

## Un modèle d'analyse et d'intervention dans les organisations : « les Principes Directeurs des Systèmes »

Andrée PIECQ

[a.piecq@swing.be](mailto:a.piecq@swing.be)

**Résumé :** Le modèle des "Principes Directeurs des Systèmes" est issu de concepts énoncés par des auteurs considérés comme les fondateurs ou comme appartenant au courant systémique. Il se propose pour travailler concrètement avec les organisations humaines d'analyser leur structure en tenant compte de leur complexité. Le modèle permet de « diagnostiquer », à l'aide de constantes auxquelles les organisations sont soumises, leur fonctionnement en : « opérant », « non opérant » et « oscillant ». Ce diagnostic favorise l'émergence et l'élaboration d'une dynamique d'évolution et l'émergence de stratégies de changement s'inscrivant dans les changements I et II (Watzlawick). Les « Principes Directeurs » fournissent à l'intervenant ainsi qu'à l'organisation, un cadre de référence.

**Abstract :** *A model of analysis and intervention in the organizations "the Managing Principles of Systems".*

The model of "the Managing Principles of Systems" stems from concepts stated by authors considered as the founders of or belonging to the systemic movement. In order to co-operate in concrete terms with human organizations, this model intends to analyze their structures considering their complexity. The model enables to "diagnose" with the help of permanent features which the organizations are subject to their functioning in "working", "non-working", and "oscillating". This diagnosis contributes to emergence and working-out of an evolutionary process and the emergence of changing strategies falling within the framework of changes I and II (Watzlawick). "The Managing Principles" provide the consultant and the organization with reference framework.

### Introduction.

En quelques mots, je souhaite remonter à la genèse de mon intérêt pour l'analyse systémique.

En 1969, je commençais le travail préparatoire à l'élaboration de mon mémoire de licence sur « L'observation des comportements maternels de la souris albinos ». Ce travail observait l'ordre et la fréquence d'apparition de certains comportements dits maternels en fonction du sexe des souriceaux. Au cours de cette année d'observations, deux événements importants en perturbèrent le déroulement d'une part des travaux de peinture effectués dans le bureau juxtaposant le local d'observation ; d'autre part un changement temporaire d'observateur accompagné de la communication de critères précis d'observations. Dans les deux cas, je constatai, une différence relevante tant au niveau de la fréquence que de l'ordre d'apparition des comportements observés.

Lors de ma formation (1979-1981) centrée sur la thérapie familiale et à la lecture des auteurs systémiques, je trouvai des réponses à mes questions tant sur l'impact des modifications du contexte<sup>1</sup>, que sur la nécessité d'inclure l'observateur dans l'objet de sa description (Von Forester), que sur les interactions qui existent entre l'observateur et l'objet de son observation<sup>2</sup>.

L'observation des organisations autres que la famille, nous montre que les organisations marchandes et non marchandes rencontrent, elles aussi, des difficultés tout au long de leur vie. Elles vont tenter de les dénouer, seules ou en faisant appel à des intervenants. Ce sont ces observations et l'étude de l'épistémologie systémique qui menèrent à l'élaboration du modèle des « 12 Principes Directeurs ».

De nombreuses années d'activités théoriques et pratiques, dans le domaine de la systémique appliquée aux organisations humaines ont permis de valider ce modèle. Parmi ces activités notons l'analyse et l'intervention dans des institutions pour enfants handicapés, des écoles, des

<sup>1</sup> BATESON Grégory, (1967) : *Vers une Ecologie de l'Esprit*, Ed. du Seuil, Paris

<sup>2</sup> ELKAIM Mouny : *Pour repenser les systèmes*, revue Chimère n° 8

structures hospitalières, des entreprises marchandes avec notamment une intervention dans une société de distribution suite à une situation d'absentéisme chronique etc. Plus particulièrement, je mentionnerai ma participation en qualité d'expert systémicien dans le contexte d'une recherche d'«Education Interculturelle dans l'Enseignement Secondaire» initiée de 1989 à 1992 par la C.E.E. Cette recherche se centrait sur l'intégration des enfants des populations immigrées dans certains établissements d'enseignement secondaire de Bruxelles Capitale et elle réfléchissait aux stratégies à appliquer. Le modèle des «Principes Directeurs» conduisit à l'élaboration de la fonction de «médiateur scolaire à Bruxelles Capitale». Cette participation fut suivie d'une mission au Cabinet de l' Education Communauté Française pour installer et accompagner les médiateurs scolaires (1992-1996) toujours en se référant au modèle.

