

# SYNOPSIS

## LES 3 BIOSYSTÉMIQUES





# LA BIOSYSTÉMIQUE INDIVIDUELLE

La **BioSystémique Individuelle** nous montre comment nous pouvons renforcer sinon reconstruire le socle de notre façon d'interagir avec les autres, augmenter notre robustesse sans nous emmurer, sans compromettre notre « relation à nous-même ». En miroir, lorsque nous éduquons ou manageons, il permet de concevoir ce que l'on peut nommer le « management de l'intime », étonnamment sans intrusion aucune et de façon tout à fait générique (en contexte personnel ou professionnel).

À travers cette formation 4 grandes notions seront abordées :

- La confiance ;
- L'estime ;
- La tendresse ;
- Le romantisme.



## CONFIANCE

La confiance en soi ou en l'autre dépend de la compétence, de la fiabilité mais aussi de la lucidité c'est-à-dire le courage d'évaluer ses limites et points d'amélioration. Elle est surtout conditionnelle/externe, mais aussi opposable et fait partie des aptitudes. Il est périlleux d'en faire un marqueur d'identité. La confiance évalue une aptitude et une fiabilité et elle permet de mesurer :

- La compétence, l'aptitude, la performance ;
- La fiabilité, la capacité d'apprentissage, de remise en cause ;
- L'opposabilité sociale, l'attribution d'une fonction/mission ;
- Le commerce avec des avantages et des devoirs.

La confiance est la capacité à exécuter une tâche, une mission, assurer une sécurité.

Exemple: « Si je dis que je sais conduire sur la neige, c'est que c'est vrai ! Et je peux aussi dire: là, bon c'est risqué... en fonction des risques et enjeux à faire ou ne pas faire ». On peut donc me faire confiance, je ne mens pas et ne joue pas au héros stupide.



## ESTIME

Avoir de l'estime pour quelqu'un est synonyme de: je crois en son éthique, son respect de l'autre. Autrement-dit, on a de l'estime pour la « bonne intention », les moyens que l'on se donne pour faire face: « quand on a fait ce que l'on a pu, on a fait ce que l'on a dû » disait la sagesse populaire.

Le management par l'estime reconnaît l'engagement et valorise la personne, indépendamment des résultats. L'estime pour soi ou une autre personne est à la fois conditionnelle et interne. Elle mesure plus précisément :

- L'engagement, la persévérance, le sens des responsabilités ;
- Le respect des autres, les différences, l'éthique ;
- L'opposabilité sociale, l'attribution d'une mission ou fonction car la personne sait (plus encore que dans le cas précédent) faire ce qui est à sa portée et déléguer le reste ou faire appel aux autres.

Elle est opposable mais plus personnelle, on peut faire confiance au sens des responsabilités et à la « grandeur d'âme ». Elle évalue également la personne et sa capacité à savoir prendre la bonne place sociale de façon lucide et responsable tout en étant respectueuse pour les autres, autrement dit son sens des responsabilités.

Pour résumer c'est la capacité à être responsable, mature, donc à s'évaluer ou évaluer quelqu'un dans sa capacité à initier, innover, piloter dans l'incertitude, à reconnaître chez soi la probité/l'éthique qui fait qu'on ne joue pas avec la vie des autres, qu'on évalue par anticipation des risques flous et qu'on s'adapte en temps réel, qu'on communique sans fard avec les autres, etc...



## TENDRESSE

Avoir de la tendresse pour soi ou quelqu'un est synonyme de: « Quoi que je/tu fasse(s), cela ne changera pas mon affection pour toi (même si je peux me fâcher parfois!) ».

Autrement-dit, la tendresse a le défaut de ses qualités. On sera toujours un ami pour soi ou un autre pour qui l'on a de la tendresse. À l'inverse, on peut lui rendre de mauvais service si cette tendresse empêche de dire aussi ce que l'on pense...

Le management ou l'éducation par la tendresse n'empêche pas la réflexion et l'esprit critique « qui aime bien châtie bien » disait l'adage. Sans aller trop loin pour autant. En résumé elle est :

- Inconditionnelle ou presque ;
- Résistante au temps, à la perte des aptitudes et même des qualités humaines, à la perte de réciprocité ;
- Dépendante de nos préférences, nos motivations primaires et de nos sentiments (on se met à la place de l'autre, donc très différent de l'émotion ie *love* ≠ *like*).

