

Les systèmes

von Bertalanffy définit les éléments constitutifs d'un système :

1. Finalité (F)
2. Composants (C)
3. Interactions (I)
4. Environnement (E)

On doit y ajouter le temps, cinquième élément qui rend compte de sa dynamique (D).

Exemples de systèmes : toute communauté qui a une raison de vouloir fonctionner ensemble en vue d'un résultat.

- Ensemble de nations (ONU, USA, la Communauté Européenne, ...)
- Nation
- Université
- Entreprise
- Association, parti, syndicat
- Équipe
- Tout couple, toute famille

Dans le monde professionnel, l'équipe est le plus petit système.

Elle est caractérisée par

1. sa finalité unique ;
 2. ses composants permanents ;
 3. leurs interactions ;
 4. son environnement ;
 5. sa dynamique (sa transformation, ses progrès, son savoir).
- Une équipe ayant plusieurs finalités ne reste pas longtemps une équipe ;
 - Une équipe dont les composants changent trop vite n'atteint jamais le degré ni de complémentarité ni de connivence qui lui est nécessaire.

Définitions des éléments [F, C, I, E et D]

Finalité (F)

La finalité d'un système est sa raison d'être ; elle est partagée entre ses composants et fédère leur énergie. Il peut y avoir des sous-finalités. Elles convergent toutes vers la seule finalité globale, quasi permanente. La finalité ultime doit être unique ; un bateau ne peut suivre qu'un seul cap ; une personne, une entreprise et une nation peuvent suivre plusieurs projets mais ils doivent rester cohérents, sans quoi ça se termine mal.

Commentaire : la déshumanisation et la financiarisation des échanges poussent à l'individualisme et effacent la finalité globale des systèmes avec pour conséquence leur dilution puis leur disparition par absence d'énergie pour les faire vivre car leur raison d'être n'est plus, ni visible, ni connue.

Composants (C)

On identifie les composants et on décrit leurs propriétés à l'aide d'indicateurs.

Ils sont de trois ordres :

1. Inertes

- Les terrains
- Les bâtiments
- Les machines
- Les stocks
- Les articles publiés et en tant que simples documents

2. Structurels et indicateurs (règles d'interaction et résultats)

- Les contrats
- Les descriptifs des processus
- Les recettes de production
- Les règles de fonctionnement écrites
- L'organigramme officiel
- Les logiciels internes
- Tout ce qui régit les interactions mais sans les exécuter. Tout ce qui peut être acheté à l'extérieur.

3. Vivants

- Les hommes et équipes

Interactions (I)

Les interactions correspondent à la concrétisation des liens entre composants. Elles se définissent ainsi :

| donneur | receveur | nature de l'interaction |
|----------------|-----------------|---|
| de | à | |
| inerte | inerte | ajustement technique (machines en série) |
| structurel | structurel | ajustement, reengineering |
| vivant | vivant | état d'esprit et savoir-être |
| inerte | structurel | information des achats vers la logistique |
| inerte | vivant | exigence de présence pour mise en route et arrêt |
| structurel | inerte | demande d'information de fonctionnement |
| vivant | inerte | demande d'ergonomie |
| structurel | vivant | hypothèse de fonctionnement (concrétisation abusive) demande d'information de fonctionnement |
| vivant | structurel | demande de prise en compte demande de précision accrue |

Les liens forment le Capital Social interne – ce qui est entre les têtes -, notamment la confiance des acteurs en la qualité du projet, en ceux qui le conduisent, en les règles de fonctionnement et en tous ses autres composants. Le Capital Social externe est constitué par exemple de l'image des produits sur le marché.

Globalement, le Capital Social total reflète la qualité des relations avec toutes les parties prenantes, l'ensemble des interactions.

Environnement (E)

Marché, zone d'influence, celle d'où on peut être vu et entendu.

Dynamique (D)

La dynamique d'un système est l'ensemble des vitesses de transformation de chacun de ses éléments.

Dans le cas d'une entreprise :

- la finalité évolue ;
- les composants (machines, recettes, structures, systèmes d'information et hommes) évoluent ou même changent, remplacés ;
- les interactions entre composants font de même : elles évoluent ou changent ;
- l'environnement fait de même.

Si on comprend que l'état d'esprit est un facteur de production, on suit l'évolution de ce facteur pour mieux anticiper les résultats et les difficultés à venir.

Il faut ainsi s'intéresser aux durées des processus de l'entreprise :

- son début est le moment où la réunion des éléments productifs est réalisée ;

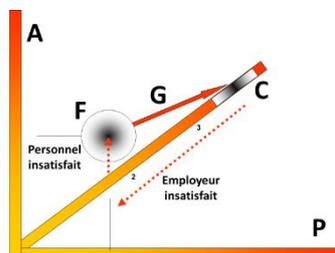
- sa fin est le moment où ce qui est produit devient facturable.

L'état d'esprit influence parfois fortement sa progression :

- une prise d'assaut (militaire). Sa durée est courte. Si l'état d'esprit n'y est pas au début, il vaut mieux s'abstenir ;
- un restaurant. Le processus est court aussi. Si l'état d'esprit y change, ça se voit à la fin de la semaine ;
- un développement informatique. Le processus est long. Si l'état d'esprit y change, ça ne se voit pas facilement. Les instruments deviennent utiles ici.