La pratique des organisations conduit à dégager des constantes, auxquelles toutes les organisations sont soumises : les «12 Principes Directeurs des Systèmes». Ils nous permettent d'accéder et d'étudier la structure des organisations et de diagnostiquer leur type de fonctionnement. Nous considérons la structure d'une organisation comme l'ensemble d'éléments essentiels nécessaires pour former une unité cohérente. Les propriétés, les caractéristiques de cet ensemble spécifient un domaine à l'intérieur duquel l'organisation peut interagir durablement. Toute modification de ces propriétés amène un changement de type II de l'organisation<sup>3</sup>. Analogiquement, la structure des organisations peut être comparée aux charpentes qui soutiennent les murs des immeubles et qui leur donnent leur stabilité.

Les «Principes Directeur» ne sont pas une création originale, ils regroupent des concepts énoncés par des auteurs considérés comme les fondateurs ou comme appartenant au courant systémique (Bateson, von Bertalanffy, von Forester, Varela, Marturana, Watzlawick, Morin, de Rosnay, Prigogine, El Kaïm, cette liste n'est pas exhaustive). L'ambition des «Principes Directeurs» est d'être une ponctuation pratique des concepts de l'épistémologie systémique qui permet à l'intervenant de travailler avec les organisations. A la lecture, ce modèle peut paraître linéaire et séquentiel de par la présentation successive des différents «Principes Directeurs». Cependant, quel que soit le principe par lequel l'analyse de l'organisation commence, l'ensemble des «Principes Directeurs» est abordé, chaque principe renferme tous les autres et tous sont en interactions les uns avec les autres, le modèle est circulaire et tient compte de la complexité. Comme tout modèle il a des limites, et bien que s'appliquant à tous les systèmes humains, il n'a pas l'intention d'être un outil psychothérapeutique.

Cet article expose :

- La structure des organisations
- Le «diagnostic» du fonctionnement des organisations.

## La Structure des organisations.

L'observation des interactions des comportements (communications verbales ou non verbales<sup>4</sup>) inscrits dans leur(s) contexte(s), fait accéder aux «Principes Directeurs». L'observation des interactions entre les membres d'une organisation, entre les sous-systèmes, les sous-systèmes et un membre, entre l'organisation et le contexte permet de formuler des hypothèses à valider.

Dans le cadre du modèle décrit, le contexte est considéré comme un «méta-principe directeur».

En effet toutes les organisations, quelles qu'elles soient, dépendent totalement de leur contexte (qu'il soit relationnel, géographique, économique, culturel, social etc.), mais ce contexte peut varier en fonction du regard que l'on veut poser sur l'organisation et des critères que l'on se

<sup>3</sup> WATZLAWICK Paul, WEAKLAND John, FISCH Richard (1975) : *Changement, paradoxes et Psychothérapie* Ed. Seuil, Paris.

<sup>4</sup> WATZLAWICK Paul, HELLMICK-BEAVIN Janet, JACKSON Don D. (1975) : *Une Logique de la communication*, Ed. Seuil, Paris.

