

Un exemple français d'enseignement de la systémique à l'Université

Gérard Donnadiou

Ancien professeur à l'Université Paris I (Panthéon-Sorbonne),
6 avenue Halphen, 92410 Ville d'Avray. Tel/fax: 01 47 50 12 20.
e-mail: <gerard.donnadiou@wanadoo.fr>

Résumé: Cette communication décrit une expérience de dix ans d'enseignement de la systémique dans une université française. Située dans le domaine du management et de la gestion des ressources humaines, cette expérience a concerné chaque année 500 étudiants de haut niveau (3^{ème} cycle universitaire). Réussie sur le plan pédagogique (satisfaction des étudiants) et des retombées en entreprises, l'expérience semble devoir, en revanche, rester sans pérennité. L'esprit d'interdisciplinarité postulé par l'approche systémique s'oppose par trop aux logiques de segmentation et d'hyper spécialisation des champs disciplinaires qui prévalent dans la recherche scientifique et à l'Université.

Abstract: This paper describe an experiment of ten years for systems science teaching in french university. Concerning company and human ressources management, this experiment has involves each year 500 high level students (third cycle). Successful in pedagogic subject (students are satisfied) and for results on companies, the experiment has little probability of duration. Interdisciplinarity spirit required by systems science is too opposite with logic of segmentation and specialisation of disciplines which prevail in scientific research and at the University.

La grande aventure intellectuelle de la fin du 20^{ème} siècle aura été la découverte de l'extraordinaire complexité du monde qui nous entoure. Complexité du cosmos, des organismes vivants, des sociétés humaines, mais aussi de tous ces systèmes artificiels conçus par les hommes et qui sont, comme l'entreprise, à la fois techniques, organisationnels et sociaux. Le phénomène de mondialisation des échanges commerciaux, financiers et culturels, ne fait qu'accélérer cette prise de conscience de la complexité et en accentuer les effets.

Comment alors pour des hommes en charge de responsabilité (décideurs politiques, dirigeants d'entreprise, responsables associatifs, syndicalistes, experts, etc.) s'orienter et agir dans ce monde de plus en plus complexe? Tous les participants à ce 5^{ème} Congrès savent qu'une démarche existe à cet effet : l'approche systémique. Mais comment la faire connaître et la vulgariser auprès des responsables et futurs responsables de nos sociétés, notamment auprès des étudiants en fin de cursus à l'Université et dans les grandes Ecoles. La présente communication est une réponse contingente et limitée à cette question :

- contingente à la situation française, singulière à bien des égards avec sa séparation entre universités et grandes écoles;
- limitée, car l'exemple présenté n'a concerné qu'une seule université française (Paris I au travers de l'une de ses unités) et pour une période de dix ans seulement.

1. Le problème posé

Dans les écoles d'ingénieurs, les écoles supérieures de commerce et de gestion, et aussi dans les départements de gestion des universités (comme les IAE: Instituts d'administration des entreprises), les sciences humaines souffrent d'une mauvaise image. Par rapport aux disciplines réputées "dures" : la mécanique, l'électronique, l'informatique, la finance, le contrôle de gestion, ... elles apparaissent peu fiables, incertaines, imprécises. C'est de la littérature entend-on souvent dire pour qualifier les enseignements -lorsqu'ils existent- de psychologie du travail, de sociologie industrielle, voire d'histoire économique.

Il faut dire aussi que ces disciplines sont souvent enseignées par des universitaires issus des "Facultés de lettres et sciences humaines" qui ont du mal à échapper aux biais conceptuels de leur formation d'origine et pour qui l'exigence de précision et de quantification -souvent exprimée sans

nuance par de futurs praticiens - apparaît particulièrement réductrice. Lorsque pour échapper à ce dérapage vers l'abstraction littéraire, on confie ces enseignements à des praticiens d'entreprise, par exemple des responsables de direction de personnel, le risque n'est pas moindre. On a en effet de grandes chances de récupérer un empirisme à ras de terre, un empilement de recettes de gestion sans théories unificatrices. C'est comme si on voulait promouvoir un enseignement sur les moteurs à combustion interne en faisant joyeusement l'impasse sur les lois de la thermodynamique. Bref, de quelque bord que l'on s'y prenne, le résultat est rarement concluant.