C'est la capacité à apprécier ses propres spécificités ou celles d'un autre, sans jugement et même avec un préjugé amical, bienveillant, sans condition. La tendresse est un atout pour respecter nos différences non seulement culturelles mais naturelles. Elle gagne à équilibrer les équipes (teambuilding) et à se faire dans l'authenticité.



## ROMANTISME

Le romantisme en management c'est : définir des utopies partagées. Mais c'est aussi :

- Valoriser ceux qui donnent tout pour les atteindre (sans pression ni jugement pour ceux qui ne le font pas) ;
- Accompagner avec patience et sans jugement ceux qui essaient (en les tempérant plutôt que l'inverse).

Le vrai héros se met devant et protège les autres. On ne rejette jamais celui qui essaie même s'il est très mauvais, ni celui qui applaudit et n'ose pas lui-même. Il n'attend rien, c'est parce qu'il y croit, pour la beauté du geste. Il est incompatible avec l'arbitraire, l'individualisme, le calcul mais il lui survit et mène son chemin. Évidemment, il développe le sens critique donc pas facile de le tromper !

Le romantisme politique ou professionnel peut traverser les siècles, quelques exemples: le serment d'Hippocrate, les Pompiers, etc. Il est super efficace, gratuit, lavable, contagieux mais il doit s'incarner, sinon il vaut mieux laisser tomber.

C'est donc la capacité à définir, partager ou faire émerger des utopies généreuses et respectueuses, promptes à produire une unanimité sur le but même si elles peuvent paraître naïves. Pour autant, le romantisme est lucide, il survit dans l'adversité pour ne pas dire qu'il est souvent le dernier à faire face.

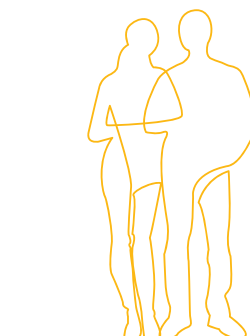


# LA BIOSYSTÉMIQUE RELATIONNELLE

La **BioSystémique Relationnelle** est un système relationnel qui ne perdure que si chacun y trouve son compte : gains et pertes pour toutes les parties prenantes, sachant que la dynamique relationnelle (qui initie versus qui subit) nous en dit plus que les discours. Comment peut-on objectiver cela rapidement, visuellement, même avec des interactions/acteurs anonymes ?

À travers cette formation plusieurs grands types de relations « génériques » observables seront abordés :

- La prise en charge vs dépendance (matérielle, physique) ;
- La reconnaissance (affective, intellectuelle, sociale) donnée vs reçue ;
- L'initiative vs suivisme ;
- La convergence vs conflit ;
- La compétition vs coopération.



## SUPPRIMER LES GAINS\* ET/OU AUGMENTER LES PERTES\*\* ?

Supprimer les gains est moins coûteux que d'augmenter les pertes ou le sentiment de perte même s'il faut parfois investir plus d'énergie au début pour amorcer le changement. Mais encore :

- Si les gains sont supprimés, on s'arrête vite de courir après quelque chose qui n'existe plus. Réduire ou supprimer les gains peut se révéler assez facile si l'on en est le « fournisseur » ;
- Augmenter les pertes du protagoniste perçu comme prédateur est ordinairement beaucoup plus compliqué et source de conflit.

Augmenter les pertes (punition) peut faire partie de la stratégie, mais seulement en complément de la suppression des gains (privation > frustration). De plus la punition n'est jamais que temporaire (investissement important) alors que la suppression des gains peut tout à fait être permanente (un retrait même de façon discrète suffit).



## ON ABORDE EN BIOSYSTÉMIQUE LA NOTION D'ÉCONOMIE RELATIONNELLE ?

Une relation peut se traduire par l'expression « commerce amoureux », c'est-à-dire la résultante des gains et pertes au fil des interactions même si une partie semble plus dématérialisée (altruisme).

Cette résultante s'observe plus qu'elle ne se calcule par la théorie ou s'exprime par les mots :

- Qui est l'initiateur et de quoi dans une relation ?
- Quels sont les gagnants et perdants si l'on en juge par leurs réactions sociales et émotionnelles ?
- Quels sont leurs leviers de négociation/pression ?

\* Gains : tout ce qui génère de la satisfaction/plaisir ou autre acquis considéré subjectivement comme important pour soi.

\*\* Pertes : c'est l'inverse, ie tout ce qui dérange, fait souffrir, coûte un effort, n'apporte rien d'important à ses propres yeux.



