

# **Exploitation théorique de l'approche systémique ago-antagoniste d'Elie Bernard-Weil.**

Illustration de son utilité managériale en entreprise.

**Journée de recherche en management, IAE de Poitiers**

Yves Trousselle le 24 Novembre 2015.



## LES APPROCHES PARADOXALES EN MANAGEMENT: FORMES, USAGES, DYNAMIQUES

*Journée de Recherche en Management*

**Mardi 24 novembre 2015**

### **Conférences Thématiques** (Entrée libre)

#### **CONFÉRENCE INAUGURALE** 9h00

*Dialogique et Management stratégique:  
une inséparabilité épistémique et pragmatique*

**Alain-Charles MARTINET**

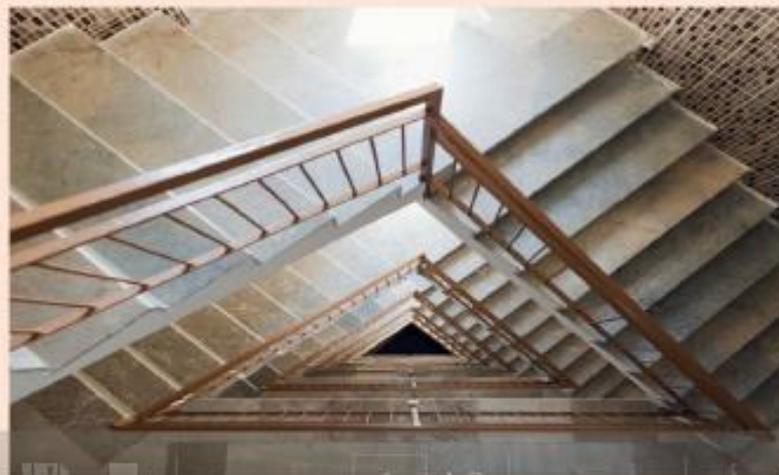
Professeur Emerite, Université de Lyon 3

#### **CONFÉRENCE PLÉNIÈRE** 13h45

*Doctrines de management et  
pratique des affaires*

**Michel VILLETTE**

Professeur, AgroParisTech



<http://jrm.iae.univ-poitiers.fr/>

IAE DE POITIERS Université de POITIERS

Bât E1 20, rue G. VII le Troubadour - TSA 61116 86073 POITIERS Cedex 9

# Qui est Elie Bernard-Weil ?

## Neurologue , décédé le 17 octobre 2013 à l'âge de 88 ans

Docteur ès Sciences en **mathématiques**, a été nommé Professeur au Collège hospitalier Pitié-Salpêtrière et élu Président d'Honneur du Comité « Systémique et Cognition » de l'AFCEP.

C'est au cours de son internat dans le service du professeur Jacques Decourt et des travaux de celui-ci sur les problèmes d'antagonismes « surrénoposthypophysaires ».

Travaux sur les symptômes de **Polyurie** (diabète insipide)

- symptôme issu de la destruction de la glande neuro-posthypophyse (hormone antidiurétique).
- symptôme qui disparaît suite à la destruction de la glande antéhypophyse (hormone diurétique : cortisone)

## → théorie des stratégies bipolaires

### Ouvrages et participations

- *L'arc et la corde* , **1975**

- *Précis de Systémique Ago-Antagoniste, Introduction aux stratégies Bilatérales*, **1988**.

- *Stratégies Paradoxales en Bio-Médecine et Sciences Humaines*, **2002**.

- La science des systèmes ago-antagonistes et les stratégies d'actions paradoxales dans « *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations* » Perret V. et Josserand E., **2003**.

Quels sont les principes des  
Systèmes Ago-Antagonistes ?

## Les 8 caractéristiques des Systèmes Ago-Antagonistes (SAA):

### Structure d'un couple ago-antagoniste (AA)

Stabilité loin de l'équilibre

Réseaux ago-antagonistes

Alliance des dichotomies

Relation entre niveaux d'organisation (Division constituante)

