



# L'APPROCHE SYSTÉMIQUE AU SERVICE DES ORGANISATIONS

**Les interventions d'ARETAF**

**Véronique MICHETTI**

**Didier Garzandat**

Document pédagogique ARETAF © 2017 sous Licence GNU



## INTRODUCTION

**ARETAF** est une association loi 1901 qui propose depuis sa création en 1988, des consultations à destination des personnes, des couples et des familles et des formations pour les professionnels qui s'adressent également aux personnes, aux couples et aux familles.

Nous nous référons à l'approche systémique dans nos activités.

Depuis 1995 nous sommes également sollicités pour des interventions à destination des organisations (entreprises, institutions).

Aujourd'hui, nous proposons diverses prestations : debriefings individuels et collectifs, accompagnements individuels des professionnels, démarche d'état des lieux lorsque survient une situation problématique au sein d'un service, régulation d'équipe, médiation et co-construction d'une démarche d'analyse de la qualité de vie au travail.

Avec cet écrit, nous souhaitons réfléchir, à partir de nos expériences et des fondements théoriques qui les sous-tendent, aux intérêts pour les organisations, de la mise en œuvre de l'approche systémique.

Pour cela, nous tenterons de présenter succinctement l'approche systémique puis nous réfléchirons à ses intérêts pour l'organisation.

# 1 L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

**L'approche systémique** est une façon de se représenter, d'explorer les situations et de leurs donner sens dans leurs complexités. Elle engage par ailleurs, le positionnement de l'intervenant.

L'approche systémique est issue de plusieurs champs et repose sur deux théories et un courant de pensée.

La théorie de la communication de l'école de Palo-Alto. (Années 50)

La théorie des systèmes de Ludwig VON BERTALANFFY (1968),

Le Constructivisme (années 80)



## **Karl Ludwig von Bertalanffy**

Né le 19 septembre 1901 en Autriche et mort le 12 juin 1972 à Buffalo, New York, États-Unis. Biologiste, ses travaux et son ouvrage *General System Theory (1968)* postulent que les lois de la théorie des systèmes peuvent s'appliquer à de nombreux domaines scientifiques dont les sciences humaines. Il est l'un des fondateurs de l'approche systémique.

## **Gregory Bateson**

Né le 9 mai 1904 au Royaume-Uni et mort le 4 juillet 1980 à San Francisco. Il fut à la fois un anthropologue, psychologue, épistémologue. Influencé par la cybernétique, la théorie des groupes et la logique. Il s'est intéressé à la communication (humaine et animale) mais aussi aux fondements de la connaissance des phénomènes humains. Il est l'un des fondateurs de l'école de Palo Alto.





## La théorie de la communication ●●●

attire notre attention sur le niveau de la **relation** dans l'échange mais aussi sur le caractère **circulaire** de la communication.

Ainsi, les paroles et comportements des acteurs **impliqués** dans l'échange se répondent voire se renforcent mutuellement.

Par ailleurs, chaque acteur est impliqué, co-responsable de l'échange même si les places occupées sont différentes.

## Le constructivisme ●●●



pose le fait que l'être humain **construit la réalité** en attribuant du sens aux faits. Ce sens provient de transmissions, d'expériences, de connaissances théoriques... Ainsi, tout acteur est **impliqué** dans la situation qu'il décrit ; il en est co-responsable ici et maintenant.

En tant qu'intervenant nous participons donc de ce que nous appelons le « système d'intervention » qui comprend acteurs, organisation, relations créées et intervenant.

Conscients de cette implication, nous sommes vigilants au processus mis en œuvre et à ce qui se « joue » dans la relation.



## La théorie des systèmes ●●●

**i**nvite à considérer l'organisation comme un **tout**, un ensemble composé de **sous-systèmes** : les services par exemple et **d'éléments** : les personnes. Afin de réaliser les finalités qui lui sont propres : produire des biens, des services, le système comprend une **organisation** qui répartit les rôles, les places...

De ce fait, les personnes et services sont reliés, interdépendants, interagissants. Les relations sont donc une dimension importante du système.

La **structure** du système quant à elle fixe entre autre, la distribution du pouvoir et de la communication.

