

Process

# Processus vs. Procédure : Une Distinction Clé pour l'Accompagnateur Systémique (Inspiré des enseignements de François Balta)

Process

Procédure

d'après les notes issues du meet-up UN REGARD SYSTÉMIQUE SUR L'ENTREPRISE d'avril 2025, organisé par Christophe Keromen & Marc Brunet

Procédure

# Public Cible et Objectifs Pédagogiques

Public Cible : Accompagnateurs de managers, d'équipes ou de directions en entreprise, en formation à l'approche systémique.

## Objectifs Pédagogiques :

- Comprendre et différencier clairement les concepts de "procédure" et de "processus" dans une perspective systémique.
- Saisir pourquoi l'approche systémique privilégie la lecture des processus.
- Identifier l'impact de cette distinction sur la posture et les interventions de l'accompagnateur en contexte organisationnel.
- Réfléchir à l'application de ces concepts dans sa propre pratique d'accompagnement.

## Introduction : Au-delà du Mode d'Emploi

# Contexte de l'Approche Systémique

En tant qu'accompagnateurs en entreprise, nous sommes souvent confrontés à des situations complexes, des changements souhaités mais difficiles à mettre en œuvre, des "résistances" apparentes. L'approche systémique nous offre une grille de lecture puissante pour naviguer dans cette complexité. Une distinction fondamentale, éclairée par les travaux de praticiens comme François Balta, est celle entre procédure et processus. Comprendre cette différence est essentiel pour ajuster notre regard et notre posture, passant d'une logique de "solution préétablie" à une exploration des dynamiques à l'œuvre. Ce module vous invite à explorer cette distinction et ses implications profondes pour votre pratique.



# Définir les Termes : La Carte n'est pas le Territoire

François Balta nous invite à clarifier deux termes souvent confondus mais radicalement différents dans leur portée :

## **La Procédure : Le Mode d'Emploi Linéaire**

Définition : Une suite d'actions préprogrammées, prédéterminées, un "mode d'emploi" conçu pour atteindre un résultat spécifique et attendu.

Caractéristiques : Linéaire, séquentielle, orientée vers un but précis.

Attrait : Elle est rassurante. Elle véhicule la promesse implicite que si l'on suit bien les étapes, le résultat souhaité sera atteint.

Pensez aux check-lists, aux manuels d'utilisation, aux étapes définies d'un projet.

Limite en Systémique : La procédure ignore souvent la complexité du contexte réel dans lequel elle s'applique.

Point Clé : La procédure décrit ce qui devrait se passer dans un monde idéal et contrôlé. Le processus décrit ce qui se passe réellement dans le système vivant et complexe.

## **Le Processus : La Dynamique Globale et Contextualisée**

Définition : Bien plus large et moins linéaire que la procédure. Le processus englobe tout ce qui se passe autour et pendant la tentative d'application d'une action ou d'une procédure.

Caractéristiques : Intègre le contexte, les interactions, les forces contradictoires, les émotions, les imprévus, les "résistances". Il est dynamique, émergent et souvent non linéaire.

Exemple : La procédure d'intégration d'un nouveau collaborateur décrit les étapes administratives et logistiques. Le processus d'intégration inclut la manière dont il est accueilli par l'équipe, les relations qui se tissent, les difficultés d'adaptation culturelle, les jeux de pouvoir informels, etc.

Focalisation Systémique : L'approche systémique s'intéresse fondamentalement aux processus.

# Pourquoi Privilégier le Processus en Approche Systémique ?

Se concentrer sur le processus plutôt que de s'en tenir à la procédure est au cœur de la pensée systémique pour plusieurs raisons :

## Reconnaître la Complexité : Les organisations sont des systèmes complexes.

- Nous faisons partie du système que nous observons; notre regard n'est jamais totalement objectif.
- Il faut considérer le visible (comportements) et l'invisible (pensées, émotions, croyances).
- Les individus appartiennent à plusieurs systèmes simultanément (équipe, département, famille...), et un problème peut avoir des significations différentes selon le système considéré.
- Une approche purement procédurale échoue souvent car elle ignore ces interconnexions et cette complexité.

## Contextualiser et Recadrer les Problèmes :

- Un "problème" n'est pas une chose en soi, mais une construction émergeant de forces contradictoires au sein du processus.
- Ce qui est vu comme un problème dans un contexte peut être une tentative de solution dans un autre.
- En travaillant sur le processus, l'accompagnateur peut aider à recadrer la situation, à changer la manière dont elle est perçue et vécue, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives.

## Comprendre les "Résistances" Autrement :

- Une "résistance au changement" vue sous l'angle procédural est un obstacle à éliminer. Vue sous l'angle du processus, elle devient une information précieuse.
- Les personnes sont souvent ambivalentes : une partie veut changer, une autre craint les conséquences (visibles ou invisibles) de ce changement.
- La "résistance" exprime souvent cette partie qui a de bonnes raisons (dans son propre référentiel) de ne pas bouger.
- François Balta, citant Steve de Shazer et Lacan, suggère que la véritable résistance se situe souvent chez l'accompagnateur : sa propre résistance à entendre et comprendre le monde de l'autre, ses raisons, ses craintes.
- "Il n'y a de résistance que là où il y a de l'insistance."

