

## **Intervention systémique**

Virginie Althaus, Eric Brangier

► **To cite this version:**

Virginie Althaus, Eric Brangier. Intervention systémique. Philippe Zawieja; Franck Guarnieri. Dictionnaire des Risques Psychosociaux, Editions du Seuil, pp.416-419, 2014, 978-2-02-110922-1. halshs-01562373

**HAL Id: halshs-01562373**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01562373>**

Submitted on 6 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Référence : Althaus, V., & Brangier, E. (2014). Intervention systémique. In P. Zawieja & F. Guarnieri (Eds.), *Dictionnaire des Risques Psychosociaux* (pp. 414-417). Paris : Éditions du Seuil.

## **INTERVENTION SYSTÉMIQUE**

**Virginie Althaus, Eric Brangier**

Mots-clés : apprentissage organisationnel ; approche constructiviste ; complexité au travail ; organisation réflexive.

Dès les années 1950, l'approche systémique s'est développée à partir d'une pluralité d'influences dont la cybernétique et la théorie générale des systèmes. Elle se définit comme une approche globale permettant de comprendre les phénomènes complexes, leurs interactions et leurs interdépendances dans une perspective interdisciplinaire (psychologie, sociologie...). Cette démarche générale vise ainsi à modéliser des réalités complexes sous des formes simplifiées, intelligibles et permettant des améliorations rapides et concrètes. L'approche systémique a également donné lieu à une série de modèles et méthodes de conduite du changement dans des contextes variés (famille, entreprise...). Les risques psychosociaux constituent une problématique complexe aux causes multiples, entremêlées et résultant souvent de processus qui s'auto-entretiennent. Résolument pragmatique, le cadre d'action systémique, privilégiant les solutions sur la recherche des causes, s'avère particulièrement adapté pour intervenir sur cette catégorie de risque.

## **PLACE DE LA SYSTÉMIQUE**

Les communautés scientifiques débattent depuis des siècles de deux conceptions de la science. La première est dominée par le cartésianisme. Elle appréhende les problèmes en les décomposant et en les abordant de manière causale. Cette approche rationaliste s'appuie sur une recherche d'exhaustivité et privilégie la causalité linéaire (Morin, Le Moigne, 1999). L'exhaustivité préconise d'inventorier de manière complète les éléments des réalités que l'on étudie, tandis que la causalité linéaire cherche à relier ces éléments par des liens explicites. Ces principes se trouvent néanmoins limités lorsqu'il s'agit de comprendre des entités complexes telles que les groupes humains, marqués par l'ouverture, l'instabilité et l'ambiguïté, et d'agir sur elles. Pour appréhender ces groupes humains, une seconde conception de la science est portée par l'approche systémique. Celle-ci privilégie la compréhension globale par rapport à la description fine des éléments. Elle traite ainsi les phénomènes humains et sociaux en estimant que les réduire à leurs composants élémentaires ne permet pas de restituer leur complexité. Cette approche prend également en compte la circularité des causes. Elle renonce ainsi à identifier l'origine des phénomènes, admettant l'existence de boucles de feed-back dans lesquelles « action et réaction se répercutent, se répètent et se prolongent indéfiniment » (Marc, Picard, 2000, p. 125). Dans cette logique, les problèmes de santé au travail sont perçus comme liés aux modes de régulation qui se sont instaurés dans l'organisation, qu'il convient de questionner, indépendamment de leur genèse.

## **LES ORIENTATIONS DE LA SYSTÉMIQUE**

L'approche systémique s'est orientée dans trois principales directions. La première orientation se caractérise par une posture d'expert et un fort recours à la quantification. On la nomme souvent « démarche dure ». Elle inspire des courants tels que la recherche opérationnelle, tout autant qu'elle est mobilisée par la sociologie, dans la lignée du fonctionnalisme. La deuxième orientation a été formalisée par Peter Checkland dans les années 1970 sous le vocable de « démarche douce ». Basée sur une épistémologie constructiviste, elle se centre sur l'intervention dans le champ social, plus particulièrement dans celui des organisations.

Référence : Althaus, V., & Brangier, E. (2014). Intervention systémique. In P. Zawieja & F. Guarnieri (Eds.), *Dictionnaire des Risques Psychosociaux* (pp. 414-417). Paris : Éditions du Seuil.