### Homéostasie pathologique

Faux couples ago-antagonistes

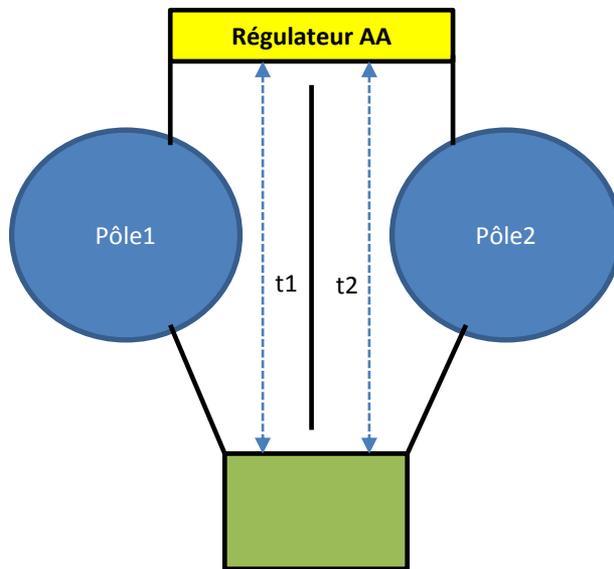
Principes d'incomplétudes

## Structure d'un couple Ago-Antagoniste (AA) → Métaphore de «l'échafaudage volant»

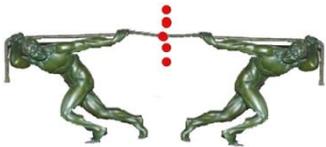
Pour la force agoniste,  $t$  (Ago) :  $t_1+t_2 = e$  (efficacité)  
 Pour la force antagoniste  $t$  (Anta) :  $t_1-t_2 = s$  (sécurité)

Le fait qu'à un moment donné l'équation mathématique des couples AA n'est plus vérifiée :  $t$  (Ago) :  $t_1+t_2 <> e$  et pour  $t$  (Anta) :  $t_1-t_2 <> s$

le système se retrouve en mode de **dysfonctionnement pathologique**.