Ma pratique d'enseignant de la gestion des ressources humaines d'abord dans une école d'ingénieurs (de 1975 à 1988), puis à partir de 1990 à l'IAE de Paris m'a convaincu très vite que la seule manière d'intéresser les étudiants aux sciences humaines était de vérifier simultanément trois conditions :

- articuler ces sciences dans un cadre théorique rigoureux et solide, démontrant que ce n'est pas de la "littérature" ou de l'empirisme à courte vue,
- emprunter un certain nombre de concepts de ce cadre théorique aux sciences "dures" de manière à ce que les étudiants se retrouvent en pays de connaissance,
- montrer que ce savoir a des retombées pratiques et opératoires en matière de management, tant au niveau du gouvernement de l'entreprise que pour piloter un service ou un atelier.

Restait toutefois à trouver le cadre théorique permettant une telle présentation des sciences humaines. La chose n'aurait pas été évidente si par bonheur n'avait justement émergé, à partir des années 60, l'outil intellectuel par excellence permettant de penser la complexité organisée : **l'approche systémique**.

L'histoire de la systémique en France est contrastée. Portée à l'origine par quelques chercheurs et vulgarisateurs de talent qui l'avaient découverte aux Etats-Unis (Edgar Morin pour la sociologie, Joël de Rosnay pour la biologie, René Passet pour l'économie, Jacques Mélése pour la théorie des organisations,...), la systémique a eu une première heure de gloire dans l'enseignement supérieur au cours des années 70 (Paris Dauphine, Sup Aéro, INSTN,...). Mais ce fut alors plutôt sous une forme "dure" et sous le nom de Dynamique des systèmes.

A partir de 1980 et jusqu'en 1988, on a assisté à un net reflux de cet enseignement pour des raisons multiples dont une semble-t-il tient au fait que les applications réalisables sur le plan de la simulation ayant été réalisées, les autres apparaissaient trop complexes pour pouvoir être traitées pareillement. Il a fallu une sorte de révolution épistémologique -la prise en compte par la pensée scientifique du "mou", du "flou", du "bifurcatoire"- pour que l'on redécouvre alors les possibilités d'une systémique dite de deuxième génération, ou systémique "douce", à vocation essentiellement qualitative et descriptive.

C'est cette systémique là qui convient particulièrement pour exposer les sciences humaines à des étudiants issus pour la plupart des disciplines "dures" de l'ingénierie et de la gestion.

2. Présentation de l'exemple

Premier institut d'administration des entreprises créé en France, l'IAE de Paris est rattaché à l'Université Paris I (Panthéon-Sorbonne). Sa vocation est de délivrer un enseignement de haut niveau en sciences de gestion et management à des étudiants issus des deux premiers cycles universitaires (niveau maîtrise) ou des grandes écoles (essentiellement écoles d'ingénieurs). A cet effet, il propose sous forme de DESS (diplômes d'études supérieures spécialisées) une panoplie de formations de 3^{ème} cycle en finance, marketing, droit des affaires, systèmes d'information, ressources humaines, etc. Mais le diplôme de référence de l'IAE de Paris, de même que pour tous les IAE français, reste le CAAE (Certificat d'aptitude à la gestion des entreprises). Il s'agit d'une formation en management, de nature généraliste, s'adressant à des étudiants en fin de cursus désireux d'acquérir des connaissances en ce domaine, connaissances venant en complément de celles déjà acquises en matière scientifique, technique, professionnelle (idée de double formation).

L'enseignement du CAAE délivré à l'IAE de Paris concerne chaque année 500 étudiants :

- 250 dits du "cycle court" issus directement des universités et des grandes écoles (en moyenne 60% d'ingénieurs) qui effectuent le cursus en un an;
- 250 dits du "cycle long" recrutés parmi des cadres d'entreprise ayant au minimum cinq ans d'expérience professionnelle. Ces étudiants effectuent le même cursus en deux ans en cours du soir et de week end.

