

**Revue Internationale de**

ISSN 0980-1472

**systemique**

Vol. 2, N° **3**, 1988

**afcet**

**Dunod**

**AFSCET**

**Revue Internationale de**  
**systemique**

**Revue**  
**Internationale**  
**de Sytémique**

volume 02, numéro 3, pages 281 - 290, 1988

La lecture systémique appliquée à la gestion  
des flux de communication

Dominique Bériot

Numérisation Afcset, janvier 2016.



Creative Commons

**LA LECTURE SYSTEMIQUE APPLIQUEE A LA GESTION  
DES FLUX DE COMMUNICATION**

Dominique BERIOT  
Conseil en entreprises  
Sté D.B.C.<sup>1</sup>

---

**Résumé**

La lecture systémique, passage obligé d'une Approche Systémique réalisée dans une perspective de changement, est ici présentée en tant qu'aide pédagogique destinée à l'amélioration des comportements de communication en situation d'entretiens individuels ou d'animation de réunions, pour atteindre de manière plus efficace les objectifs fixés.

Elle sert de support à l'application d'un modèle de gestion de la dynamique des flux d'information (support manuel et/ou informatique), utilisé dans plusieurs entreprises, après avoir été testé sur plus de 200 cadres.

**Abstract**

Systemic reading, a necessary step in a systemic approach to change, is treated here as a pedagogical tool aimed at improving communication skills to more effectively satisfy set goals in one-to-one situations or with a group.

It serves as an aid (manual and/or computer) of information flow used in several companies, after having been tested on over 200 business executives.

Systémique, analyse de systèmes, méthode systémique, lecture systémique, approche systémique... voilà un certain nombre d'expressions qui émergent de plus en plus fréquemment dans des domaines les plus divers.

1. 38, rue Servan - 75011, Paris, France.

Pratiquant depuis plusieurs années l'approche systémique en tant que systémologue, tant au niveau des individus que des organisations, l'auteur n'a pas l'ambition de définir chacun des concepts indiqués ci-dessus, tant l'exercice tenté par un certain nombre d'experts s'est déjà avéré périlleux !

Cependant, avant de présenter une application de la «lecture systémique» dans une perspective d'amélioration des comportements de communication en situation opérationnelle, il paraît nécessaire d'indiquer notre définition de la finalité de l'Approche Systémique, sur des systèmes à composante humaine dans laquelle cette lecture s'inscrit :

«C'est une démarche entreprise par une personne extérieure à un système, visant à mettre en place une action de changement en réponse à la demande d'un élément «décideur» du système, définie en termes de résultats à atteindre et basée sur l'étude des processus de fonctionnement actuels du système».

Cette démarche, résulte principalement de la prise en compte de la théorie générale des systèmes (L. von Bertalanffy) en tant que support de compréhension et de la pragmatique de la communication (Ecole de Palo Alto) en tant qu'outil de savoir faire pour accompagner la dynamique du changement.

### Le contexte

Dans une intervention de changement sur une organisation, la lecture systémique conduit généralement à suivre les flux de matière, d'énergie et d'informations du système considéré. Mais il arrive souvent que le type d'intervention demandée nous amène à ne considérer que les flux d'information échangés entre les éléments (les personnes) pour identifier les processus interactionnels, leurs invariants et les interactions redondantes. C'est ensuite, à partir de la modélisation «unique et spécifique» du système considéré (système apparent + réseau) que se décide le mode d'intervention approprié à l'atteinte de l'objectif fixé par le demandeur.

Ainsi, dans le cadre de cette Approche, nous nous proposons d'appliquer la lecture systémique à des situations opérationnelles couramment pratiquées dans les entreprises. Il s'agit des situations, d'entretiens individuels et de conduite de réunions, dans lesquelles les cadres en particulier passent aujourd'hui une grande partie de leur temps. Pour mémoire, nous pouvons citer les principales :

- Pour les entretiens individuels :
  - l'appréciation, le recrutement, la négociation, la vente, l'achat, la résolution de problèmes...
- Pour les réunions :
  - les comités de direction, les réunions de service, l'expression des salariés, les réunions paritaires, les groupes de progrès, les cercles de qualité...