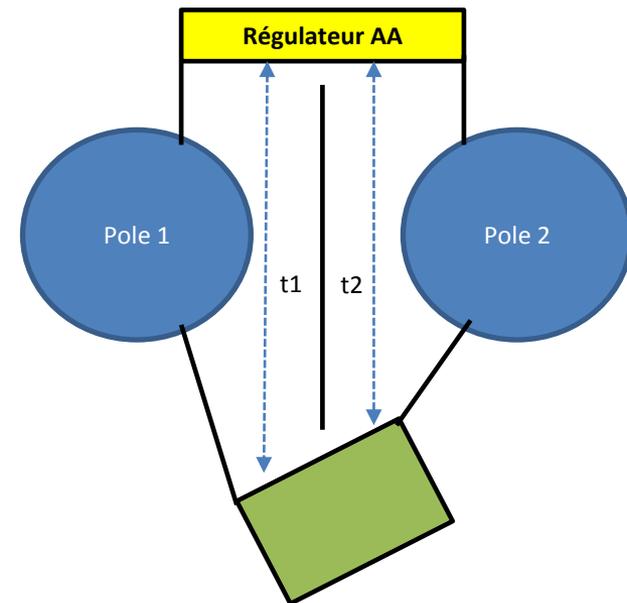
Système en équilibre



Equilibre (asymptotique) : Tireurs de cordes



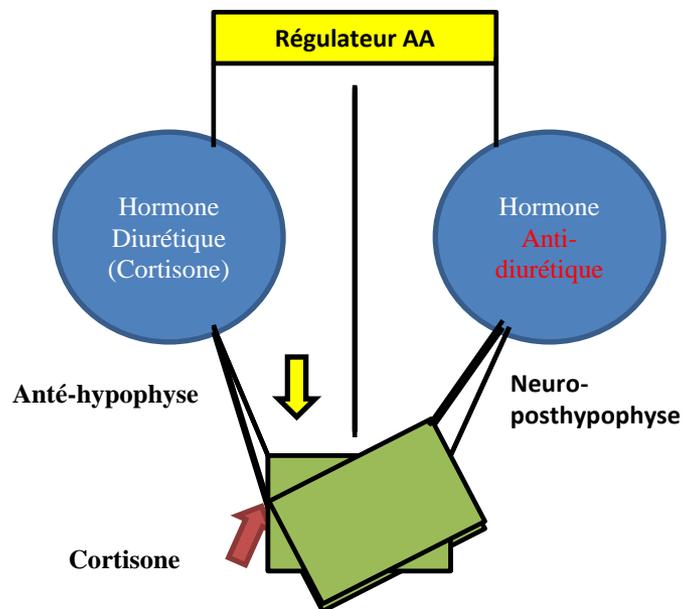
Equilibre (oscillant) : Scieurs de long



Système en déséquilibre

→ *Illustration en biomédecine*

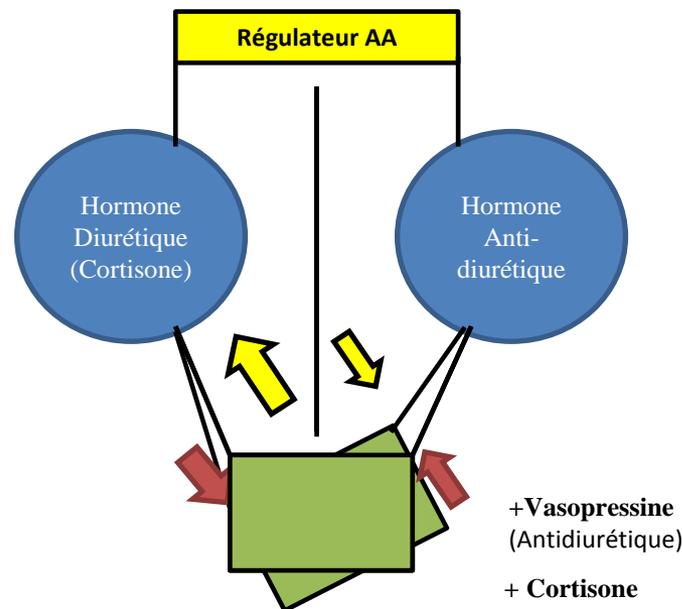
## Homéostasie pathologique



Déséquilibre = **Excès d'hormone antidiurétique**

Stratégie unipolaire = + Cortisone

## Stratégie bi-polaire paradoxale (uni-polaire)



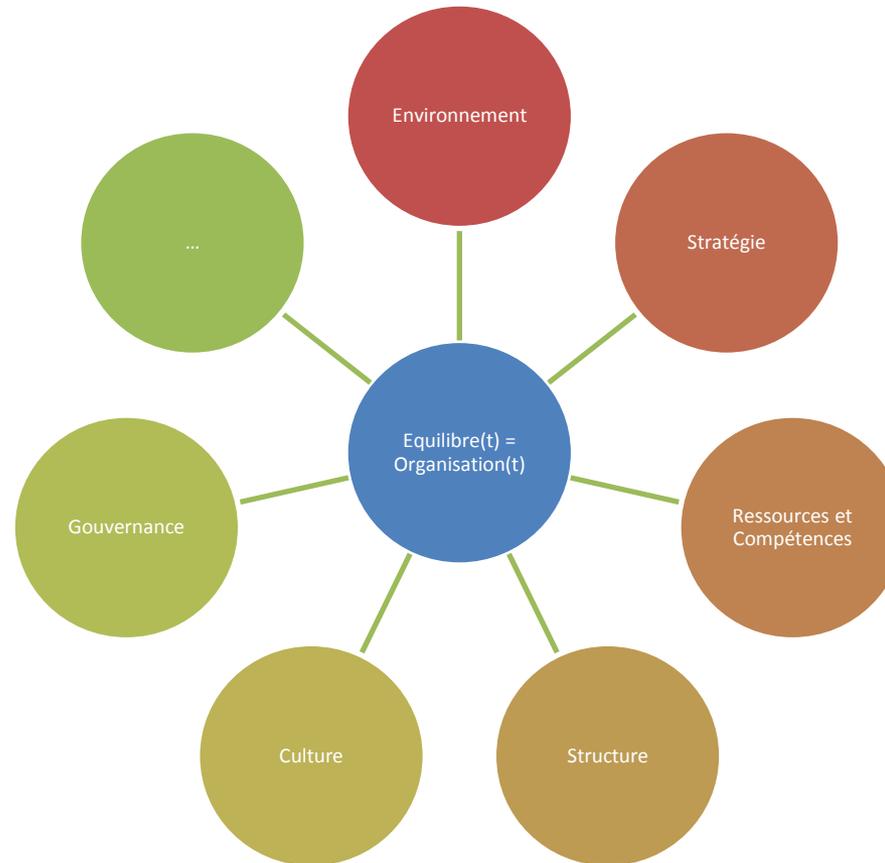
Déséquilibre = **Excès d'hormone antidiurétique**

Stratégie bi polaire

Comment s'incarne l'entreprise  
dans cette vision Ago-Antagoniste ?

