

# Systemique...

## Mode d'emploi !

Merci de citer la signature et les références : < <https://gerardpirotton.be> >

Ce document est destiné à soutenir une formation à l'approche systémique, adaptée à un contexte politique et associatif. Il s'agit de soutenir le travail de sous-groupes autour de « cas-problèmes, après une présentation de repères généraux. Les formulations quelque peu abruptes qui jalonnent ce court texte doivent être paraphrasées dans le contexte d'une réelle formation.

C'est un comble, non, de simplifier ainsi l'approche complexe! Mais bon, essayons...

La liste ci-dessous n'est « forcément » pas un livre de recettes, une ligne unique, une « *check-list* » qui déboucherait, sans faille, sur la solution systémique miracle. L'approche systémique, ce n'est justement pas du « prêt-à-penser ». Selon les cas, les situations, les intentions,... l'ordre des points peut être modifié, transformé, bousculé. De nouveaux points peuvent être ajoutés, etc. Ceci étant dit, allons-y.

### S'efforcer de comprendre

- Définir le problème, l'enveloppe (qu'est-ce qui est dedans, qu'est-ce qui est dehors)  
= renoncer à tout vouloir prendre en compte !
- Se poser des questions qui commencent par « *Comment...?* » et non par « *Pourquoi...?* »  
= sans quoi, on ne recherche que des causes, des explications simples...
- Centrer sa vigilance, moins sur les éléments séparés, mais plutôt sur les liaisons entre ces éléments, les relations entre eux;
- Rechercher particulièrement les « effets en retour », les boucles de rétroaction;  
(ex: + de lapins => + de renards => - de lapins => - de renards => + de lapins, etc...)
- Regrouper ces liens en sous-ensembles de relations  
= des sous-systèmes
- Réaliser un schéma qui visualise les liens, les rapports entre les composantes de la situation.  
= un tel schéma est un *modèle*, et un modèle est forcément une « réduction » de la complexité du réel. Mais il peut servir, pour l'étape suivante, à anticiper les résultats d'une action désirable

## Quelle(s) action(s) ?

« J'agis, ensuite, je réfléchis... »

Achille Van Aecker

- Qu'est-ce qui a déjà été fait, dans le passé, par nous ou par d'autres, pour affronter le problème ? En quoi cela a-t-il été utile, inutile, voire nuisible? Qu'est-ce que ces « tentatives de solution » ont en commun ?  
= Il faut donc aller puiser des hypothèses de solution dans un autre « réservoir » que les solutions précédentes.
- Pour chacune des intuitions d'action, se poser ces questions : « Que se passerait-il si telle action était réalisée? » Quelles relations vont en être affectées ? Comment vont se comporter les autres acteurs ? Idem pour les éléments du système, des sous-systèmes ? Tout bien pesé, l'action en vaut-elle la peine? Ne conduit-elle pas à l'inverse de ce qu'elle recherche ? (à court, moyen et long terme...)
- Quels acteurs ont intérêt à ce que les choses évoluent dans le sens que nous tenons pour désirable ? Comment s'en faire des alliés ?
- Quels acteurs vont vraisemblablement s'opposer à ce que les choses évoluent dans le sens que nous tenons pour désirable ? Qu'est-ce qui serait susceptible de les faire changer? Comment amoindrir ces résistances ?
- Ne pas mettre tous ses oeufs dans le même panier.  
= Mener des micro-actions en plusieurs endroits du système. Une action concentrée en un endroit risque de générer en retour des résistances, par inertie de tous les liens. Agir peu, en plusieurs endroits, pour « donner du mou », pour rendre de la flexibilité à l'ensemble, voire de l'inventivité.
- ...

## Des vigilances à exercer

- prendre en compte les différents niveaux;  
= penser aux répercussions sur différents niveaux, et ne pas se concentrer sur un seul; (selon Ardoino, une grille possible est composée des niveaux : individuel, interindividuel, groupal, organisationnel, institutionnel) <sup>1</sup>
- prendre en compte les temps de réponse.  
= l'explication causale raisonne sur l'instantané, l'approche systémique prend en compte les phénomènes irréversibles, les cycles lents, etc.
- se méfier des termes dans lesquels est posé le problème  
= les acteurs, les informateurs peuvent poser le problème en des termes qu'il faut interroger.  
« Parfois, le problème tient dans les termes qu'on utilise pour le poser. »  
<sup>2</sup>

ne pas confondre le compliqué et le complexe

= Le compliqué, c'est comme un labyrinthe : c'est rigide, cela appelle la simplification et il n'y a qu'une solution. – Le complexe, c'est la variété, l'imprévisibilité, les marges de manœuvres, la pluralité des solutions.

- inclure, dans l'action, l'évaluation de l'action.  
= Un cercle relie ces quatre opérations, qui doivent être pensées comme un ensemble, bouclé sur lui-même, comme une spirale :  
Comprendre → choisir l'action désirable → Mettre en œuvre → Évaluer →...
- ...

---

<sup>1</sup> Pour une présentation de cette grille, voir :  
<https://gerardpirton.be/organisation> = niveaux-intelligibilite-gp-organisation.pdf

<sup>2</sup> selon l'expression célèbre de Paul Watzlawick