C'est donc dans un contexte de situations opérationnelles précises que s'est développée cette recherche – devenue aujourd'hui une application mise en œuvre dans des actions de formation au sein d'entreprises diverses comme la Caisse d'Assurance Mutuelle du Bâtiment, l'Institut National des Télécommunications, l'EDF, la Société Esso, les Mutuelles Unies, la Société d'Assurance Mutuelle du Bâtiment et des Travaux Publics, la Société Nouvelle Dalloyau...

### L'Application

Elle est destinée à des formateurs pour les aider en situation de formation à accompagner les participants qui souhaitent :

- acquérir une capacité nouvelle de lecture des situations interpersonnelles (lecture systémique)
- apprendre à mieux maîtriser les situations opérationnelles d'entretiens individuels ou de conduite de réunions.

Elle permet également en situation réelle de saisir la manière (le comment) dont les flux de communication sont gérés par l'initiateur de l'entretien individuel ou l'animateur d'une réunion et de comparer son mode de fonctionnement à celui d'un modèle considéré comme performant.

Ainsi, chacun peut :

- constater son fonctionnement en situation de communication,
- mesurer concrètement l'amélioration de ses performances,
- rendre plus cohérent son comportement par rapport à un objectif fixé.

### La conception

A été réalisée en s'appuyant essentiellement sur les principes de l'Approche Systémique appliquée à la communication. La situation professionnelle où deux ou plusieurs personnes échangent (entretien individuel ou conduite de réunion par exemple), peut souvent être considérée comme un système, composé de deux ou plusieurs éléments qui génèrent des processus interactifs, orienté vers un objectif à atteindre.

Dans ce cadre, l'on s'est intéressé plus particulièrement à la lecture systémique focalisée sur la structuration du contenu (c'est-à-dire sur le «COMMENT» les éléments du système – les personnes – entraînent en relation), qu'à la lecture psycho-analytique centrée sur l'analyse des raisons des arguments (sur le «POURQUOI»), ou la lecture sémantique recherchant le sens de ce qui est dit (le «QUOI»).

En effet, la lecture des interactions s'appuyant sur des constats, se situe hors du champ de l'analyse traditionnelle et de l'interprétation. Elle s'oriente plus vers les processus générés entre les personnes que vers l'analyse des comportements ou la signification de ce qui est dit.

Ce mode de lecture est en fait assez facile d'accès et plusieurs observateurs sont rapidement (une journée d'apprentissage) en mesure d'appréhender de *manière identique* dans un système considéré, les interactions et leur organisation. Ceci est loin d'être le cas lorsqu'il s'agit de se mettre d'accord dans ce même système sur la signification des comportements.

L'auteur s'est donc appuyé sur les travaux de chercheurs<sup>2</sup> du Mental Research Institute appartenant à L'«Ecole de Palo Alto» aux Etats-Unis, pour identifier la nature des interactions existantes dans les relations au niveau de la structuration du contenu. Il a pu ainsi mettre en évidence que dans nos échanges relationnels nous n'utilisons qu'un nombre restreint d'unités interactives, et que celles-ci pouvaient donc être aisément appréhendées.

Les unités interactives retenues sont les suivantes :

#### – L'Exploration

Toute question ouverte qui englobe l'objectif de la rencontre, et d'autre part tout silence qui suit une reformulation ou une question qu'elle qu'elle soit ; ou encore toute invitation verbale ou non verbale

2. E. Sluzki et J. Beavin (P. Watzlawick, J.H. Weakland, *Sur l'interaction*, Palo Alto, 1965-1974, Seuil, Paris, 1977).

permettant à l'Autre de s'exprimer sans être obligé de suivre telle ou telle direction.