Le cursus du CAAE comporte treize modules couvrant l'ensemble des sciences de gestion : environnement économique de l'entreprise, comptabilité, techniques quantitatives, droit des affaires, fiscalité des entreprises, psychosociologie des organisations, systèmes d'information, gestion financière, marketing, gestion de production, gestion des ressources humaines et régulation sociale, prévision et contrôle de gestion, organisation et planification de l'entreprise. A ces treize modules s'ajoute un module optionnel choisi parmi une vingtaine de spécialités. Chaque module dispose d'une trentaine d'heures sous forme d'un enseignement théorique et surtout pratique. L'enseignement théorique peut être délivré au travers d'un cours magistral ou par simple renvoi à un manuel de référence. L'enseignement pratique (seul obligatoire) est délivré sous forme de cas d'entreprises dans des groupes de travaux dirigés d'une vingtaine d'étudiants, groupes animés par des chargés d'enseignement.

L'exemple dont il est question concerne le module "gestion des ressources humaines et régulation sociale" dont j'ai eu la charge à partir de 1990. On trouvera en Annexe 1 la présentation de ce module reprise du livret de l'IAE.

Pour éviter la marginalisation des sciences humaines dont il a été fait état précédemment, j'ai très vite décidé de donner au module une orientation transdisciplinaire et donc systémique. Et cela d'abord au niveau d'un cours magistral qui était entièrement à créer. De la même manière qu'un cours sur les moteurs thermiques articule ensemble des savoirs fondamentaux (mécanique des fluides, thermodynamiques) et des savoirs pratiques (construction mécanique, dessin technique) en vue d'une efficacité énergétique...et économique, le cours magistral se devait d'intégrer un certain nombre de savoirs de base en psychologie, sociologie et même histoire, avec des disciplines plus pratiques (organisation, droit du travail) en vue de produire une efficacité managériale. Il m'a semblé que nous avions là un type d'approche des sciences humaines adapté à de futurs managers, sans que pour autant soient méprisées ou considérées comme inutiles les démarches plus théoriques et désintéressées, à usage des chercheurs, et qui demeurent bien entendu nécessaires pour faire progresser les savoirs fondamentaux.

En ce qui concerne les travaux dirigés, confiés à une vingtaine de chargés d'enseignement dont j'avais l'animation, il convenait d'abord de convertir ces derniers à la pertinence de l'approche systémique, puis de repenser entièrement les cas d'entreprise. Au lieu de reprendre une suite d'exercices factuels finalement très scolaires, j'articulai le déroulement des travaux dirigés autour de trois grandes monographies d'entreprise, chacune très complète et couvrant un grand nombre d'aspects du champ des ressources humaines (évaluation des emplois, appréciation, formation, rémunération, gestion des carrières, communication interne, relations sociales, rôle de l'encadrement, nouvelles organisations, démarches participatives, aménagement et réduction du temps de travail, etc.). Chacun de ces aspects ne pouvait être traité isolément mais toujours en relation avec les autres et en référence à la globalité du système entreprise.

Ainsi était assurée la cohérence entre cours magistral et travaux dirigés. Et la systémique était devenue l'outil de référence dans la démarche de réflexion et d'action proposée aux étudiants.

En complément du module obligatoire concernant les 500 étudiants de l'IAE, j'ai également développé un module optionnel "Diagnostic socio-organisationnel et conduite du changement" dont on trouvera en Annexe 2 la présentation tirée du livret de l'IAE. Destiné à une vingtaine d'étudiants désireux d'approfondir la démarche systémique appliquée à la conduite du changement (technologique, organisationnel, social) en entreprise, ce module se déroulait sur 36 heures et reposait sur l'étude d'une série de cas réels d'entreprise, tous relativement complexes et tirés directement de mon expérience de consultant.

3. Bilan et limites de l'expérience

a. Résultats pour les étudiants

Comme je l'avais déjà observé lors d'un premier enseignement en école d'ingénieurs, la systémique s'avère un outil remarquablement efficace pour faire pénétrer dans des esprits façonnés par les sciences exactes, les concepts "mous" issus des sciences humaines. Dans leur grande majorité, les étudiants de l'IAE ont été séduits par la démarche; ils ont perçu l'utilité de la GRH et surtout la nécessité de la prendre en compte dans toute décision un peu importante de management. Sans devenir des professionnels des Ressources humaines (ce n'est pas l'objet du CAAE), ils ont pour la plupart acquis le réflexe du "détour par le social" face à tout problème complexe. Certains d'entre eux se sont

même pris au jeu, devenant par la suite des adeptes de l'approche systémique qu'ils ont cherché à appliquer à d'autres domaines. Quelques uns ont choisi le module optionnel "Diagnostic socio-organisationnel et conduite du changement" afin d'approfondir la démarche.