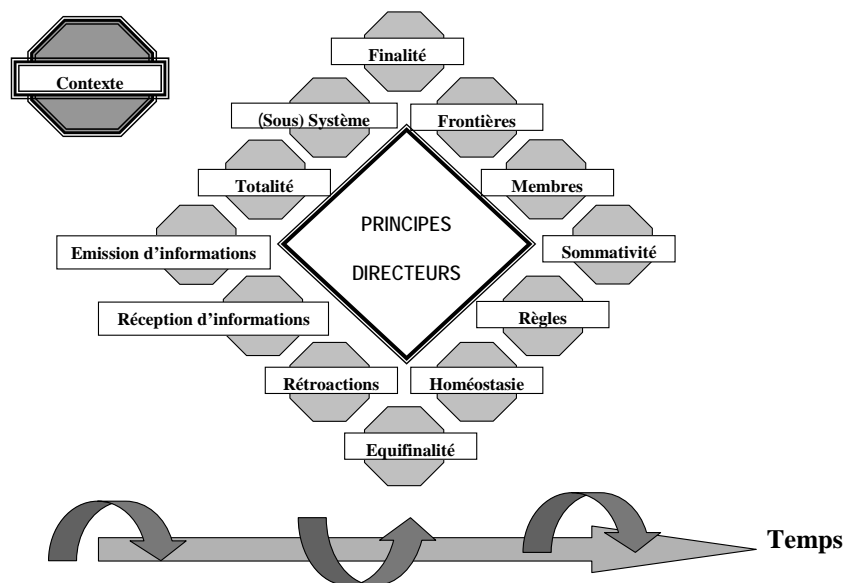


donne. L'analogie peut être faite avec un vol en hélicoptère pour photographier un paysage. Plus on va s'écarter du sol, plus notre vision sera large et englobante plus on se rapprochera du sol plus notre vision sera étroite et focalisée. L'utilisation que l'on veut faire de la photographie déterminera notre altitude.

Un seul contexte est invariant, c'est le contexte temporel. Toutes les organisations humaines sont baignées par le temps: toutes les organisations ont une histoire, elles évoluent dans le présent en s'appuyant sur le passé pour se projeter dans l'avenir.

L'application du modèle se fait dans l'ici et le maintenant, toutes projections dans l'avenir ne sont qu'hypothèses à vérifier.

## Principes directeurs et contexte



Sous l'appellation « Principes directeurs » nous retrouvons les concepts suivants :

1. Le système organisation et les sous-systèmes : ils ne sont pas une juxtaposition de composants : ils se caractérisent par les relations qui existent entre les parties qui les composent et ces relations ne sont pas indépendantes les unes des autres. Les organisations ont la capacité de croître vers plus d'organisation et de complexité<sup>5</sup>. Traditionnellement on considère deux types d'organisations: les organisations systèmes ouverts et les organisations systèmes fermés. Cette définition tient compte du passage ou du non passage de l'information. Ces définitions renvoient aussi aux «Principes Directeurs» traitant des frontières, des règles de l'émission ou de la réception de l'information, des finalités, des rétroactions....  
Suivant le niveau logique auquel on les considère, les organisations peuvent être vues soit comme des systèmes autopoïétiques et comme des systèmes allopoïétiques. Elles sont autopoïétiques<sup>6</sup> puisque elles ont la capacité de restaurer leur structure spontanément ou lorsque leur contexte change (auto-organisation<sup>7</sup>) avec ou sans intervention d'un

<sup>5</sup> VON BERTALANFFY Ludwig (1973) : *Théorie générale des systèmes*, Ed. Dunod, Paris

<sup>6</sup> MATURANA H. and VARELA F. (1980) : *Autopoiesis and Cognition : The realization of the Living*, Boston

<sup>7</sup> MIRMONT Jacques (2001) (Sous la direction de) *Dictionnaire des Thérapies Familiales*, Payot

intervenant. Elles sont allopoïétiques puisqu'elles produisent quelque chose de différent d'elles-mêmes<sup>8</sup>.

Les organisations se subdivisent en sous-systèmes à partir de critères que l'observateur se donne. Ces critères sont définis en tant que critères observables, opérationnels, pragmatiques et/ou de niveau symbolique. Les sous-systèmes de l'organisation peuvent être considérés comme une image fractale de l'organisation. C'est à dire que l'on va retrouver dans les sous-systèmes les caractéristiques, la même structure que celles de l'organisation. On observe que les différents niveaux de l'organisation peuvent s'emboîter les uns dans les autres, et le système du niveau supérieur peut alors être considéré comme le contexte du sous-système du niveau qui lui est directement inférieur.

2. Les membres : les organisations se composent d'individus en interactions. Oublier leur position centrale et leur identité conduit à une vision purement holistique réductrice (cybernétique d'ordre 2<sup>9</sup>).