# Cohabitation de plusieurs visions systémiques de l'entreprise

## 1. Sous-systèmes en interactions (Trousselle Y. , 2008)



Nombreuses visions systémiques de l'organisation avec un point commun :

→ ***Equilibre (t) = régulation stratégique des interactions par les processus de décisions***

# Cohabitation de plusieurs visions systémiques de l'entreprise

## 2. Interactions génériques & intersubjectives (Trousselle Y., 2014)



# Cohabitation de plusieurs visions systémiques de l'entreprise

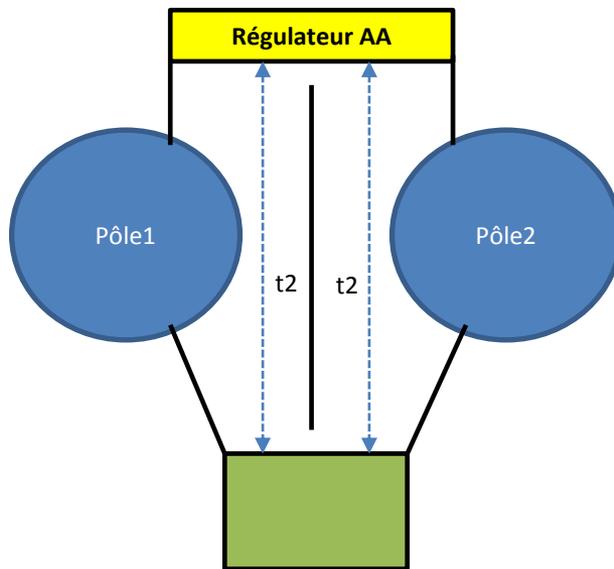
## 3. Couples Ago-Antagonistes



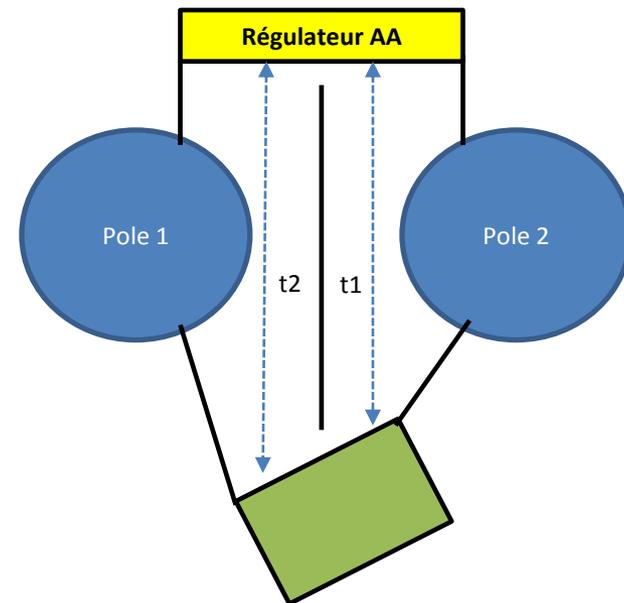
**Finalité du système entreprise :**

Conquérir des **parts de marchés (Ca)** : contrainte agoniste d'efficacité ( $t_1+t_2 = e$ , Gain, Cout =  $e/2$ )

Maintenir sur la durée un **résultat** positif (contrainte antagoniste de sécurité,  $t_1-t_2=s$ , Gain - coûts)



Système Entreprise équilibré



Système Entreprise en perte (suite à stimuli) : pression sociale demande d'augmentation des salaires (**Résultat <0**)

**Régulation du système (suite à stimuli pression sociale puis augmentation de salaire) :**

Boucles explosives sur variable salaire (agonisme) : **Salaire +** → Prix + → CA+ → **Salaire +**

(Explosion limitée : part de marché limitée et/ou récupéré par la concurrence → baisse des volumes)

