

## La deuxième cybernétique est-elle inaccessible aux dirigeants ?

*Les dirigeants d'entreprise ont plein de qualités. Ils sont d'ordinaire entreprenants, intelligents, actifs, responsables, parfois même imaginatifs et cultivés. Ils présentent cependant, de mon point de vue, un handicap certain : ils dirigent ! Leur vision du monde est claire : le domaine de la décision leur appartient, c'est leur responsabilité pleine et entière. Si, en pratique, tous les dirigeants ne sont pas des autocrates, des maniaques de l'autoritarisme, si nombre d'entre eux savent s'informer, écouter, questionner... il n'en reste pas moins qu'à la fin, ils apprécient la solitude du décisionnaire qui justifie un retour sur investissement. Et trop nombreux encore sont ceux qui ressentent le fait de solliciter l'avis de leurs subordonnés comme une atteinte de leur fonction, une perte d'autorité, une trahison de leur mission.*

*En résumé, ils peuvent être tout ouverts au dialogue, mais pas à l'impression de partager leurs décisions qui, effectivement, sont une de leur prérogative. Ce modèle dérivé du taylorisme – je décide, tu exécutes – est-il soluble dans la systémique ? Certainement. Faut-il encore le vouloir.*

### La cybernétique de premier ordre

On sait, ou pas mais c'est sans importance ici, ce que la systémique doit à la cybernétique, « l'art de manier le gouvernail, c'est-à-dire de gouverner » étymologiquement. Elle lui doit en particulier les notions de rétroactions amplificatrices ou régulatrices bien utiles pour penser les systèmes.

Mais il s'agissait, pour Norbert Wiener<sup>1</sup> en particulier, de comprendre les systèmes « de l'extérieur », dans une posture d'expert qui en analysait globalement le fonctionnement, et tout particulièrement l'homéostasie, c'est-à-dire le maintien de leurs équilibres propres. Posture classique dirons-nous d'un savoir « sur les choses », d'une observation-compréhension qui se veut objective, « scientifique ». Dans ce type d'activité la personne qui décrit le système en question est considérée comme indifférente, seuls comptent son niveau de savoir et de compétence d'analyse.

C'est d'ordinaire pour cela que les dirigeants – et reconnaissons-le, nombre de coachs et de thérapeutes – s'intéressent initialement à la systémique, avec cette illusion qu'ils développeront leur maîtrise du monde extérieur, et qu'ils pourront ainsi arriver plus facilement à LEURS fins.

Ils arrivent, hélas pour eux, plutôt à la fin de cette illusion dès qu'ils s'avancent davantage dans le monde systémique.

### La seconde cybernétique

A cette seconde cybernétique s'attache en particulier le nom de Von Foerster<sup>2</sup>. Rappelons au passage que toute idée relève d'un travail collectif et qu'il est toujours injuste et inexact de l'attribuer à l'activité d'un cerveau isolé du reste du monde. Il ne pense pas tout seul !

Ce nouvel art de gouverner s'intéresse à deux points négligés : les systèmes hors équilibre, et l'inclusion de l'observateur dans l'observation. C'est ce dernier sujet sur lequel je souhaite insister dans le cadre de cette conversation. Toute description suppose un auteur. Donc, tout en prétendant décrire un objet indépendant de lui, l'« observateur » révèle nécessairement quelque chose de ses intérêts, de son style, de sa vision du monde. Il exprime, à travers cette description, ses catégories de pensée, sa manière de trier, classer, hiérarchiser les informations énoncées. En un mot, son discours parle non seulement de l'objet qu'elle prétend saisir mais tout autant de celui qui s'en saisit. Saisissant, non ?

---

<sup>1</sup> Cf. l'ouvrage en français : WIENER N. Cybernétique et société. Edition des deux rives, 1952 - Collection 10/18, 1973.

<sup>2</sup> A ma connaissance, aucun livre de Heinz VON FÖRSTER n'est traduit en français. Mais on peut lire l'ouvrage collectif « Seconde cybernétique et complexité : Rencontres avec Heinz von Foerster » écrit sous la direction d'Evelyne ANDREEWSKY et de Robert DELORME. Editions l'Harmattan, Paris, 2006.

Exit une objectivité absolue, qui ne peut être que relative, et résultat de la mise en commun d'informations partagées et constatables par tous.