Comprendre l'organisation comme un système amène à prendre en compte les finalités, l'histoire, les valeurs, les croyances, la culture qui déterminent **l'identité** singulière de l'organisation dont découle un certain type de fonctionnement ainsi que les **comportements** de ses membres. De même ceux-ci influencent à leurs tours le fonctionnement voire les élé-

ments de référence de l'organisation.

L'articulation de ces différents points contribue à définir la **cohérence** de l'ensemble.

Chaque système est inclus dans des systèmes de plus en plus vastes avec leurs propres modes de fonctionnement : un groupe industriel, un hôpital, un ministère par exemple qui sont eux-mêmes en relation avec d'autres systèmes : les fournisseurs, la clientèle, la patientèle, les prestataires, les contribuables etc. et ce, dans un contexte social, légal, culturel, économique, financier et une histoire qui les influencent.

Système vivant, l'organisation est traversée de forces qui visent à maintenir son équilibre et de forces de changement. Elle présente des capacités à **s'auto-réguler** lorsque des ajustements internes sont nécessaires.

**L'information**, c'est-à-dire une donnée nouvelle qui introduit un changement ; un fait, un nouveau regard sur la situation permet ces ajustements.

## 2 LES INTÉRÊTS POUR L'ORGANISATION

### Garantir la co-existence des acteurs en posant le cadre de l'intervention :

La notion de cadre d'intervention telle que nous l'entendons se rattache aux travaux de P. LEBBE-BERRIER<sup>1</sup>.

Ce cadre vise bien sûr la clarification de la demande, la définition du ou des problème(s) et les modalités de travail en fonction des objectifs fixés. Mais il permet aussi de poser les bases de la relation et sa nature vis à vis de chacun des acteurs et de l'intervenant.

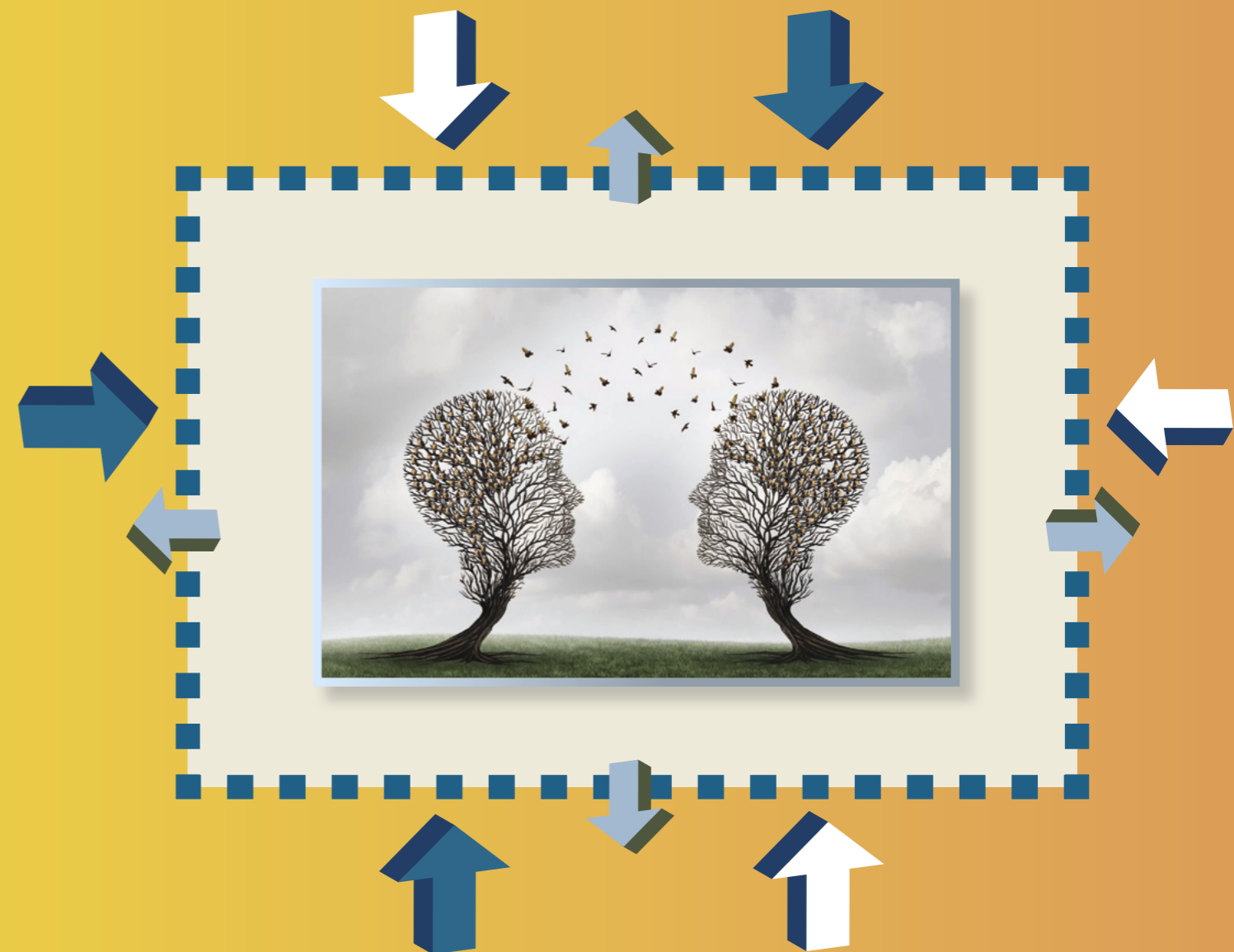
Par exemple les règles de confidentialité, d'anonymat, ou les obligations énoncées et partagées. De même, les valeurs qui participent de l'éthique de l'ARETAF sont décrites.