Dans toutes les organisations les membres ont une mission, un rôle, un statut, une fonction, un mandat.

3. La finalité : les organisations ont :
  - une orientation générale, qui s'inscrit dans le long terme ; et qui relève de la «vision» constituante de l'organisation;
  - des buts développés pour atteindre cette orientation et qui s'inscrivent dans le moyen terme;
  - des objectifs pour atteindre ces buts qui s'inscrivent dans le court terme.
4. La totalité : une organisation doit être considéré dans sa totalité, dans sa complexité et dans sa dynamique propre. Elle forme un tout cohérent. Elle est circulaire : toute modification d'un élément entraîne des modifications de tous les autres éléments et de l'organisation entière dans une chaîne infinie de modification sans retour possible au stade initial, c'est-à-dire au temps 0.
5. La sommativité : Une organisation n'est pas égale à la somme de ses éléments, (de ses membres) elle appartient à un niveau logique supérieur: c'est-à-dire qu'il est vain de tenter de vouloir l'analyser à partir des caractéristiques des parties qui la composent, en effet suivant la pensée holistique<sup>10</sup> le tout est plus que la somme des parties, mais il ne faut pas oublier que ce qui compose une organisation ce sont des individus (cf. le «Principes directeurs» : les membres).
6. L'émission d'information (cf. La logique de la Communication)<sup>11</sup> : toute organisation donne de l'information, en étant émetteur.
7. La réception d'informations (idem<sup>12</sup>) : toute organisation reçoit de l'information en étant récepteur.
8. Les frontières<sup>13</sup> : une organisation est séparée de son milieu extérieur par des frontières. Il en est de même pour les sous-systèmes entre eux. Le passage de l'information, la définition du système organisation, des sous-systèmes, la notion de frontières et de règles sont étroitement liées. Si les frontières sont souples et perméables, les échanges d'informations sont possibles, si elles sont rigides les échanges d'information ne passent pas. Si les frontières sont trop perméables l'information passe trop et l'organisation perd

<sup>8</sup> GUATTARI Félix (1991) : *L'hétérogénéité machinique*, revue Chimère n°11

<sup>9</sup> SLUZKI Carlos E. (1985) : *A minimal map of cybernetics*, Networker, may/june

<sup>10</sup> SMUTS J.C (1926) : *Holism and Evolution*, Macmillan & CoLdt, London.

<sup>11</sup> WATZLAWIVK Paul , HELMICK-BEAVIN Janet, JACKSON Don D. (1972) : *Une logique de la communication*, Seuil, Paris

<sup>12</sup> idem

<sup>13</sup> MINUCHIN Salvator (1998) : *Familles en Thérapies* Ed. Erès Ramonville Saint Agne



son identité car elle se dilue dans son contexte. Ses sous-systèmes deviennent indifférenciés, ses hiérarchies ne sont plus respectées.

9. Les règles<sup>14</sup>: les organisations sont soumises à des règles de fonctionnement. C'est la redondance des séquences de comportements (communications) qui permet à l'observateur d'accéder aux règles de l'organisation. Les règles peuvent être occultes et inconscientes mais elles définissent les droits et les devoirs de chacun. Elles assurent le maintien et l'équilibration de l'organisation; elles commandent et structurent les relations et les communications qui existent entre les membres du système et entre les membres du système et l'extérieur.

Dans les organisations nous allons observer deux types de règles. Les règles phénoménologiques directement observables (règles explicites, règles implicites) et les règles mythiques (des règles qui sont porteuses de l'image que le système a de lui-même) (Philippe Caillé : Les premiers entretiens ou ce qu'on peut appeler la phase d'évaluation en Thérapie Familiale Systémique.)

10. L'homéostasie<sup>15</sup> : l'équilibre, l'état stable de l'organisation est obtenu par la permanence des règles. Cet équilibre assure aux membres et aux sous-systèmes appartenance, sûreté et prévisibilité. Cet équilibre implique une restriction, un abandon de certaines aptitudes individuelles authentiques. Si les membres, les sous-systèmes, s'écartent de ces règles, ils vont introduire des dysfonctionnements<sup>16</sup>. Lorsque l'équilibre interne d'une organisation est menacé elle utilise énormément d'énergie par le biais des mécanismes de rétroaction. Tous les membres de l'organisation sont engagés dans ce processus.