## Seconde cybernétique et auto-référence

Et là, à cet instant, je compatis avec tous ceux qui ont peiné sur la classique et célèbre distinction entre changement de type I et changement de type II. Vous savez, cette histoire palo-altienne que le « vrai » changement, ce serait celui de type II, où les règles du jeu du système sont modifiées, alors qu'il y aurait un Canada dry de changement, le type I – les premiers seront les derniers ! – où il y aurait juste une permutation des éléments du système. Exit aussi cette distinction. Pour ceux qui ne seraient pas des familiers de ces histoires de type I, Type II, faisons un bref rappel, sans doute trop schématique : un changement de Type I porterait sur une simple modification de nombre ou d'ordre d'éléments que l'on peut considérer comme identiques. Ce serait « plus de la même chose » qui ne change pas, ou peu. Le type II, ce serait un changement dans les règles du système, un changement « méta ». Cette vision s'appuie sur la théorie des types logiques qui pose que les situations paradoxales viennent de la confusion entre « classe » (= ensemble) et membres de cette classe (= éléments). L'exemple classique c'est que la classe des chaises n'est pas une chaise sur laquelle on peut s'asseoir. Le problème, c'est que cette théorie « logique » est purement conceptuelle, et qu'elle ne tient pas compte de la complexité concrète qui ne sépare si nettement classe et éléments puisqu'ils se créent mutuellement. Exit donc ? Parce que l'ajout d'un « élément » à un système peut, ou pas, modifier les règles du jeu. Et que toute cette théorie repose sur l'exclusion du problème de l'auto-référence. Or toute observation est nécessairement auto-référencée, sujet et objet se créant mutuellement. Donc, à de nombreux niveaux, nous vivons des situations normales de « paradoxes », qui sont le plus souvent seulement des apories liées à des généralisations abusives purement linguistiques.

Une des difficultés que semble engendrer la seconde cybernétique, c'est que si je décris un dysfonctionnement dans un système, je suis obligé de me poser la question de mon regard comme élément participant à la création de ce dysfonctionnement. Je ne suis plus à l'extérieur, j'en fais partie, dans le processus même de croire l'objectiver. Nous voilà face à une difficulté que nous épargnaient les sciences classiques : le problème, ne pouvait pas être dépendant de moi, même un tout petit peu. Il était contenu tout entier dans l'objet de mon étude. Je restais pur et innocent face à une difficulté, même persistante. La séparation entre sujet et objet était claire, la frontière bien précise.

La deuxième cybernétique nous confronte en permanence à l'arbitraire de cette séparation. Elle nous oblige donc à repenser les notions d'objet et de sujet, ainsi que celles de responsabilité et de ses compagnes inévitables, faute et culpabilité<sup>3</sup>. Elle nous oblige aussi, et c'est ce que nous retiendrons ici, à revoir les notions de pouvoir et de hiérarchie, en particulier dans les processus décisionnels. La seconde cybernétique propose une vision du monde radicalement co-constructionniste. Même si le partage des responsabilités peut être institutionnellement clairement précisé, il ne peut être qu'arbitraire de croire que les uns pensent et décident et que les autres exécutent sans réfléchir. Le processus même est plus complexe, c'est-à-dire plus contradictoire : nous créons ensemble le monde qui nous crée. Que deviennent alors nos Dirigeants qui dirigent sans partage ? Ils ont pour la plupart quelque difficulté à trouver un nouveau point d'équilibre entre un processus de co-élaboration des situations et un rôle traditionnel de décisionnaire responsable personnellement et solitairement. Cela n'est pas vécu par eux comme un renforcement de leur position hiérarchique mais comme une mise en cause possible de leurs points de vue, de leur autorité. La systémique qui avait l'air de promettre davantage de pouvoir, voilà qu'elle vous dépouille de vos prérogatives et vous invite à partager !

Les dirigeants sont d'ordinaire trop fragiles pour supporter une telle remise en question de leurs habitudes de penser et de faire. Respectons cela.

---

<sup>3</sup> Ces points sont développés dans le « Petit traité des influences réciproques » que j'ai co-écrit avec Gérard SZYMANSKI. InterEditions-Dunod, Paris, 2013.

## **La Systémique : embarrassante pour les dirigeants, indispensable pour les coachs ?**

Il n'en reste pas moins que, pour les coachs, thérapeutes, médiateurs, managers intermédiaires, etc. la systémique reste un outil extraordinairement aidant pour affronter les difficultés rencontrées... que nous co-maintenons quand nous n'aidons pas à leur solution, devrais-je dire pour rester fidèle à la deuxième cybernétique. Les coachs et les thérapeutes savent bien que leur pouvoir est limité et qu'ils ne peuvent imposer un changement, même réclamé. Leurs clients et patients ne sont pas des subordonnés prêts à obéir. Mais bien au contraire, ce sont eux, les aidants, qui sont à leur service, et ils peuvent être congédiés d'une minute à l'autre. Cette position d'infériorité dans l'ordre du pouvoir, ils doivent en faire une ressource au service de l'accompagnement. C'est là qu'interviennent les outils et concepts systémiques issus de la seconde cybernétique, ceux qui permettent d'utiliser ses intuitions et ses réflexions dans un contexte incertain, d'avancer pas à pas et prudemment en maintenant une alliance indispensable, en position basse !... « Circularité », « résonance », « cadre explicite » et « cadre implicite », « hypothétisation » et « recadrage », évitement des situations d' « escalade », etc. sont, entre autres, des points d'appui solides, à la fois théoriques et pratiques qui permettent aux accompagnants de travailler le plus confortablement et efficacement possible dans des conditions difficiles.

### **Dr François BALTA**

François Balta anime une [formation à l'Approche Systémique coopérative](#) à Lyon en 2014