Ce travail de définition et mise en œuvre du cadre est réalisé avec la Direction lors de la demande et avec chaque acteur de l'organisation, dans les interventions.

Cette clarté et cette rigueur offrent un contenant qui prend en compte chaque personne et l'organisation. Il sert de référence commune en cas de difficulté particulière.

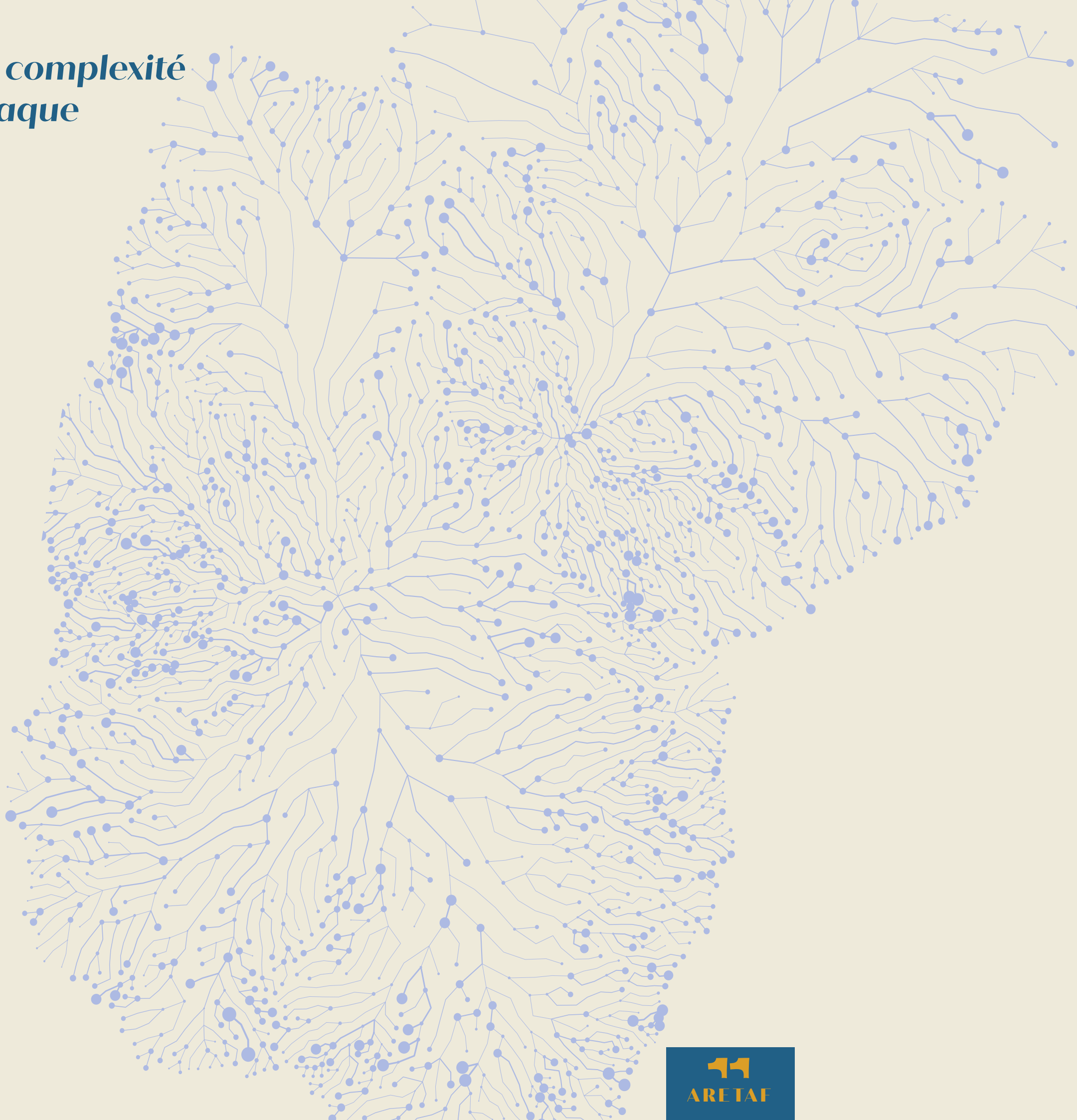
Il concourt enfin, à sécuriser la mise au travail.

