équilibre	75
Exposé 7. Importance des représentations et des relations	79
Ch. 1. Modèle partiel versus exhaustivité	79
Ch. 2. Des chemins différents	82
Ch. 3. La démarche constructiviste	86
Ch. 4. Transformer les contraintes en ressources	88

Exposé 8.	Les dix commandements de l'approche systémique	91
	Ch. 1. Conserver la variété	91
	Ch. 2. Ne pas ouvrir les boucles de régulation	92
	Ch. 3. Rechercher les points d'amplification	92
	Ch. 4. Rétablir les équilibres par la décentralisation	93
	Ch. 5. Savoir maintenir les contraintes	94
	Ch. 6. Différencier pour mieux intégrer	95
	Ch. 7. Pour évoluer, se laisser agresser	95
	Ch. 8. Préférer les objectifs à la programmation détaillée	96
	Ch. 9. Savoir utiliser l'énergie de commande	97
	Ch. 10. Respecter les temps de réponse	97
Exposé 9.	Pour changer, changeons notre relationnel	99
	Ch. 1. Entrer en relation avec le monde différemment pour le voir différemment	99
	Ch. 2. Mythes, règles et rôles	101
Conclusion		103

Partie applications pratiques

Exercice 1.	Cas Blindex et Fort	107
Exercice 2.	La paire de lunettes	113
Exercice 3.	Pour décrire un coquelicot	114
Exercice 4.	Les assistantes	115
Exercice 5.	La circulation de Paris	118
Exercice 6.	Le service international d'une grande administration étrangère	119
Exercice 7.	L'entreprise pharmaceutique Fex	121
Exercice 8.	La blouse du chirurgien	123
Exercice 9.	Autorepérage de son style de décision face au risque	124
Exercice 10.	La fabrique artisanale du Périgord	125
Exercice 11.	Six petites histoires pour illustrer l'approche systémique	129
Corrigés des exercices		135

Annexes

Plan d'autoperfectionnement individuel 149

Programme de session de formation 150

Lexique 154

Bibliographie 162

Liste des ouvrages de la collection 165