#### – La reformulation

Expression verbale ou non verbale de ce qui a été compris de ce que l'Autre vient de dire. Elle se traduit généralement sur le plan verbal par des phrases introductives telles que : si j'ai bien compris..., autrement dit... ; et sur le plan non verbal par des gestes qui traduisent sous forme de message analogique l'aspect essentiel de ce qui a été perçu.

#### – La question spécifique

Toute question précise ne recouvrant qu'une partie de l'objectif de l'échange, et toute question fermée.

#### – La donnée

Toute information dite «objective». C'est généralement un fait vérifiable, ou perçu comme tel par l'émetteur.

#### – L'avis

Tout message véhiculant des jugements, des interprétations, des conseils, des points de vue personnels...

#### – La décision

Tout ordre, directive ou injonction.

#### – La régulation

Toute métacommunication, liée au contexte dans lequel se déroule la situation, à propos de l'objectif, de la méthode suivie, du comportement des personnes, du temps...

#### – L'interruption

Il y a interruption lorsque le flux d'information d'un des interlocuteurs se trouve coupé par l'intervention d'une autre personne.

Ce travail d'identification a permis d'élaborer une grille de lecture systémique (fig. 1). Celle-ci a été ensuite testée sur plus de 200 cadres en situation d'entretiens individuels et/ou de conduite de réunions, simulée au magnétoscope.

Par la lecture des échanges, simulés dans un premier temps et réels dans un second temps, nous avons pu faire les observations suivantes :

GRILLE DE LECTURE SYSTEMIQUE

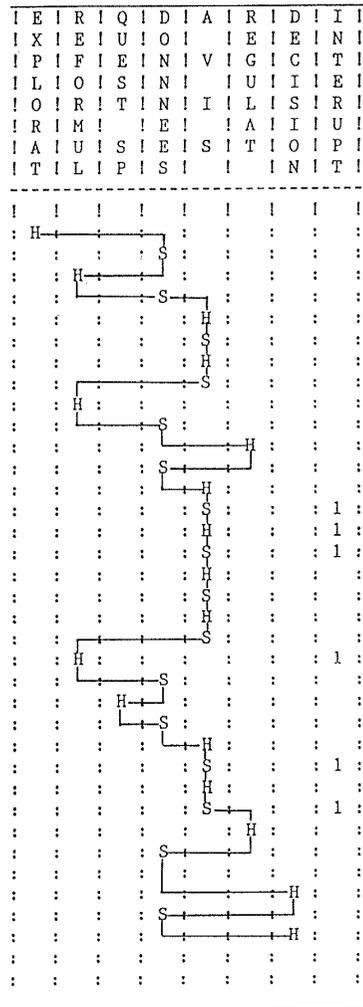


fig.1

- La présence, dans les dyades, de séquences répétitives d'interactions (ou redondances interactionnelles)
- L'organisation des phases d'un processus d'échanges en situation professionnelle et la nature des interactions à l'intérieur de ces phases, semblaient en corrélation avec l'atteinte ou non de l'objectif fixé d'une part, et avec un certain type de management d'autre part. Autrement dit, il nous a semblé possible de dégager une sorte de modèle (cf. fig. 4) basé sur la différence de comportement de communication entre des managers considérés comme «efficaces»\* et d'autres considérés comme inefficaces.

C'est donc à partir de ces premières observations que nous avons conçu et élaboré une application qui s'appuie sur les caractéristiques structurales du message, c'est-à-dire sur la lecture systémique des relations entre les personnes. Celle-ci débouche sur une modélisation (cf. fig. 2) de la dynamique des systèmes relationnels, qui peut devenir un outil d'apprentissage simple et efficace de par les indications (présentées ci-après) qu'il communique à celui qui le consulte, pour décider d'améliorer la cohérence de son comportement par rapport à l'objectif qu'il s'est fixé (cf. fig. 2, 3 et 4).

Le modèle présenté combine à la fois les étapes franchies de manière chronologique par les managers dits «efficaces» et les unités interactives définies ci-dessus. Celles-ci n'apparaissent que dans les étapes 2 et 3 à savoir : la prise d'information et la délibération. En effet, il a paru suffisant de les faire figurer uniquement dans ces deux étapes pour permettre d'atteindre l'objectif pédagogique sans compliquer le modèle et prendre le risque de rendre son utilisation difficile.