### 3. La Posture de l'Accompagnateur : Naviguer dans le Processus

# La Posture de l'Accompagnateur : Naviguer dans le Processus

Adopter une lecture par les processus transforme radicalement la posture de l'accompagnateur :



## De l'Expert à l'Explorateur Curieux :

- L'objectif n'est plus d'appliquer une solution (procédure), mais d'explorer avec le client le processus en cours.
- Adopter une posture d'"ignorance compréhensive" : Reconnaître que l'on ne sait pas à la place du client, mais chercher activement à comprendre son monde, ses logiques, ses contradictions.
- C'est une posture proche de celle de l'ethnologue.



## "Faire Avec" plutôt que "Faire Contre" :

- Il ne s'agit pas de lutter contre les difficultés ou les résistances, mais de les accueillir comme des informations sur le système et de composer avec elles.
- Explorer délicatement ce qui résiste, car cela révèle ce qui est important pour la personne ou le système.



## Utiliser les Procédures comme des Expériences :

- Les procédures ne sont pas inutiles, mais leur fonction change. Elles deviennent des outils pour explorer le processus.
- Proposer une procédure (un outil, une méthode, une étape) non pas comme LA solution, mais comme un essai, une expérience pour voir comment le système réagit.
- Les réactions (adhésion, résistance, détournement...) deviennent des données pour mieux comprendre les contraintes et les dynamiques du client.



## Accueillir la Friction et l'Ambivalence :

- Les tensions, les désaccords, les paradoxes existentiels (ces contradictions inhérentes à l'expérience humaine ) ne sont pas à éliminer à tout prix. Ils sont constitutifs du processus et sources de nuances.
- L'accompagnateur aide le client à naviguer dans ses propres contradictions et ambivalences, à trouver un équilibre acceptable pour lui.

## 4. Mise en Pratique et Réflexion

# Mise en Pratique et Réflexion

## Scénario pour Réflexion :

Imaginez une équipe de direction qui souhaite implémenter une nouvelle culture du feedback (Procédure = formation + outil de feedback 360°). Après 6 mois, l'outil est peu utilisé, les feedbacks restent superficiels, et certains managers se plaignent d'une perte de temps.

## Lecture Procédurale :

Le problème vient de la procédure (outil pas adapté ? Formation insuffisante ? Manque de suivi ?). On cherche à "réparer" la procédure.

## Lecture Processus (Questions à se poser) :

- Quel est le processus réel du feedback dans cette entreprise (avant et maintenant) ? Comment circule l'information ? Quels sont les non-dits ?
- Quelles sont les forces contradictoires en jeu (besoin de transparence vs. peur du conflit, culture hiérarchique vs. feedback ouvert, besoin de contrôle vs. autonomie) ?
- Que révèle la "résistance" (la faible utilisation, les plaintes) sur les craintes, les valeurs, les relations de pouvoir au sein de l'équipe et de l'organisation ?
- Comment le système (l'équipe de direction, les managers) utilise-t-il la nouvelle procédure (même en ne l'utilisant pas "correctement") ? Qu'est-ce que cela maintient ?
- En tant qu'accompagnateur, comment pourriez-vous explorer ce processus avec l'équipe, sans insister sur la procédure initiale ? Quelle posture d'"ignorance compréhensive" adopter ?

## Questions pour votre Pratique :

# Questions pour votre Pratique



## Réflexion sur vos expériences passées

Dans vos accompagnements passés, identifiez une situation où vous étiez peut-être trop focalisé sur la "procédure" (la méthode, l'outil, le plan d'action). Que s'est-il passé ? Comment pourriez-vous revisiter cette situation avec une lecture "processus" ? Quelles informations auriez-vous pu recueillir différemment ?



## Vos propres résistances

Quelles sont vos propres "résistances" à lâcher une approche procédurale pour explorer plus ouvertement le processus avec vos clients ?  
[source: 23]



## Application concrète

Comment pouvez-vous concrètement proposer des outils ou des étapes comme des "essais" pour révéler le processus, plutôt que comme des solutions définitives ?  
[source: 36]

**Conclusion : Vers un Accompagnement Plus Robuste**



# Conclusion : Vers un Accompagnement Plus Robuste

La distinction entre procédure et processus est bien plus qu'une simple nuance sémantique. C'est un changement fondamental de perspective qui aligne l'accompagnateur sur la nature profonde des systèmes humains : complexes, dynamiques, contextuels et souvent contradictoires. En privilégiant l'exploration du processus, en adoptant une posture de curiosité et de "faire avec", l'accompagnateur systémique ne cherche pas à imposer une solution mais à co-créer avec le client un chemin adapté à sa réalité unique. Cela mène à un accompagnement potentiellement moins axé sur la seule performance immédiate, mais plus profond, plus respectueux et, au final, plus robuste – capable de s'adapter et de tenir compte de la complexité du vivant.