Au moment de l'acquisition d'une entreprise, il n'est pas facile de voir si l'état d'esprit qui a permis le résultat financier y est encore présent.

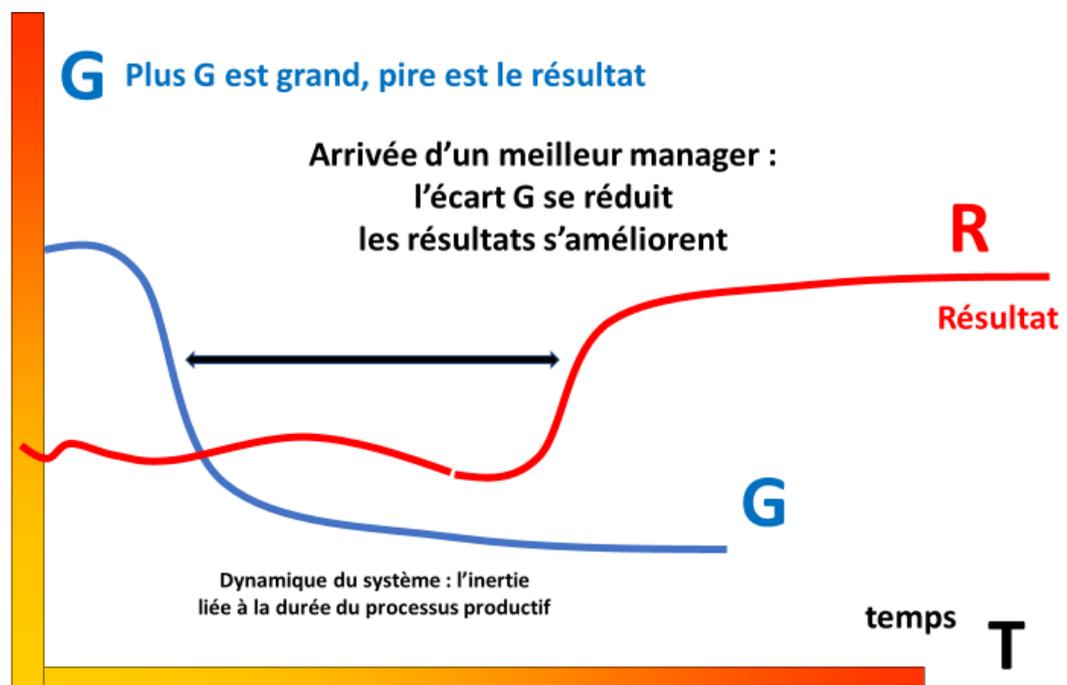
Comprendre alors la dynamique du système est primordial si on ne veut pas perdre son investissement ; le « due diligence » classique ne dit rien là-dessus.



Graphe expliqué dans « comment agir ».

L'écart G entre l'état d'esprit idéal C et son état actuel F est la cause de la VED (valeur économique dissipée, donc non ajoutée).

Il joue un rôle important dans la dynamique des résultats financiers, illustré par le graphe ci-après.



La flèche noire représente la durée du processus productif et donc l'inertie du système à réagir à une perturbation de l'état d'esprit. Dans le cas d'une acquisition, l'investisseur doit se soucier de l'inverse : une détérioration de l'état d'esprit (ou augmentation de G)

Les caractéristiques propres à l'équipe

- ❖ F – son orientation sur la finalité ;
- ❖ C – la complémentarité de ses composants ;
- ❖ SA – subsidiarité et auto organisation ;
- ❖ E - son environnement ;
- ❖ D – sa dynamique.

L'absence d'une caractéristique provoque un symptôme ; a fortiori, deux.

La subsidiarité ne peut être efficace sans auto-attribution du rôle à jouer, c'est-à-dire l'auto-organisation. Donc on réunit ces deux caractéristiques.

| absence d'une caractéristique | symptôme provoqué |
|-------------------------------|---|
| F + C + SA = OK | Equipe performante autonome |
| F + C + = | Groupe coordonné |
| F + + SA = | Equipe flexible et de bonne volonté |
| F = | Groupe ayant un objectif |
| C + SA = | Equipe allant se créer un objectif propre |
| C = | Groupe équilibré |
| SA = | Club amical |

Descriptif de l'équipe performante

Une équipe est performante si ses composants ont les caractéristiques suivantes :

1. sa finalité est non seulement partagée mais encore désirée ;
2. ses composants ont des compétences complémentaires et ont envie de communiquer ;
3. ses composants communiquent avec efficacité ;
4. son environnement lui permet d'agir ;
5. sa dynamique la conduit au résultat.

pour y arriver :

1. faire désirer un objectif concret et daté en laissant se développer un sentiment d'urgence global, la confiance en le projet, en la compétence et en l'importance de chacun ;
2. choisir des personnes aux caractéristiques comportementales convergentes sur les quatre plans (disponibilités physique et mentale, maîtrises des savoir et savoir-être et leur faire connaître les dispositions comportementales de chacun des membres) ;
3. assurer l'élévation des aspirations au niveau de rechercher la subsidiarité ;
4. veiller à ce que l'environnement n'étouffe pas les efforts de l'équipe ;
5. suivre la dynamique.