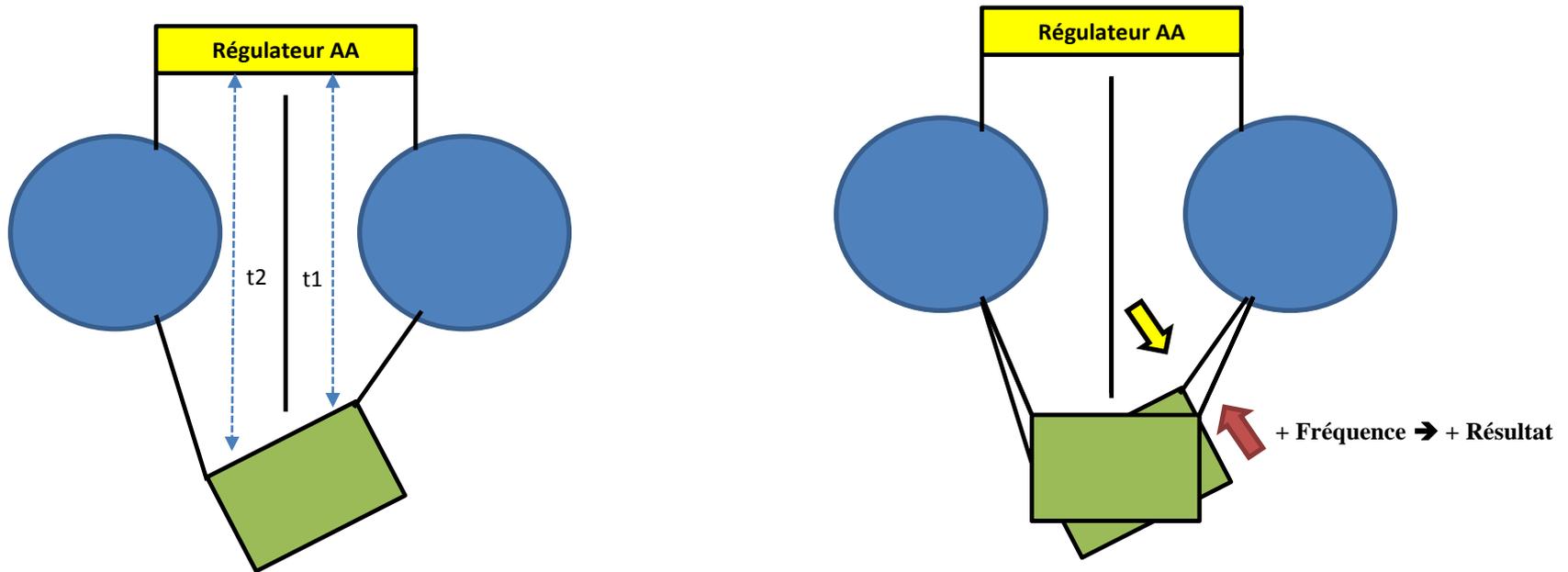
Boucles stabilisatrices sur variable salaire (antagonismes) : **Salaire +** → Coûts + → **Résultat -** → **Salaire -**

### Rappel finalité du système entreprise :

Conquérir des **parts de marchés (Ca)** : contrainte agoniste d'efficacité ( $t1+t2 = e$ , Gain, Coût =  $e/2$ )

Maintenir sur la durée un **résultat** positif (contrainte antagoniste de sécurité,  $t1-t2=s$ , Gain - coûts)

### Illustration effet des couples Ago – Antagonistes : CROISSANCE-DECROISSANCE (REDRESSEMENT-LIQUIDATION)



Système SNCF Guingamp déficitaire  
Coûts trop importants % recettes → supprimer la ligne ?

Stratégie uni-polaire paradoxale (augmenter la fréquence!)

Aggravation du déficit puis augmentation nbre de voyageurs,  
Rétablissement équilibre financier (E. Bernard-weil, 2003 )

### Régulation du système suite à stimuli « augmentation de la fréquence » (décision stratégique paradoxale):

Boucles stabilisatrices (antagonismes) : Fréquence + → Coûts + → Résultat-

Boucles explosives (agonisme) : Fréquence + → CA+ → Résultat + (effet volume)

