

Les 11 lois de la pensée systémique

de: Peter SENGE, Professeur au M.I.T

1 – Les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier.

Les solutions qui consistent à déplacer le problème passent souvent inaperçues parce que celui qui règle le premier problème n'est pas le même que celui qui hérite du second.

2 – Plus vous poussez dans un sens, plus le système pousse dans l'autre.

On parle de la rétroaction compensatrice ou rétroaction régulatrice : des actions bien intentionnées provoquent dans le système des effets qui annulent leurs retombées positives. Par exemple, plus vous dépensez d'énergie pour améliorer une situation, plus vous devez en dépenser.

3 – Un peu de progrès précède beaucoup d'inconvénients.

Les premières initiatives sont séduisantes parce qu'elles paraissent efficaces à court terme.

4 – La solution de facilité vous ramène au problème de départ

Appliquer toujours plus de remèdes traditionnels à des problèmes de fond qui persistent est un exemple typique de pensée non systémique.

5 – Le remède peut être pire que le mal

Il arrive que la solution la plus facile soit non seulement inefficace, mais nuisible.

6 – Qui va lentement va plus vite

Toutes les structures, des écosystèmes et communautés animales aux organisations humaines, ont des taux optimaux de croissance. Quand la croissance devient trop forte, le système recherche son propre équilibre en ralentissant.

7 – Les rapports lointains des effets et de leurs causes dans le temps et dans l'espace

8 – Des petits changements peuvent provoquer de grands résultats

Des actions limitées mais bien ciblées peuvent donner lieu à des améliorations réelles et durables. On appelle cela « l'effet de levier ».

Les changements à fort effet de levier passent souvent inaperçus de la plupart des membres du système. Ils ne sont proches, ni dans le temps ni dans l'espace, des symptômes visibles. Il faut d'abord apprendre à reconnaître les structures sous-jacentes (« séquences de base ») plutôt que les événements ponctuels. Il faut apprendre à raisonner en termes de processus plutôt que par image fixe, en termes cinétiques plutôt que statiques.

9 – Vous pouvez avoir le beurre et l'argent du beurre, mais pas en même temps

Par exemple, on présente souvent le choix nécessaire entre qualité élevée et coûts réduits. Pourtant, à terme, la qualité élevée doit permettre la réduction des coûts.

10 – Un éléphant coupé en deux ne fait pas deux petits éléphants

Les organisations sont des ensembles complexes. Pour comprendre les défis qui se posent à elles, il faut les considérer dans leur totalité. Les frontières artificielles (fonctions marketing, production . . .) empêchent l'examen complet d'un problème.

11 – Les reproches ne sont pas de mise

L'extérieur est un mythe. Nous, et la cause de nos problèmes faisons partie d'un seul et même système.