Néanmoins, on trouve toujours un petit noyau de réfractaires à la pensée systémique. Pour l'essentiel, il s'agit d'étudiants tributaires d'une intelligence logique étroite, en quête de certitudes et raisonnant sur le mode binaire du tout ou rien; ils sont assez souvent de culture juridique ou informatique. Il semble bien que ces personnes aient un vrai problème pour affronter la complexité et l'incertitude, ce qui les rend à priori peu aptes à tenir demain des fonctions de management.

b. Retombées pour les entreprises

Dans le souci de laisser une trace de cet enseignement à l'IAE de Paris, j'ai publié [Donnadieu,1997] un gros ouvrage de 423 pages reprenant, avec de nombreux enrichissements, l'ensemble de mon cours magistral. Cet ouvrage, destiné initialement aux étudiants, a reçu un accueil très favorable de la part des entreprises, en particulier au niveau du management supérieur (chefs d'unité, directeurs d'établissements, directeurs généraux). Largement diffusé dans ces milieux, il m'a valu de nombreuses demandes d'intervention en matière d'aide à la conduite du changement social. Sans doute les dirigeants reconnaissent-ils dans l'approche systémique un type de conceptualisation qui leur permet de théoriser ce qu'ils pressentent et font intuitivement.

c. Une pérennité problématique

L'orientation que j'avais donnée à mon enseignement constituait une rupture par rapport au caractère spécialisé et un peu scolaire qui avait jusqu'alors prévalu au niveau du module de GRH. Mais les résultats s'avérant positifs, cette orientation ne me fut jamais reprochée par la Direction de l'IAE. En revanche, il ne fut jamais possible de briser les cloisonnements disciplinaires pour généraliser l'approche systémique à d'autres modules qui auraient pu jouer en synergie. Bien davantage que la mauvaise volonté des enseignants, c'est l'esprit d'étroite spécialisation qui préside au découpage des territoires disciplinaires qui me semble être la cause de cet échec. Chaque enseignant chercheur est requis de fonder sa légitimité académique sur la maîtrise d'un micro-domaine et tout ce qui ressortit d'une authentique interdisciplinarité est disqualifié, même si on l'honore de manière purement rhétorique dans les discours officiels. D'où la difficulté pour un systémicien de se faire entendre et accepter.

Voilà pourquoi le système universitaire, s'il est assez souple pour tolérer un certain temps des expériences originales, ne peut leur garantir aucune pérennité. On le vérifie avec l'exemple dont je fus l'acteur. A la suite de mon départ à la retraite en octobre 1998, le module fut repris par un enseignant (que j'avais contribué à faire désigner) familier de l'approche systémique et bon connaisseur de l'entreprise. L'orientation du module fut ainsi conservée de même que l'équipe, bien rodée et motivée, de chargés d'enseignement. Malheureusement, au bout de trois ans, le nouveau professeur fut affecté à un autre poste. Survint alors une période de flottement où le module passa sous la supervision d'un pur universitaire, spécialiste reconnu d'un domaine de la GRH mais étranger à la systémique. Sur la lancée des dix années précédentes, l'orientation du module tient toujours vaille que vaille, mais pour combien de temps encore? Quant à l'équipe de chargés d'enseignement, elle perd peu à peu l'esprit commun qui la rassemblait.

La réussite mitigée de cette expérience française illustre bien la difficulté de la diffusion et de l'enseignement de la systémique. Cette difficulté tient pour l'essentiel à la manière segmentée et hyper-spécialisée dont est conçue l'organisation de la recherche, en particulier à l'Université. Pour qu'il en soit autrement, il faudrait que survienne une "révolution" à la fois épistémologique et institutionnelle, que la systémique porte d'ailleurs en germe, mais dont on voit mal pour le moment l'avènement.