11. Les rétroactions : forme une boucle circulaire nécessaire pour permettre aux organisations d'atteindre leur but. Cette boucle circulaire doit tenir compte :

- a. du but à atteindre
- b. de l'action orientée vers ce but
- c. de l'évaluation de l'action
- d. des corrections éventuelles.

Pour empêcher les organisations de type système ouvert ou de type système fermé de s'emballer des régulations sont nécessaires. La systémique de premier ordre<sup>17</sup> considérait uniquement les rétroactions négatives et positives. La rétroaction négative permet à l'organisation de garder un certain état d'équilibre en étant ramenée à un état initial tandis que la rétroaction positive l'écarte de cet état initial. Ces boucles de rétroactions positives et négatives permettent aux organisations de s'adapter. Cependant les mécanismes de rétroactions positives peuvent conduire l'organisation à une succession illimitée de changements de structure qui vont la rendre instable ou la conduire à des blocages qui vont empêcher son expansion. Les mécanismes de rétroactions négatives peuvent quant à eux empêcher tout changement de structure en maintenant l'homéostasie de l'organisation envers et contre tout. La rétroaction évolutive<sup>18</sup> complète les théories des rétroactions négatives et positives. Elle apparaît lorsque des fluctuations amplifiées conduisent à l'émergence de changements discontinus et permettent à l'organisation de changer de structure si nécessaire. La rétroaction évolutive est source de créativité et de changement.

12. L'équifinalité<sup>19</sup> généralement on considère les organisations comme si elles étaient des systèmes vivants (organiques). Ces systèmes obéissent au principe d'équifinalité qui établit que les mêmes conséquences peuvent avoir des origines différentes. Si une

<sup>14</sup> JACKSON D.D. in WATZLAWICK P. et WEAKLAND J. (1977) «Sur l'Interaction» Seuil, Paris

<sup>15</sup> CANNON W.B. (1946) : *La Sagesse du corps*, Edition de la nouvelle revue critique, Paris

<sup>16</sup> AUSLOOS Guy (1981) : *Système-Homéostasie-Equilibration* (essai) in Thérapie Familiale Genève, vol 2 n°3

<sup>17</sup> VON BERTALANFFY Ludwig (1980) : *Théorie Générale des Systèmes*, Dunod, Paris

<sup>18</sup> PRIGOGINE Ilya (1966) : *La fin des certitudes* Odile Jacob,

<sup>19</sup> VON BERTALANFFY Ludwig (1980) : *Théorie Générale des Systèmes* ; Dunod, Paris

organisation, deux organisations différentes ou les sous-systèmes de l'organisation sont des isomorphes structuraux ils vont atteindre un même but. Ce sont les modes d'interactions, élaborés en fonction de la structure de l'organisation et de leur évolution sur l'axe temporel dans lequel elle évolue, qui sont déterminant dans les processus nés de la finalité de l'organisation.

## Le «Diagnostic» du fonctionnement des organisations.

L'observation du fonctionnement des organisations avec les «Principes Directeurs» permet de «diagnostiquer» le fonctionnement des organisations en: fonctionnement «opérant», «non opérant» et «oscillant». Ce «diagnostic» va être la base sur laquelle nous allons nous appuyer pour faire émerger les changements.

Les organisations dont le fonctionnement est «opérant» sont des organisations que l'on peut analogiquement considérer comme de type système ouvert. Elles sont en relation constante avec leur environnement. Elles reçoivent et envoient un flux constant d'information. Dans les cas extrêmes, le risque couru par l'organisation est d'être noyée par ce flux et de devenir «non opérante» par excès d'ouverture. Elle se dissout dans le contexte, n'a plus une existence propre, perd ses singularités et est englobée dans une spirale de changements incessants (Faire plus de la même chose).