Il n'est pas prévu d'expliquer, dans le cadre de cet article, le cheminement du modèle présenté, mais rappelons néanmoins qu'il a été conçu pour être utilisé soit sous forme de supports manuels de modélisation soit à l'aide d'un logiciel (désigné sous le nom de «manager») restituant automatiquement les tableaux présentés sur les figures 2, 3, et 4. Simple de conception, ce logiciel permet à toute personne qui souhaiterait créer de nouveaux modèles de situations opérationnelles, de les réaliser facilement (un quart d'heure environ) sans connaissance de l'informatique autre que l'utilisation d'un micro-ordinateur.

\* La notion d'efficacité du manager étant retenue sur les bases suivantes : lorsque son responsable hiérarchique et ses subordonnés le reconnaissent comme gérant efficacement les situations à la fois sur les plans technique et relationnel.

MODELISATION DE LA DYNAMIQUE  
DES FLUX RELATIONNELS

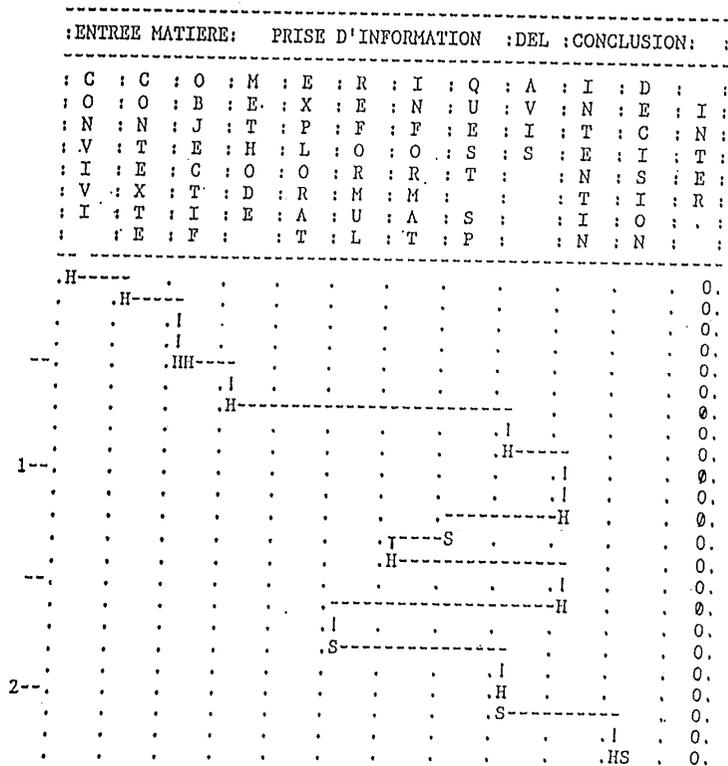


fig.2

H : Hiérarchique

S : Subordonné

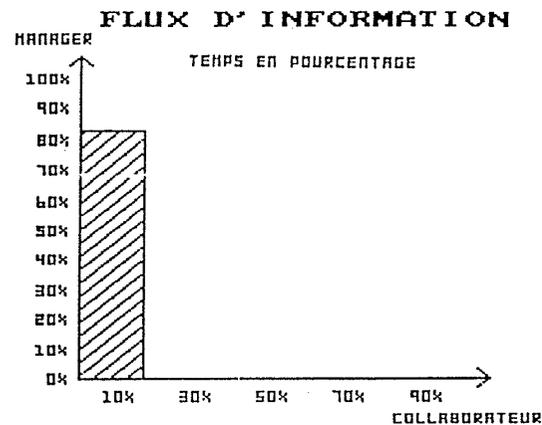


fig.3

GESTION DES FLUX D'INFORMATION  
PAR LE MANAGER

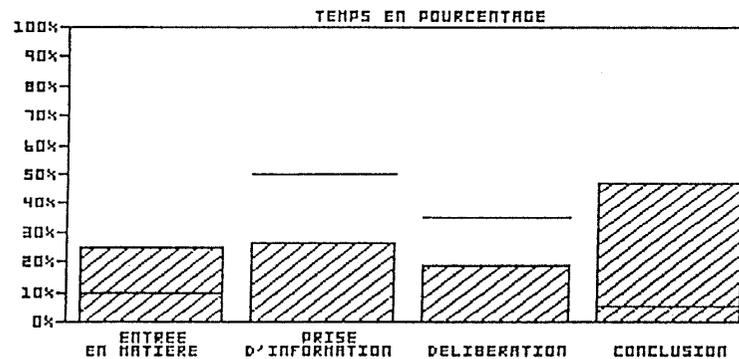


fig.4

### Les indicateurs de résultats

Les résultats, obtenus sous forme de graphiques, manuels ou informatiques, donnent plusieurs types d'indications :

1. Un suivi des flux d'information (cf. fig. 2)

Il indique le parcours suivi par l'initiateur de la situation professionnelle (entretien ou réunion).

2. La nature des interactions générées

Fait ressortir les microprocessus repérés comme étant généralement inducteurs de prise d'information, de conflits, de clarification, de confusion pour le ou les interlocuteurs...

3. L'émergence des redondances interactionnelles

Permet de décider sur quel type de microprocessus agir pour améliorer la cohérence d'un comportement par rapport à un objectif fixé.

4. Le temps d'émission de flux d'information de chaque interlocuteur (cf. fig. 3)

Représente un message analogique puissant pour permettre à la personne qui souhaite évoluer de se situer dans le temps par rapport à la situation qu'elle a vécue.

5. Comment la situation a été gérée par rapport au modèle proposé (cf. fig. 2 et 4)