## PRÉCISER LA PART DE FACTEUR INDIVIDUEL VS CONTEXTUEL ?

L'approche en biosystémique relationnelle sera d'essayer d'anonymiser la situation pour mettre en évidence sa dimension contextuelle :

- Anonymiser une situation (pensée stable) ;
- Chercher à la simplifier/dépersonnaliser (enlever imaginativement tous les paramètres un à un, propres à un protagoniste jusqu'à voir celui ou ceux qui arrêtent le processus) ;
- Qu'est-ce qui semble lié à la situation (= universel) vs ce qui est lié à la personne (ses contenants, sa culture...);
- Jusqu'où la situation peut-elle être anonymisée... ou quel est son degré de personnalisation ?

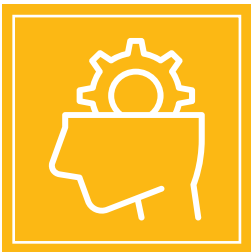


## LES MÉTHODES D'ANALYSE DE LA BIOSYSTÉMIQUE RELATIONNELLE

Faire un récapitulatif de quelques moyens descriptifs ou interventionnels et opter pour une méthodologie « de l'observation à l'intervention » :

**Observationnel :** Laisser venir, écouter et observer (ou faire décrire) jusqu'au bout... même le silence.

**Interventionnel :** Amplifier les symptômes, jusqu'à la saturation ou le sevrage : stratégie de la « mort sociale » (l'un des protagonistes se désengage unilatéralement d'une relation de façon neutre, explicite et assumée = sans reproches ni implication de l'autre...) = révélateur d'enjeux non-dits voire inconscients.



## LES OUTILS DE LA BIOSYSTÉMIQUE RELATIONNELLE

### 1. Libérer l'initiative ou le « management de l'initiative » :

- **Valoriser :** La règle, le process, la discipline, la coordination, la performance collective, etc. On obtient : De la production, standardisation, process-qualité, reproductibilité... Mais aussi : des moutons et des loups !
- **Valoriser, co-crée :** Le sens, la mission, l'initiative, la prise de risque, l'autonomie, la responsabilité, le REX, la coopération, la résilience. On obtient : De l'innovation, intelligence collective, agilité, résilience, esprit d'équipe, solidarité... Mais aussi des chevaux fous et un collectif musclé parfois difficile à piloter.

### 2. De l'idée de l'autre à l'autre réel :

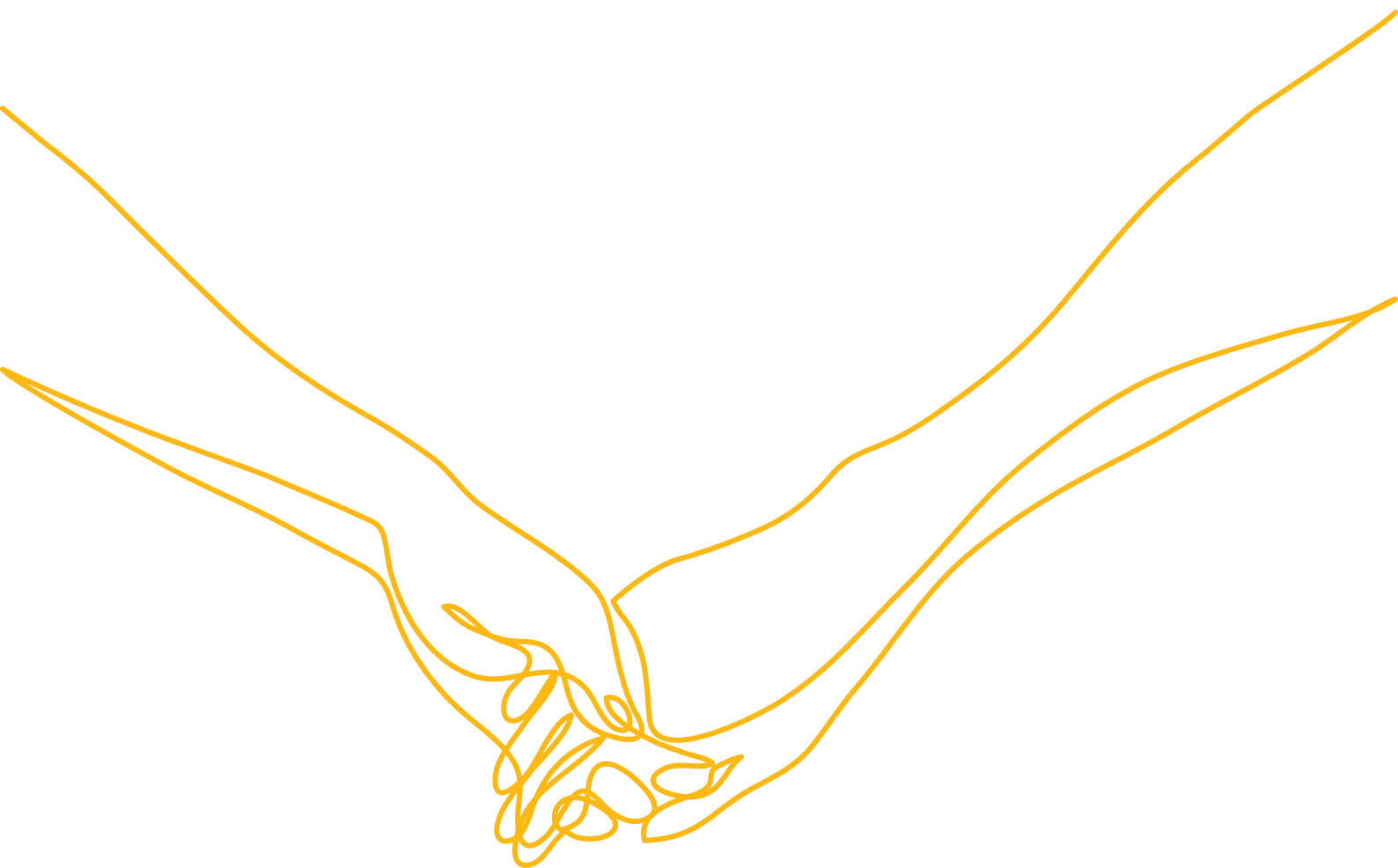
Relativisation du point de vue ?