<sup>1</sup> P. LEBBE-BERRIER « Cadre de travail » en intervention sociale ; Thérapie familiale, Genève, 1992, Vol.13, N°2, pp. 143-154



Le « **cadre d'intervention** », c'est en fait **cet espace délimité**, par ce qui provient de l'extérieur (pressions, directives, demandes des institutions...), qui légitime une intervention ; et **ce qui émerge de l'intérieur du système d'aide**, aux dires et au vu de ces déclencheurs extérieurs et du contexte relationnel qui s'établira. C'est en somme une première action à **dimension éco-systémique**.

EXTRAIT de Paule LEBBE-BERRIER « Cadre de travail » en intervention sociale, in Thérapie familiale, Genève, 1992, Vol. 13, N°2, p 145



## Prendre en compte la complexité et la singularité de chaque organisation :

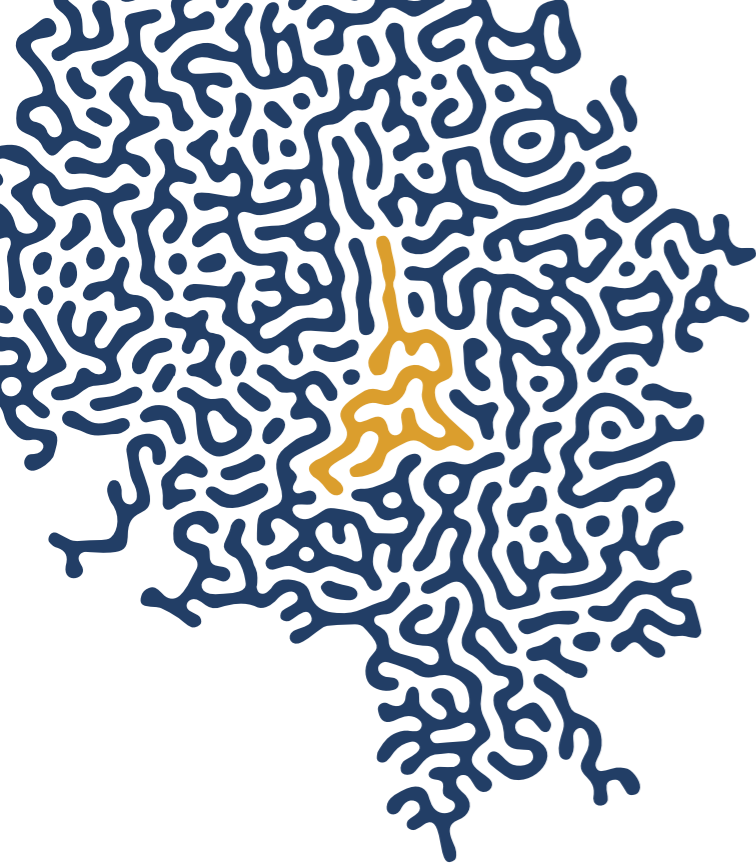
L'approche systémique permet de concilier un regard qui intègre complexité et singularité de l'organisation. Ainsi, nous cherchons à comprendre le problème qui se pose ou le besoin qui émerge, dans son contexte.