Enfin, les années 1990 ont vu l'émergence d'une « démarche critique », née des travaux de Paulo Freire sur les populations opprimées. Elle éclaire et questionne les relations de pouvoir dans une optique d'émancipation sociale. Chacune de ces orientations s'apparente à une grille de lecture de la complexité qui nous entoure, mais aussi à un outil d'intervention sur des problématiques sociales. C'est notamment le cas de la démarche douce, dont les applications concrètes ne cessent de se multiplier depuis plus de cinquante ans dans divers domaines d'activité humaine.

## **DE LA COMPRÉHENSION À L'ACTION DANS LES ORGANISATIONS**

La démarche douce se positionne au sein d'un champ d'application riche. Elle est désormais fondatrice dans le domaine de la thérapie, comme en témoignent les écoles de Palo Alto et de Milan. Dès les années 1960, ces écoles ont constitué une alternative aux méthodes cliniques traditionnelles, en signant le passage de cures centrées sur l'individu à des thérapies familiales. Ces thérapies envisagent la pathologie (anorexie, phobies...) d'un des membres de la famille comme inhérente au fonctionnement plus global de cette dernière. En parallèle, des chercheurs ont étendu cette pratique aux organisations où les situations nécessitant une intervention sont naturellement plus complexes ; celles-ci impliquent un nombre plus important d'acteurs aux représentations et aux finalités différentes (Marc, Picard, 2000). Dès lors, les applications des modes d'action systémiques aux organisations n'ont cessé de se multiplier, à des fins diverses : résolution de conflits interpersonnels, conduite du changement, management stratégique...

Il en résulte une diversité de courants d'intervention et d'apports théoriques. La diversité de ces courants permet de les classer en trois écoles de pensée, selon leur origine théorique : la recherche-action lewinienne, la sociologie interprétative et les thérapies familiales. Dans la filiation de la recherche-action lewinienne se situent par exemple le courant du *développement organisationnel*, dont les notions clés (feed-back, globalité, restitution, planification, participation) s'appuient sur la théorie générale des systèmes et la théorie du champ de Kurt Lewin. Ce courant d'intervention a longtemps mobilisé un modèle du changement, également développé par Lewin, en trois phases : la décongélation (*unfreezing*), le déplacement (*moving*) et la recongélation (*refreezing*). Toujours en lien avec la recherche-action, l'*apprentissage organisationnel\** est apparu dans les années 1970 avec les travaux de Chris Argyris. Ce courant a introduit une distinction majeure entre un changement basé sur des routines défensives (apprentissage en simple boucle) et permettant une adaptation très limitée, et un second (en double boucle) qui remet en cause les stratégies et les paradigmes de l'organisation.

Dans les années 1980, certains courants d'intervention ont fait appel à la sociologie interprétative pour renforcer l'appareil conceptuel et méthodologique de la systémique. Dans cette optique, Peter Checkland a développé la *méthodologie des systèmes souples*, fondée sur la théorie de l'action sociale de Max Weber. Elle vise à résoudre des problèmes sociaux complexes en abandonnant l'idée de la recherche d'une « vérité » ou de solutions *a priori* optimales. En lieu et place, la méthodologie de Peter Checkland confronte les points de vue et les finalités des individus, nécessairement divergents ou conflictuels, en vue d'instaurer des changements « désirables » pour tous et réalisables. Enfin, dans les années 1990, de nombreux courants d'intervention se sont développés en s'inspirant des thérapies familiales. C'est notamment le cas du *consulting systémique*, dont les concepts clés de communication, de frontières, de perturbations et de couplage structurel trouvent leur origine dans la théorie des systèmes sociaux de Niklas Luhmann ou les travaux de l'école de Milan (Mara Selvini Palazzoli).

Référence : Althaus, V., & Brangier, E. (2014). Intervention systémique. In P. Zawieja & F. Guarnieri (Eds.), *Dictionnaire des Risques Psychosociaux* (pp. 414-417). Paris : Éditions du Seuil.

L'école de Milan a également inspiré le courant de la *consultation dynamique* et ses notions centrales d'observateur, de neutralité et d'hypothèses. Citons enfin les *interventions systémiques brèves*, inspirées des recherches de Gregory Bateson et de Paul Watzlawick (école de Palo Alto). Souvent mobilisées afin de résoudre des blocages relationnels en entreprise, elles reposent sur quatre pierres angulaires : la brièveté, les tentatives de solution, le changement de second ordre et la circularité. Ces courants se complètent et peuvent concourir ensemble à la conceptualisation d'une intervention.