- Vision égocentrée ;
- Vision hétérocentrée (à la place de l'autre) ;
- Vision allocentrée (de dessus, anonymisée) ?

Mais en fait : qui suis-je... et qui ne suis-je pas ?

- Restreinte : « Tout ce que je prends pour moi... ce que je crois être ou ne pas être ».
- Étendue : « Tout ce que je crois être moi et tout le reste, ce que je crois être les autres, le monde mais qui n'est que l'idée que je m'en fais ! Je suis tout particulièrement tout ce qui me plaît ou m'inspire, chez moi ou chez les autres, me fait rêver, me paraît sublime ou me complexe ! Car cela me fait vibrer, c'est que mon cerveau l'a reconstruit ! »

- Fictive invasive: « Je crois connaître l'autre ! Je crois savoir ce qu'il pense, qu'il aime... Je crois pouvoir le juger... Je crois parfois le posséder, avoir un pouvoir sur lui, avoir un droit parce que je crois donner, donc mériter ! »
- Constructive respectueuse: « Je ne sais pas qui est l'autre. L'autre ne sait pas qui je suis. Il est donc raisonnable de dire clairement et rappeler de temps en temps, qui je suis, ce que j'aime ou pas, ce que je souhaite ou pas, de moi, de l'autre. Je gagne à inciter l'autre à faire de même, je peux le questionner mais cela peut l'enfermer dans ce qu'il croit être ma demande. L'inciter à prendre l'initiative, librement ou pas ».

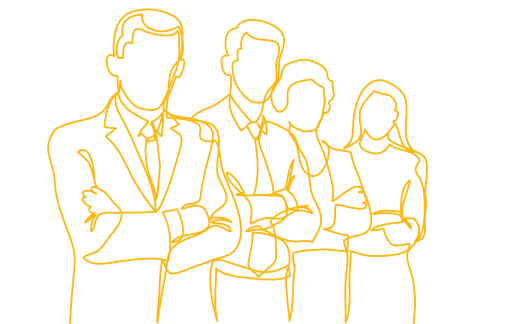




# LA BIOSYSTÉMIQUE ORGANISATIONNELLE

La **BioSystémique Organisationnelle** est une forme d'ergonomie cognitive ou de facilitation du changement, le sien ou celui des autres. Contrairement à ce que nous pourrions craindre, c'est d'abord une base indispensable à partager pour « aligner » et mettre en cohérence intentions et facilitations, dans une dimension à court et long terme.

Dans cette formation, nous aborderons les incitateurs et indicateurs organisationnels.



