

L'approche systémique La théorie générale des systèmes fait son apparition dans les années 1930, fruit de la rencontre entre chercheurs appartenant à des univers disciplinaires différents. Selon les auteurs, l'analyse systémique devient, à la fin des années 1950 et dans les années 1960, une des grilles de lecture la plus utilisée pour comprendre les organisations formelles. Le but de l'analyse systémique en théories des organisations est de partir des principes communs à la théorie générale des systèmes pouvant tout aussi bien s'appliquer à la biologie et à la physique qu'à la sociologie pour expliquer le fonctionnement des organisations. (Rouleau, 2007, pp 55– 58). De ce fait, un système est : « un ensemble d'éléments en interaction. Il peut s'agir d'un système fermé ou d'un système ouvert, c'est-à-dire ayant des échanges avec son environnement. » (Rouleau, 2007, p 55). Ainsi, les sous-systèmes sont cohérents et souples et ont une certaine autonomie. À la base de la théorie des systèmes, on trouve les principes suivants :

- a) Le principe d'interaction et d'interdépendance Un système quel qu'il soit ne peut être compris sans faire l'étude de l'interaction entre ses parties. L'ordre qui unit les parties d'un système résulte de l'interrelation dynamique entre ces parties.
- b) Le principe de totalité Les phénomènes ne se réduisent pas à des événements locaux, ils appartiennent à un tout qui est supérieur à la somme de ses parties. Par exemple, le travail en équipe ou en groupe donne un résultat différent de ce que des individus auraient pu accomplir seuls, aussi performants soient-ils. Par la rencontre de diverses compétences et subjectivités, un travail commun donne un résultat irréductible aux éléments qui le constituent.
- c) Le principe de rétroaction Il s'agit d'un type de causalité circulaire ou en boucle. À la suite d'un stimulus, un message est transmis par un récepteur (p. ex., thermomètre) vers un réalisateur (appareil de chauffage) qui, par l'énergie suscitée, envoie en retour un message d'ajustement au récepteur. Ainsi, l'effet (tel un thermostat) réagit sur la cause qui l'a produit. Les rétroactions peuvent être positives ou négatives : une rétroaction est positive lorsque le réalisateur fournit une variation supplémentaire ou amplifiée au récepteur. Au contraire, lorsqu'il provoque en lui une variation amortie ou diminuée, il s'agit d'une rétroaction négative. Ces rétroactions positives ou négatives sont essentielles pour comprendre les relations entre les éléments d'un système. Ce sont elles qui permettent de voir si un système est doté ou non de régulateurs efficaces .
- d) Le principe d'équifinalité Ce principe s'applique aux systèmes ouverts. Dans un système fermé, les conditions initiales déterminent l'état final du système. Dans un système ouvert, le même état final peut être atteint à partir de conditions initiales différentes ou par des chemins différents. Selon l'analyse systémique, une organisation productive est un système comme n'importe quel autre système qui peut être étudié à partir de ces principes comme un système fermé ou un système ouvert. En tant que système fermé, l'organisation est un ensemble de sous-systèmes dont il faut comprendre les interrelations. De plus, ce sont les objectifs d'ensemble qui doivent assurer la coordination des différents sous-systèmes de l'organisation. En tant que système ouvert, une organisation peut être étudiée en fonction des entrées par lesquelles l'extérieur intervient et des sorties qui influencent son environnement. La variation des relations entre les intrants et les extrants permet de déterminer si l'organisation est régulée efficacement ou non. (Rouleau, 2007, pp 55– 58).

L'école de la contingence ou de la systémique s'inscrit dans un prolongement des travaux de l'école socio-technique. En 1958 et à partir des travaux de Thomas Burns et de Joan Woodward, elle abandonne définitivement l'idée de «one best way » et affirme qu'il n'existe

pas une seule façon de bien faire les choses. La bonne structure universaliste n'existe donc pas, car la structure est reliée à des facteurs dits contingents : l'organisation est conçue comme un système ouvert qui met en accord l'organisation avec son milieu. Ainsi, selon les auteurs de cette théorie, il faut adapter l'organisation avec les contraintes de l'environnement et rendre cohérents les déterminants structurels et les variables organisationnelles. Il peut donc exister, pour des situations différentes, des modes d'organisation différents (Aim, 2006, p 67). Cette théorie se détache de la démarche analytique et nécessite la mise en place d'ajustements successifs pour réguler les résistances spontanées ou organisées des acteurs et pour s'adapter aux pressions et/ou aux évolutions de son environnement (Bériot, 2006).

– L'entreprise en tant que système : Plusieurs chercheurs ont essayé d'appliquer à l'entreprise le concept de la théorie générale des systèmes et le plus connu est J W Forrester, qui décrit l'entreprise comme un système complexe, composé de sous-systèmes et ouvert à son environnement (Soutenain, Forcet, 2007, p 73). L'analyse ne voit donc pas l'entreprise comme un ensemble de services ou de fonction, mais comme un ensemble de sous-systèmes organisés pour assurer l'exercice des activités de l'organisation. A cet effet, le système entreprise se caractérise par (ou elle est) : L'entreprise est un système : comporte une structure composée d'éléments matériels (locaux), incorporels (fonds de commerce) et humains, d'un réseau de flux physiques, financiers et d'informations reliant ces différents éléments et réalisant l'unité de l'organisation. L'entreprise est un système ouvert : elle est en relation avec son environnement économique, technique, institutionnel, social, etc. Un système finalisé : l'entreprise a des objectifs généraux, propres et son fonctionnement tend vers la réalisation de ces objectifs. Un système organisé : car l'entreprise comporte des sous-systèmes, l'ensemble est doté d'une structure et de règles de fonctionnement. L'entreprise est composée de sous-ensembles : en interaction comme le système d'information, le système de décision, les systèmes opérationnels