Sert de référence à l'acteur/observateur pour «regarder» autrement comment il a fonctionné en comparaison avec le modèle proposé (figurée pour chaque étape par une barre horizontale). Il peut alors décider une modification éventuelle de son cheminement dans la gestion des flux.

Pour conclure, rappelons que ce mode de lecture s'inscrit bien entendu dans le cadre d'une approche globale destinée à accompagner des personnes qui souhaitent améliorer leur comportement dans des situations d'entretien individuel ou de conduite de réunion. Ceci sous entend que le simple travail de lecture systémique est en lui-même insuffisant.

En effet, il convient de prendre en compte à la fois en amont et en aval de cette opération de lecture, d'autres étapes de l'Approche systémique de manière à appréhender à la fois la complexité du système considéré, la subjectivité inhérente aux personnes concernées et les objectifs fixés.

### A NOTE ON THE CYBERNETICS OF EVOLUTION

Peter FELLGETT <sup>1</sup>

University of Reading

#### Abstract

Natural selection is not confined to first-order selection of organisms or genes but includes second-order selection for selectability. Logical regression then implies that higher orders of selection may operate also.

Suitability for selection may involve rate of mutation, frequency of exchange of genetic material, and the form in which the genetic information is held.

#### Résumé

La sélection naturelle ne se réduit pas à la sélection du premier ordre, d'organismes ou de gènes, mais inclut aussi la sélection du second ordre en vue de la «sélectabilité». L'argument logique de répétition indéfinie entraîne alors que des sélections d'ordre supérieur peuvent aussi exister.

L'aptitude à la sélection peut faire intervenir le taux de mutation, la fréquence des échanges de matériel génétique et la forme sous laquelle l'information génétique est enregistrée.

Contributions to the Seventh Congress of Cybernetics and Systems have suggested the present note which returns to an aspect, previously published <sup>1</sup>, of Evolution by Natural Selection seen as a cybernetic process of interaction and error-correction. In particular, Dr C.A. Musès <sup>2</sup> discussed the significance of the large amount of apparently unused human DNA, comparable tracts of apparently unused neurons

1. 48 Northcourt Avenue, Reading RG2 7HQ, Grande-Bretagne.