## LES INCITATEURS ORGANISATIONNELS

Ils sont plus ou moins, apparents ou cachés, volontaires ou involontaires.

Tout ce qui, dans l'organisation (structurel/stratégique/corporate) :

- Peut induire des gains ou pertes, directes ou indirectes,
- Chez les actionnaires, décideurs, acteurs internes et externes, clients et écosystème économique, autres parties prenantes...

On peut les localiser puis identifier de 2 façons :

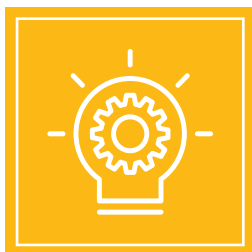
- Ingénieuriale (analyse des flux matériels et immatériels, modélisation), anticipation théorique des gains et pertes induits (anonymes, externalités).
- Clinique/attraction/répulsion (= effets observables/inductibles sur les initiatives comportementales, émotions, déclaratifs verbaux) ou sociologique (stat, réseaux sociaux, big data).



## LES INDICATEURS INCITATEURS (= ATTRACTEURS/RÉPULSEURS)

Un indicateur est un outil de mesure, mais qui a aussi un effet inductif plus ou moins sur les comportements. Parmi les incitateurs indirects volontaires et/ou involontaires :

- Les outils de mesure objectifs mais reliés à des ajustements managériaux (en termes de rémunération, promotion professionnelle, reconnaissance sociale) ;
- Les outils de mesure objectifs mais reliés à des valeurs signifiantes émotionnellement ou cognitivement (valeurs) pour certains acteurs (équité sociale, développement durable) ;
- Les outils de mesure de la performance individuelle (diplômes, certifications, QI, QE, compétences diverses) qui ont un impact objectif ou subjectif sur la reconnaissance de l'individu ou sur sa motivation, confiance en lui ou estime de lui ;
- Les outils de mesure (psychométrie) du climat social, de satisfaction des salariés, clients ;
- Etc.



## LES INCITATEURS FACILITATEURS ET LES « NUDGES »

Les incitateurs organisationnels sont structurels (sur le fond) mais aussi modulateurs (sur la forme). On peut aussi définir les nudges par le niveau de contenant ANC\* visé ou mobilisé :

- **Niveau 1 :** gérer le mode automatique et émotionnel/social-grégaire (en orientant le comportement collectif vers des cibles « durables » (nudge vert) ou pas ! Au mieux, c'est de l'ergonomie cognitive et de la cohérence managériale (entre le déclaratif et les conditions de mise en œuvre), au pire c'est de la manipulation. Pour le moins, il est judicieux d'expliquer en toute transparence les enjeux et les moyens mis en œuvre.
- **Niveau 2 :** solliciter le mode adaptatif pour augmenter réellement une action/consommation mature, plus sobre, solidaire et responsable.
- **Niveau 3 :** optimiser le mode sensoriel/instinctif pour améliorer la gastronomie de la vie (source de rassasiements) et réduire les tendances addictives (construit sur des leurres sensoriels ou sociaux).
- **Niveau 4 :** permettre d'accéder à une gouvernance plus adaptative et de s'auto-nudger, c'est-à-dire empouvoier\*\*, autonomiser, responsabiliser l'acteur et/ou le consommateur.



## INTERNALITÉS ET EXTERNALITÉS

L'organisation biosystémique est un système ouvert où la notion d'externalité n'existe pas !

Dans une « vraie » organisation biosystémique, toute externalité est une internalité non mesurée mais mesurable donc « exclue du jeu » de l'incitation comportementale :

- **Exemple 1 :** pour développer la finance verte, le lien entre investissement durable et ROI doit intégrer et chiffrer les externalités dans les modèles économiques. Exemple du projet Chronos sur [www.chronos.global](http://www.chronos.global).
- **Exemple 2 :** pour intégrer la rémunération de toutes les parties prenantes de la production d'une brique de lait par exemple, on évalue le coût sur le produit final de chacun et le consommateur choisit lui-même ce qu'il veut payer. Voir la marque française « c'est qui le patron ? » qui est devenue N°1 du marché en un an alors que plus chère...

Situation économique dans laquelle l'action d'une personne ou d'une chose a une influence directe, positive ou négative, sur une autre personne sans que cette dernière n'ait un lien avec l'action d'origine.

L'internalité correspond à une caractéristique des personnes qui tendent à chercher en elles-mêmes la cause d'un événement agréable ou désagréable.



