

Dominique Bériot

## *Manager par l'approche systémique*

### *S'approprier de nouveaux savoir-faire pour agir dans la complexité*

2006, Éditions d'organisation – Groupe Eyrolles, 340 pages.

Comment sortir du désarroi les managers et dirigeants en proie au doute, tiraillés par des injonctions contradictoires et exaspérés par les résistances au changement ? Tel est l'objet – ambitieux au demeurant – de la méthode exposée dans cet ouvrage par Dominique Bériot qui doit permettre d'« adapter l'entreprise aux mutations d'aujourd'hui ». Cette méthode est celle à la fois d'un coach et d'un praticien, puisqu'elle condense près de vingt années d'expérience dans la direction des ressources humaines de grandes entreprises, désormais valorisées en tant que consultants.

La théorie systémique reste le *credo* de ce spécialiste de la conduite du changement et des relations sociales, qui avait déjà publié *Du microscope au macroscopie : l'approche systématique du changement dans l'entreprise en 1992*. Un rapide détour par la bibliographie rappelle d'ailleurs qu'il puise ses sources chez le biologiste Ludwig von Bertalanffy, père de la théorie générale des systèmes, et dans les travaux de l'école de Palo Alto, qui s'est attachée à repenser la psychothérapie et la communication interindividuelle. Pour autant, le propos de l'auteur repose davantage sur les cas pratiques et illustrations que sur les références établies. Ainsi, s'agit-il d'une nouvelle contribution aux théories du management qui fleurissent aujourd'hui avec leur cortège d'essais, de formations, de consultants, de coachs... Alors, énième ouvrage prétendant détenir la solution, ou approche novatrice sur la cohérence des actions managériales et la coopération entre les salariés ? La volonté didactique, caractéristique de l'éditeur, est évidente. Outre la préface de Michel Crozier, l'ouvrage est structuré par de nombreux titres, jalonné d'encadrés pour éclairer le propos par des exemples de terrain ou des témoignages commentés par D. Bériot, et ponctué de phrases clés en gras pour tirer des enseignements sous forme de maxime. Des schémas modélisent les concepts de sociologie des organisations et des tableaux récapitulatifs permettent d'établir des catégories ou de décrire les étapes d'un processus. Cette présentation a le mérite de rendre l'écrit relativement accessible pour le lecteur profane. Le cheminement de pensée est, en outre, facile à suivre. Le livre s'articule autour de quatre grandes

parties, qui traitent successivement du contexte difficile de l'entreprise aujourd'hui (contexte et enjeux), de l'approche systémique théorisée par l'auteur (définition des concepts et de la méthode), des applications qui peuvent en être faites dans une organisation (concrétisation à travers quatre cas illustratifs) et d'une projection macro des bénéfices qu'une telle démarche peut apporter pour l'avenir du management (perspectives offertes par cette approche).

L'auteur propose de passer de la logique analytique à la logique systémique du management. Cette dernière suppose de ne pas se focaliser sur un problème ou sur un obstacle qui se dresse face à un objectif mais de réfléchir aux leviers les plus pertinents pour l'atteindre. Elle suppose de faire l'impasse sur la recherche des causes d'un dysfonctionnement, de renoncer à l'interprétation psychologique et d'éviter le recours à des modèles trop théoriques. Il s'agit donc, tout simplement, de prendre du recul par rapport à une situation donnée pour considérer l'environnement global et choisir la stratégie optimale. Une méthode théorique en cinq phases est développée à cette fin : le cadrage, la modélisation, le choix d'une stratégie, l'engagement d'une dynamique de changement et la régulation.

Si l'approche n'est pas révolutionnaire – les managers ne raisonnent pas forcément de manière binaire face à une difficulté –, elle n'en demeure pas moins intéressante car les difficultés du quotidien empêchent souvent de prendre de la hauteur par rapport aux événements. Les applications de la méthode systémique à des cas réels auxquels D. Bériot a dû faire face dans les entreprises seront sans doute le passage le plus instructif pour les praticiens, en raison de la variété et du caractère pédagogique des illustrations. Pour chaque exemple, l'auteur déploie sa méthode, de manière concise et structurée, en indiquant même le temps de consultation facturé au client !

Cependant, les apports de l'ouvrage sur le plan méthodologique sont néanmoins ternis par le fait que l'auteur confond le plaidoyer systémique et la démonstration scientifique. Par de nombreux aspects, le livre arbore, en effet, un vernis scientifique : le caractère déductif des raisonnements, la

modélisation et la conceptualisation de la pratique ou l'utilisation de nombreux concepts sociologiques. D. Bériot affirme que la théorie systémique repose sur des « lois universelles », notamment « des comportements invariants ». Selon lui, « au-delà de l'aléatoire et de la complexité des échanges se cachent un ordre, des cycles, des rythmes qui présentent une structure stable constituée d'interactions récurrentes ». Or, comme beaucoup de livres sur le management, le propos relève manifestement davantage du témoignage que du raisonnement rigoureux. Ainsi, malgré la présence d'un glossaire, les concepts ne sont que peu explicités – les « lois universelles » de la démarche systémique ne sont, par exemple, pas définies – et l'approche de l'auteur n'est jamais justifiée ou confrontée à d'autres théories. Il est d'ailleurs souvent répété qu'il n'existe pas de modèle idéal. Gageons alors que l'analyse scientifique n'est pas le souci principal de D. Bériot qui cherche, semble-t-il, avant tout à défendre et promouvoir son approche fondée sur l'expérience, avec un style souvent descriptif et engagé, parfois familier.

L'ouvrage ne convainc pas davantage sur le plan théorique, tant l'incohérence du propos gêne le lecteur. L'ambition de l'auteur est de nous faire partager sa conviction intime, bien que paradoxale : s'il n'existe pas de modèle idéal en matière de management, la démarche systémique s'avère néanmoins être la plus performante ! Aussi insiste-t-il sur le fait que l'approche systémique n'est pas une discipline miracle, tout en présentant sa méthode comme étant presque infaillible : tous

les dirigeants qui ont travaillé avec un « *systemic consulting group* » auraient atteint leurs objectifs. Sur le plan pratique, enfin, l'utilisation de la méthode en vue d'élaborer une théorie générale du management présente moins d'intérêt que la méthode opérationnelle, illustrée par ailleurs, même si l'auteur a le mérite d'aborder des thèmes d'actualité tels que le partage du pouvoir et les instances de régulation au sein de l'entreprise.

On regrettera aussi que cette dynamique de résolution des difficultés managériales ne soit pas expliquée de manière plus brève, tout en conservant son ambition initiale : inviter le praticien à enrichir son mode de perception de l'entreprise. En effet, on peut douter fortement que la densité de l'ouvrage permette au manager de s'approprier réellement la démarche. Néanmoins, si celui-ci prend le temps de le lire, il pourra s'inspirer d'une théorie intéressante pour porter **un regard global et rapide** sur une problématique complexe, bâtir sa stratégie de changement et enrichir, le cas échéant, ses méthodes d'un outil supplémentaire.

Ne vous fiez donc pas au titre : **Manager par l'approche systémique** intéressera *de facto* davantage les *coachs*, les consultants et les formateurs, désireux de confronter leurs propres méthodes d'analyse et de découvrir des exemples de bonnes pratiques, que les dirigeants soucieux d'étoffer leurs pratiques managériales.

**Sébastien Arnaud et Matthieu Coutellier**

Élèves de l'École nationale supérieure de Sécurité sociale.