Comme observations redondantes nous signalons entre autre que :

1. la différenciation est nette entre les différents départements, services de l'organisation; l'autonomisation des départements est valorisée;
2. les rôles, les missions, les fonctions des différents partenaires de l'organisation sont clairement définis; leurs différences sont reconnues et acceptées, les hiérarchies sont opérationnelles;
3. l'orientation générale, les buts à atteindre et les objectifs de l'organisation sont explicites et/ou implicites mais connus et partagés de tous;
4. les règles de fonctionnement explicites s'inscrivent dans un processus logique; les règles implicites sont nécessaires à l'élaboration, la stabilisation et l'évolution de l'organisation;
5. l'information circule dans l'organisation, non seulement entre les individus, mais également entre les différents départements et entre l'organisation et le monde extérieur; les communications sont opérationnelles, les paradoxes opérants;
6. les périodes de changement sont suivies par des périodes de stabilité; et vice et versa;
7. les différents niveaux de l'organisation sont «opérants» et complémentaires l'organisation est en marche, elle est «vivante» et productrice.

Une organisation dont le fonctionnement est «non opérant est une organisation que l'on peut analogiquement considérer comme un système fermé. Elle s'isole et n'est pas ou peu en relation constante avec son environnement, elle ne reçoit pas ou peu d'informations de l'extérieur et n'en envoie pas.

Nous signalons entre autre les observations redondantes suivantes:

1. la différenciation entre les départements est floue; les différents niveaux sont «non opérants»
2. la définition de hiérarchies «opérantes» pose des difficultés;
3. l'information est déficiente ; les communications entre les membres et entre les différents départements sont soit trop nombreuses soit quasi inexistantes; les messages sont peu clairs;



4. des antagonismes apparaissent entre les différents média de la communication; les conflits deviennent permanents et sont impossibles à gérer;
5. les blocages sont des symptômes qui sont confondus avec de réels dysfonctionnements;
6. les règles de l'organisation ont peu, pas ou plus de fondement logique; il y a opposition entre les règles explicites et implicites; l'évolution de l'organisation est soit freinée, bloquée dans le non changement, et conduite dans des impasses; soit elle est aspirée dans une escalade de changement;
7. l'organisation «non opérante» a son expansion freinée de plus en plus, elle va s'étioler, disparaître, étouffer, ou implorer.

Dans certaine situation contextuelle cette capacité à l'isolement, cette capacité à freiner l'entrée de l'information, est favorable pour permettre stabilisation, appropriation, et métabolisation de l'information. Si on considère ce niveau contextuel là, l'organisation est «opérante».

Une organisation dont le fonctionnement est «oscillant», est une organisation dont les sous-systèmes fonctionnent simultanément comme des systèmes ouverts et comme des systèmes fermés. En ce qui concerne le fonctionnement des différents sous-systèmes de l'organisation les observations appliquées au fonctionnement «opérant» et «non opérant» décrites ci-dessus cohabitent, (les sous-systèmes sont des systèmes d'un niveau logique inférieur à celui du système global). Les sous-systèmes de l'organisation, dont le fonctionnement est oscillant, en fonction de leur finalité vont prendre en compte ou ne pas prendre en compte l'information extérieure. Ils vont ou ne vont pas émettre de l'information vers l'extérieur. Tant que les sous-systèmes se trouvent dans ce qu'on peut qualifier d'un contexte relationnel complémentaire, tant que les sous-systèmes de l'organisation restent dans le cadre de la finalité de l'organisation, à cause où grâce à l'aspect paradoxal (être ouvert, être fermé), l'existence et l'expansion de l'organisation n'est pas menacée. Elle est considérée comme un système dont le fonctionnement est «opérant». Si la complémentarité se rigidifie, si les finalités des sous-systèmes s'opposent entre elles ou si elles s'opposent avec celles de l'organisation, ou si elles sont trop différentes, il y a perte de sens. L'étude des principes directeurs montre que le fonctionnement de l'organisation deviendra chaotique, que son fonctionnement glissera vers la «non opérationnalité» et qu'elle deviendra une organisation à fonctionnement «non opérant».