## CRÉER L'ORGANISATION BIOCOMPATIBLE !

Organiser sans brider en conciliant les motivations individuelles et collectives :

- Comment donner à chacun une délégation en phase avec ses responsabilités, formelles ou informelles ?
- Permettre à chaque Manager de prendre conscience de sa conception de la délégation et du contrôle ;
- Optimiser la délégation et positionner chacun sur son « cœur de fonction » ;
- Diagnostiquer et résoudre des dysfonctions en temps réel ;

\* Approche Neurocognitive et Comportementale

\*\* Empower



- Identifier les causes structurelles de points chauds, de situations de blocage ou de conflits ;
- Identifier et traiter les dysfonctionnements ponctuels d'une organisation.



## TROIS OUTILS ORGANISATIONNELS

La **Boucle Pouvoirs & Responsabilités (BPR)** :

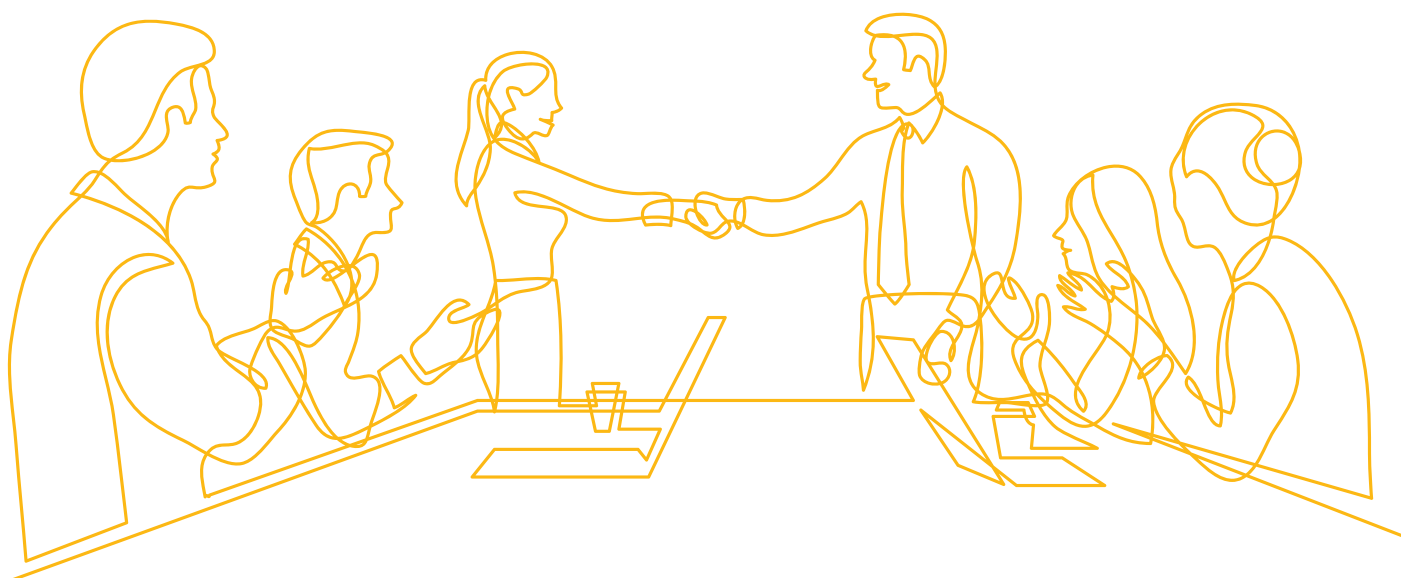
- Mise en cohérence, tâche par tâche, des pouvoirs de décision et des responsabilités réellement assurées par chacun ;
- Améliorer la proactivité et la responsabilisation.

La **Boucle de circulation de l'Information (BCI)** :

- Mise en place de canaux d'information indépendants entre la production et le contrôle ;
- Éviter le productivisme déloyal (- pour qualité, sécurité, rentabilité...).

Le **Cœur de Fonction & la Délégation Optimisée (CF/DO)** :

- Positionner chacun dans son cœur de fonction ;
- Améliorer la motivation, le management stratégique, réduire les coûts.





81 avenue de Tervueren  
1040 Bruxelles

T +32 (0)2 737 74 80  
E [incbelgique@inc-eu.team](mailto:incbelgique@inc-eu.team)  
W [neurocognitivism.be](http://neurocognitivism.be)