## **PRINCIPES SYSTÉMIQUES TRANSVERSAUX**

Le but de l'intervention systémique appliquée à la prévention\* des risques psychosociaux est de changer les situations sources d'insatisfaction pour l'entreprise *via* l'instauration de nouvelles régulations. Pour favoriser leur émergence, l'intervenant s'appuie notamment sur deux principes transversaux :

- Une centration sur le processus. Une des caractéristiques principales de cette approche de l'intervention réside dans son attention au « processus » de l'intervention plus qu'à son « contenu » propre. Il s'agit là d'une distinction explicitée par Edgar Schein dès les années 1970. L'intervenant centré sur le contenu prend pour cible les aspects techniques des problèmes à traiter dans l'organisation. L'intervenant orienté sur le processus s'intéresse avant tout aux modalités de l'intervention (relationnelles, méthodologiques...), aux interactions qu'elle génère et aux nouvelles boucles de régulation qui s'instaurent. C'est par la maîtrise de ce processus qu'il amène les salariés à élaborer eux-mêmes de nouvelles solutions encore non expérimentées. Si l'organisation cliente est « bloquée » face à un problème, l'intervenant doit en effet l'amener à s'écarter de son mode de résolution habituel révélé inopérant.
- Une posture constructiviste de l'intervenant, reposant sur la non-normativité. Si l'intervenant est bien l'expert du processus qui mène au changement, il renonce néanmoins à livrer une expertise sur l'activité de travail ou les solutions à mettre en œuvre. On privilégiera ainsi l'établissement d'une représentation co-construite, porteuse d'améliorations, à celle d'une « vérité » à révéler, le débat des solutions à la recherche d'un consensus sur les causes du problème.

### *Un modèle d'intervention en boucle courte*

Sur la base de ces principes et pour intervenir sur les risques psychosociaux, Virginie Althaus, Vincent Grosjean, Éric Brangier et Audrey Aptel (2013) proposent un modèle en trois phases :

- La délimitation. D'abord, les buts concrets et les modalités de l'intervention sont négociés avec les clients. Ces derniers sont alors engagés dans un processus de contractualisation, indispensable à la délimitation du périmètre de l'intervention.
- La perturbation. Cette phase revient à « perturber » les salariés, autrement dit à susciter une prise de recul chez ces derniers vis-à-vis des situations qui posent problème. Cette prise de distance est censée permettre de débattre, à partir de solutions concrètes, des nouveaux modes de régulation nécessaires à l'amélioration de la situation.
- L'expérimentation et la pérennisation. Enfin, l'intervenant facilite l'expérimentation de ces nouvelles modalités de régulation dans l'entreprise et cherche à développer la capacité des acteurs à réguler de manière autonome leurs problèmes.

Référence : Althaus, V., & Brangier, E. (2014). Intervention systémique. In P. Zawieja & F. Guarnieri (Eds.), *Dictionnaire des Risques Psychosociaux* (pp. 414-417). Paris : Éditions du Seuil.

L'intervention systémique se caractérise par une manière différente de comprendre les organisations et ses acteurs. Éloignée des approches victimologiques ou individuelles, elle vise à changer durablement les modalités de régulation d'un système antérieur, souvent une organisation délétère, en permettant à ses membres de produire une organisation saine et performante. En vue d'aboutir à des changements significatifs, en l'occurrence des modifications structurelles du système qui génère les risques psychosociaux, l'intervenant s'intéresse aux règles des relations dans l'organisation, aux processus d'action et de rétroaction, aux finalités partagées ou non, aux mécanismes d'équilibre et de régulation du système, et aux pressions externes (technologiques, économiques, sociales...). Il engage des processus qui devront conduire à de nouvelles formes de régulation dont la réduction des risques psychosociaux sera une conséquence.

Althaus V., Grosjean V., Brangier É., Aptel A. (2013), *Guide de l'intervenant. L'intervention bien-être au travail dans les PME du tertiaire. Note scientifique et technique n° 298*, Nancy, INRS. Disponible sur <http://www.inrs.fr>

Marc E., Picard D. (2000), « L'approche systémique des organisations », *Communication et langages*, 125, 3, p. 56-72.

Morin E., Le Moigne J.-L. (1999), *L'Intelligence de la complexité*, Paris, L'Harmattan.