## Conclusions.

Les «Principes Directeurs» mettent en évidence que l'organisation est un ensemble complexe, organisé, composé d'éléments qui ne peuvent s'articuler qu'en tenant compte de sa complexité. Si on veut faire évoluer l'organisation, y introduire un changement c'est à cette complexité que l'on va toucher. Tout dysfonctionnement est une demande de modifier les limites des contraintes imposées par la structure même de l'organisation. Pour recréer la complexité du système, pour faire émerger des possibilités de changement. des hypothèses vont être élaborées à partir des «Principes Directeurs» concernant les dualités, les ambivalences, les confusions, les contradictions, les polarités, les paradoxes, etc.

Les changements mis en oeuvre induisent et provoquent des réactions en chaîne. N'importe lequel des «Principes Directeurs» peut appréhender le problème. Il n'est ni utile d'en connaître toutes les données, ni utile d'agir sur toutes ces données pour pouvoir introduire des transformations. Quel que soit le «Principe Directeur» abordé l'ensemble des principes est modifié. L'ampleur et la complexité de l'organisation rendent impossible d'en analyser chaque département. Choisir ce mode d'intervention rendrait le consultant impuissant. Il serait immanquablement submergé par une masse d'informations inextricables. Il doit donc circonscrire sa propre activité et découper l'organisation en sous-systèmes en faisant l'hypothèse de la fractalité des sous-systèmes et de l'organisation.

Les stratégies mise en œuvre pour faire émerger le changement vont dépendre du diagnostic de fonctionnement de l'organisation. Le rôle des stratégies est, en considérant les potentialités propres du système, de faire émerger les solutions spécifiques à l'organisation. Soit un changement de structure de l'organisation par des activités de mutation conduira à ce que Watzlawick appelle un changement II<sup>20</sup>, soit la structure initiale de l'organisation reste inchangée et conduit à ce que Watzlawick appelle un changement I<sup>21</sup>. Dans ce cas des aménagements sont seuls nécessaires. L'observation nous montre que souvent le changement de structure (mutation) peut être amorcé par une succession d'aménagements.

Le travail à l'aide des «Principes Directeurs» enseigne des techniques d'évaluation. Il conduit à la formulation d'hypothèses qui font ressortir ce qui est «opérant» et ce qui est «non opérant» (rigidification de l'homéostasie, régression, stagnation, étouffement). Il permet à l'organisation de découvrir le processus de résolution de problèmes et de changement porteur de croissance, de créativité, d'anticipation, et de vision.

Le modèle des «12 Principes Directeurs» a conduit à l'élaboration d'une méthode structurée et pédagogique d'analyse du fonctionnement des organisations et des actions qui en découlent. Son objectif est de :

- Décrire la structure de l'organisation ;
- Diagnostiquer le fonctionnement (opérant, non opérant, oscillant) de l'organisation ;
- Faire émerger, au sein de l'organisation, des stratégies en vue de l'élaboration d'une dynamique d'évolution (changement) ;
- Fournir un cadre de référence en vue de la création d'une organisation.

Cette modélisation donne un outil aux organisations pour valider leur pratique et il donne un fil conducteur «circulaire» à l'intervenant en lui permettant de construire son autoréférentiel systémique.

Le modèle lui-même est un système, et peut s'auto appliquer. Il se situe dans un contexte, a une histoire, est composé d'éléments en interaction, il a une finalité et des règles de fonctionnement. Chaque «Principe Directeur» est soumis à la rétroaction, garde un équilibre, est émetteur et récepteur d'informations. Il est circulaire, et forme un tout.

Je voudrais terminer par cette citation empruntée à Joël de Rosnay qui, sans le savoir, a conduit ma réflexion et mon travail depuis 1981 : «La notion de système est le carrefour des métaphores. Les concepts y circulent, venant de toutes les disciplines. Au-delà des seules analogies, cette circulation permet de rechercher ce qui est commun à des systèmes les plus divers»...«Il s'agit de dégager des invariants, c'est-à-dire des principes généraux, structuraux et fonctionnels, pouvant s'appliquer aussi bien à un système qu'à un autre.»<sup>22</sup>

<sup>20</sup> P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch (1975) : *Changements, paradoxes et psychothérapie* Ed. Le Seuil, Paris

<sup>21</sup> Idem

<sup>22</sup> DE ROSNAY Joël (1975) : *Le microscope vers une vision globale* du Seuil 1975