

LA PENSÉE SYSTÉMIQUE

Un service est un système. On ne l'améliore pas en améliorant chacune de ses parties séparément, parce que l'optimum de l'ensemble n'est pas la somme des optimums locaux.

AUSSI APPELÉ pensée systémique, systems thinking, approche systémique **S'APPLIQUE À** tout flux qui traverse au moins deux services

SE VÉRIFIE EN une demi-journée, en suivant un dossier de bout en bout **OUTIL QUI L'APPLIQUE** le cadrage du système, fiche O-05

1 Ce que dit le principe

Et pourquoi c'est vrai

LA RÈGLE

Le système se juge sur ce que reçoivent ceux qu'il sert, client en tête, et non sur la somme de ses parties. Une partie peut atteindre son optimum en déplaçant la difficulté chez la suivante, sans qu'aucun indicateur local ne l'enregistre.

POURQUOI ÇA MARCHE

Le mécanisme. Une chaîne de causes que le lecteur peut refaire dans sa tête.

SI CHAQUE SERVICE EST MESURÉ SUR SA PART

il a intérêt à optimiser cette part, quoi qu'il arrive ensuite.

ALORS

la difficulté se déplace vers l'aval, où elle n'est comptée nulle part.

DONC

les indicateurs locaux peuvent tous progresser et le résultat d'ensemble se dégrader.

L'IDÉE REÇUE QUE ÇA RENVERSE

Écrite telle qu'on l'entend vraiment en comité : c'est une croyance raisonnable qui a cessé d'être vraie.

"Si chaque service fait bien son travail, l'ensemble ira bien. Il suffit de donner à chacun un objectif clair et de s'y tenir."

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Quand les parties ne partagent ni flux, ni ressource, ni client. Changez plusieurs règles chez l'une et observez les autres sur plusieurs cycles, retards compris : si rien ne bouge, l'indépendance est plausible, et vous pouvez les traiter séparément.

4 D'où ça vient

Pour que la fiche fasse autorité

ORIGINE

La pensée systémique vient de von Bertalanffy, Forrester et Ackoff. Deming l'applique au management. La théorie des contraintes de Goldratt, résumée par Dettmer, en retient quatre idées : un système a un but, son optimum n'est pas la somme des optimums locaux, à un moment donné très peu de variables (souvent une seule) limitent sa performance, et tout s'y enchaîne par causes et effets.

L'OUTIL DE LECTURE

Peter Checkland propose six questions (CATWOE) pour définir le système étudié, depuis un point de vue explicite, avant d'y toucher. Ses « clients » incluent les victimes, que nous traitons à part dans une septième question.

POUR ALLER PLUS LOIN

P. Checkland, *Systems Thinking, Systems Practice*, 1981
J. Seddon, *Freedom from Command and Control*, 2003

LE MOT JUSTE

Dire la finalité du système, et non l'objectif du service.

2 Est-ce respecté chez vous ?

Des tests qu'on fait en marchant

Cinq vérifications observables. Chacune dit où aller regarder, et à quoi on voit que ce n'est pas respecté.

LE PLUS RAPIDE

Demandez à trois services d'affilée à quoi sert leur travail.

Trois réponses qui se rattachent au même bénéficiaire final.

✗ **Trois réponses qui décrivent trois métiers, sans se croiser.**

Cherchez un indicateur qui s'améliore quand un autre se dégrade.

Quelqu'un peut en citer un, et le couple est connu.

✗ **Personne n'en connaît, et tous les tableaux de bord sont au vert.**

Suivez un dossier d'un bout à l'autre, et comptez les mains.

Quelqu'un sait dire combien, et pourquoi il y en a ce nombre-là.

✗ **Personne n'a jamais suivi un dossier complet, et le chiffre surprend tout le monde.**

Demandez à deux services voisins où s'arrête leur responsabilité.

Une frontière que les deux décrivent de la même façon.

✗ **Deux descriptions différentes, et un espace entre elles que personne ne tient.**

DANS LA DURÉE

Regardez ce qui a suivi la dernière optimisation d'un service.

On a mesuré l'effet sur le résultat d'ensemble, avant et après.

✗ **On a mesuré l'effet sur ce service seulement, et il était bon.**

3 Les confusions courantes

Ce que le principe n'est pas

Quatre faux amis. Ce sont eux qui font croire qu'on applique le principe en faisant l'inverse.

Ce n'est pas la vision transverse

Les deux parlent de traverser les services.

→ La vision transverse ajoute un regard au-dessus. Ici on change les frontières et les mesures elles-mêmes.

Ce n'est pas une organisation matricielle

Les deux cherchent à faire travailler ensemble des services séparés.

→ La matrice ajoute un rattachement, souvent un second jeu d'indicateurs, sans garantir une mesure de bout en bout. Le système se juge sur ce que le bénéficiaire reçoit.

Ce n'est pas la cartographie des processus

Les deux commencent par regarder l'ensemble.

→ La carte décrit ce qui se fait. La pensée systémique demande d'abord à quoi le système sert, et pour qui.

Ce n'est pas chercher qui a mal fait

Les deux partent d'un mauvais résultat d'ensemble.

→ Deming estimait qu'environ 94 % des difficultés appartiennent au système, donc à la direction, et 6 % seulement à des causes spéciales.

Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE

La responsabilité nette de chacun sur son périmètre. Un responsable ne peut plus répondre du résultat sans répondre aussi de ce qu'il transmet au suivant.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER

Ceux des services pris un à un. Certains vont reculer volontairement, parce qu'ils s'amélioraient au détriment de l'aval.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ

Ajouter un indicateur de bout en bout tout en gardant les indicateurs locaux intacts met les deux en conflit. C'est le local qui gagne, parce que c'est sur lui que chacun rend des comptes, et souvent sur lui que se calculent les primes.

LA PHRASE À RETENIR

Le jour où tous vos tableaux sont au vert et que le client se plaint, la réponse est dans le système.