## Quelques couples ago-antagonistes en entreprise

Couples (A1-A2)	Avantage A1 (+, -)	Avantage A2 (+,-)
croissance-anticroissance.	+Les ressources augmentent - Changements inéluctables	+ Renforcement des acquis - Appauvrissement des apprentissages
anticipation-adaptation	+ Evite mieux les problèmes - Désarmé devant les imprévus	+ Rapide à se transformer - Concurrents plus efficaces
standardisation-innovation	+ Capitaliser et rentabiliser - Aveugle aux opportunités	+ Augmente le champ des possibles - Diminue fiabilité et efficacité
conformité-autonomie.	+ Simplifie le pilotage - Annihile les prises de risques	+ Favorise la réactivité - Disperse les énergies et la cohérence
rigidité-flexibilité	+ Groupes solidaires et en cohérence - Faible réactivité	+ Favorise l'adaptation - Accroît les individualismes
délocalisation-localisation	+ Baisse des coûts (Main d'œuvre) - Tiers dépendant/réactivité moindre	+ Limite l'incertitude - Limite les économies d'échelle
internalisation-externalisation	+ Protège les savoirs faire - Limite l'apport de « nouvelles pratiques »	+ Simplifie la gestion, limite l'investissement - Perte possible de qualité et réactivité
permanence-changement	+ Développe apprentissage et progrès - Diminue énergie et créativité	+ Soutien innovation et différenciation - Développe instabilité et perte de sens.
stratégie émergente- délibérée	+ Fertilise l'innovation - Imprévisibilité des résultats	+ Diminue les délais de mise en œuvre - Occulte opportunités/initiatives
performance(CT)-fiabilité	+ Accélère la croissance - Menace la durabilité	+ Diminue le risque de crises - Ralentit l'innovation
management autoritaire-participatif	+ Accélère les prises de décision - Censure l'initiative	+ Favorise l'adhésion aux changements - Baisse l'efficacité
décisions centralisées-décentralisées	+ Efficacité - Faible adaptabilité contextuelle	+ Meilleure réactivité locale - Dilue la cohérence d'actions

Comment réguler les couples AA  
dans l'entreprise ?

Un processus de décision guidé par les stratégies de résolution des paradoxes :  
Logiques et pratiques organisationnelles (E.Josserand et V.Perret , 2003)

		Logiques		
		De la différenciation	Du dialogue	De la disparition
Pratiques organisationnelles	Dimension  <i>diachronique</i>	<b>Les pratiques séquentielles</b> (innovation/standardis° Projet de changements)	<b>La stratification</b> cumul des contraires : expatriation <b>L'oscillation:</b> amélioration continue (innovation/standardisation)	<b>Recadrage</b> Rajout élément (machine sur production artisanale)  Industrie de masse/artisanat
	Dimension  <i>Synchronique</i>	<b>Le compartimentage</b> (autonomie/conformité) géographique filiale Asie/siège Europe)	<b>La construction locale</b> (espaces réunions de projets)	

Illustrons tout cela par l'exemple

## Entreprise Française, fabricant de vêtements de luxe (Fiction)

Couple AA à réguler : **délocalisation-localisation**

Stimuli : Concurrence asiatique sur le marché français → Baisse des profits

Événement	Logique unipolaire	Logique paradoxale	Type logique
<b>Délocaliser la fabrication en Asie pour baisser les coûts de production (mo étrangère) via le rachat d'une entreprise asiatique (joint-venture 51%)</b>	<b>Délocalisation « big-bang » de toute la production</b> → Culture <> → Ecart d'exigences qualité. → Baisse de la qualité → Délais de livraison tardifs → Déceptions client (prix non justifiés + retards) → Baisse des parts de marché → Baisse des marges → Incapacité d'investir assez en communication pour continuer à se distinguer de la concurrence ... → <b>Augmentation progressive des pertes</b>	Délocalisation partielle : offre la plus simple et la moins qualitative (Tee shirt)  Expatriation croisée d'équipes industrielles Asie et France.  Délocalisation progressive des autres familles produit (pantalons, chemises, ...) Rapatriement en France des familles à problème (trop complexes)  Retour au profit, capacité importante d'investissement en communication, gains parts de marché  → 1 <sup>er</sup> concurrent (asiatique)	<b>Synchronique Différentiation (compartimentage)</b>   <b>Synchronique Dialogue (construction locale)</b>   <b>Diachronique Dialogue (Oscillation)</b> 
	→ <b>Disparition de l'entreprise</b>	→ <b>Croissance de l'entreprise</b>	<b>Disparition (Recadrage)</b> 

Pour conclure ...

Ces illustrations fictives nous laissent penser que la théorie des systèmes AA d'Elie Bernard-Weil (et ses logiques de régulations stratégiques bi/unipolaires) est portable et actionnable dans le monde de l'entreprise.

Reste à en éprouver la consistance pragmatique...

Champ de recherches futures ciblé :

**→ Le management stratégique par la « pensée double » (tiers inclus)!**