Nous sommes attentifs au fonctionnement actuel de l'organisation en le situant dans l'histoire de l'organisation, dans ses étapes de développement en prenant en compte la cohérence de l'ensemble et sa structure.

La situation actuelle a toujours du sens dans l'organisation, elle répond ou a répondu à une certaine cohérence.

Ces différentes dimensions se déclinent spécifiquement dans chaque organisation, la rendant singulière.

L'approche systémique garantit ainsi une intervention, « sur mesure » pour l'organisation.



## Favoriser l'appartenance des acteurs à l'organisation et leur individualité

L'intervention se réalise avec la participation des acteurs concernés par la situation. Chacun d'entre eux a un temps de parole, est invité à s'exprimer sur la situation, à faire part de son analyse, à proposer des solutions, à s'impliquer dans un changement envisagé si tel est le cas.

Simultanément nous invitons les participants à tenter de prendre en compte le point de vue des autres acteurs, en tenant compte des places occupées... à réfléchir aux impératifs qui ont pu ou peuvent guider les positions de chacun, à rechercher les valeurs qui les fondent y compris celles de l'organisation, à identifier les ressources personnelles, professionnelles et de l'organisation qui peuvent aider à vivre et résoudre une situation...

Ainsi, la co-responsabilité des acteurs peut apparaître et des allers et retours se faire entre ce l'individu et l'organisation.

Ce double mouvement permet aux individus, parfois d'interroger la poursuite de leur appartenance à cette organisation en clarifiant les enjeux ; il favorise dans la plupart des cas, le sentiment d'appartenance tout en soulignant les singularités de chacun.

Cette reconnaissance soutient l'activité collective et le travail de chacun.



## Faire vivre de nouvelles expériences de relation

L'intervention individuelle et/ou collective offre une occasion de relation avec un ou des intervenants désireux de comprendre ce que vit chaque personne impliquée dans la situation, conscients que ceux-ci ont des connaissances concernant cette situation et sont ceux qui pourront participer de son évolution.

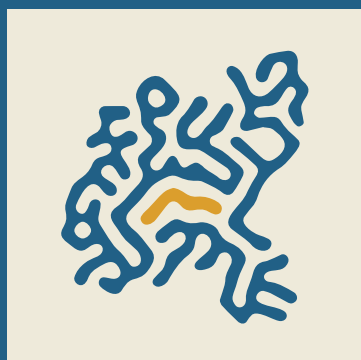
L'intervention, si elle est sollicitée pour résoudre un problème, amène nécessairement à passer pour le ou les acteurs, par un temps d'inconfort émotionnel. Nous sommes vigilants à l'accompagner au mieux pour chacun même, s'il demeure incontournable.

L'intervention collective amplifie d'abord ce sentiment, mais peut ensuite faire apparaître des possibilités enrichies par la diversité des regards et points de vue.

Ces expériences font traces pour les participants et s'inscrivent dans leur histoire professionnelle et dans celle de l'organisation.







## L'approche systémique

offre par son attention aux personnes, à l'organisation et à l'intervention mise en œuvre, une base de compréhension des situations rencontrées par les organisations. Simultanément, elle renforce la prise en compte des acteurs.

Par ailleurs, elle met les relations entre les acteurs, avec l'organisation et avec l'intervenant, au centre de l'intervention.

Elle permet ainsi de tenir ensemble, sans exclusion, les contraintes et les ressources, la dimension globale et individuelle, les contraintes économiques et la dimension humaine.