Références

Donnadieu Gérard, 1997, *Manager avec le social*, Editions Liaisons, Paris

Annexe 1

11 - GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET REGULATION SOCIALE

Même si des impératifs de court terme peuvent conduire aujourd'hui à mettre l'accent sur la gestion financière des entreprises, il n'en reste pas moins qu'un des acquis les mieux assurés des sciences de gestion au cours des quinze dernières années est de considérer que en longue période, l'efficacité de l'entreprise passera de plus en plus par les hommes. Or, améliorer la performance des hommes suppose tout à la fois de développer leurs compétences, leur aptitude à communiquer et à coopérer, leur capacité à se mobiliser au service des objectifs de l'organisation.

D'où la nécessité d'un enseignement intégré articulant ensemble la gestion de l'emploi et des ressources humaines, le développement social, les relations du travail, la communication interne. Pour une telle vision globale et intégrée de la fonction humaine dans l'entreprise, l'approche systémique s'avère l'outil intellectuel le mieux adapté. C'est donc elle qui sert de fil conducteur au module dont le déroulement est le suivant :

- l'approche systémique : un outil pour penser l'entreprise.
- l'entreprise comme système technique, économique, organisationnel et social. Les théories de l'efficacité.
- le système organisationnel de l'entreprise. Les modèles de Henry Mintzberg.
- le système social de l'entreprise. L'interprétation interactionniste de Crozier / Friedberg. L'interprétation culturaliste de Ph. d'Iribarne.
- le système de gestion des ressources humaines. Evaluation des emplois, appréciation, gestion des carrières, rémunération.
- le système de régulation sociale. Canaux encadrement, représentatif, participatif et médiatique. L'art de la combinatoire.
- l'évolution de la fonction personnel.

Le cours magistral de 6 séances de 2 heures est complété par 8 séances de travaux dirigés autour de cas et dossiers d'entreprise portant sur les thèmes suivants : gestion des compétences, appréciation, négociation sociale, conduite du changement, rémunération, évaluation des emplois et classifications, observation sociale, enquêtes d'opinion, communication interne, aménagement et réduction du temps de travail, ...

Annexe 2

DIAGNOSTIC SOCIO-ORGANISATIONNEL ET CONDUITE DU CHANGEMENT

OBJECTIFS :

L'ambition du module est de préparer de futurs responsables d'entreprise à intégrer la dimension sociale et l'action sur les hommes et les mentalités dans l'élaboration puis le pilotage de projets de changement concernant aussi bien les dimensions techniques, économiques et organisationnelles de l'entreprise.

La démarche passe au préalable par la réalisation d'un diagnostic global de l'entité concernée, diagnostic de facture systémique et prenant en compte les diverses composantes interconnectées : système technico-économique, système de décision, structure organisationnelle, système d'information, système culturel, jeu des acteursA ce stade de l'analyse, sont également retenues les données des environnements économique, technique, institutionnel et social.

Le pilotage du projet fait ensuite appel à la mise en oeuvre des diverses modalités de la régulation sociale et à l'activation combinée de ses canaux et modalités d'action.. Ce pilotage est par construction ouverture sur la complexité dont on s'efforce de prendre en charge les aspects essentiels.

PEDAGOGIE :

La transmission des connaissances et l'acquisition du savoir-faire sont obtenues par la combinaison :

- d'apports conceptuels et méthodologiques
- d'études de cas réels avec possibilité de simulations
- d'un jeu d'entreprise

Les études de cas donnent lieu à une préparation écrite (comptant 50% de la note du module) puis à une présentation orale (comptant pour 25%). Le comportement lors du jeu d'entreprise compte pour 25%.

PROGRAMME :

1. Introduction conceptuelle : 4 cours de 2 heures. Elle tournera essentiellement autour de compléments de sociologie des organisations.
2. Apports méthodologiques : 1 cours de 2 heures. Présentation d'un guide pour le diagnostic socio-organisationnel et élaboration d'un plan d'action.
3. Etudes de cas : 5 séances de 4 heures. Les cas choisis sont tous issus de situations réelles et présentent tous une forte "dimension sociale" dont la prise en compte est impérative pour la réussite du projet.
4. Jeu d'entreprise : une séance de 6 heures par groupes de 10 étudiants.

INFORMATIONS GENERALES :

Durée : 36 heures

Nombre de séances : 2 par semaine en principe;

Contrôle des connaissances : lors des études de cas et du jeu d'entreprise

Nombre d'étudiants : 20 maximum.