BDSN

Ode à la pensée système

Pourquoi le systémicien enterrera le généraliste

Bruno DE SAN NICOLAS

Juillet 2026

Exorde. Le préfet qui ne savait rien

Personne n'attend d'un préfet qu'il soit expert. Tout le monde attend de lui qu'il décide. La formule est de Franck-Philippe Georgin, ancien haut fonctionnaire devenu secrétaire général de grands groupes, et elle mérite qu'on s'y arrête : elle dit, en deux phrases, tout ce que nos organisations ont oublié.

Car on nous a vendu, ces dernières années, le grand retour du généraliste. David Epstein en a fait un best-seller mondial, *Range*, le règne des généralistes qui « triomphent dans un monde de spécialistes ». Bill Gates a applaudi. Les cabinets de recrutement ont suivi. Mauvaise pioche. Le généraliste sait un peu de tout. Le systémicien sait comment tout tient ensemble. Ce n'est pas une nuance. C'est un autre métier.

I. Le malentendu du généraliste

Rendons à Epstein ce qui lui appartient : contre le culte de la spécialisation précoce et des dix mille heures, il a documenté la valeur des détours, des expériences croisées, des carrières buissonnières. Soit. Mais son généraliste, ou du moins celui qu'ont retenu les comités de recrutement, reste un *additionneur*. Il empile des domaines comme on empile des livres : le droit, la finance, un peu de technologie, un vernis de géopolitique. Une bibliothèque, pas une architecture.

Or les problèmes qui comptent aujourd'hui ne se laissent pas résoudre par empilement. Ils sont ce que les chercheurs appellent des problèmes retors : mouvants, impossibles à circonscrire,

truffés de compromis douloureux. Face à eux, le généraliste dispose de plus de tiroirs que le spécialiste. Mais des tiroirs, précisément. Il lui manque l'essentiel : la lecture des flux, des rétroactions, des effets de second ordre. Il lui manque la carte des boucles.

II. Ce que voit le systémicien

Dans un article récent de la Harvard Business Review, Tima Bansal et Julian Birkinshaw distinguent trois manières d'innover, et leur typologie vaut bien au-delà de l'innovation. L'iconoclaste tranche le nœud gordien : il avance vite et casse des choses, puis découvre, comme Uber ou les inventeurs des swaps de défaut de crédit, que les choses cassées se vengent. L'adepte de la pensée design tire un seul fil du nœud, celui de l'utilisateur, et ignore le reste : Airbnb a enchanté ses voyageurs et empoisonné des quartiers entiers. Le systémicien, lui, commence par comprendre comment le nœud est noué.

Et c'est là que tout se joue, car cette compréhension produit des réponses que les deux autres ne peuvent tout simplement pas concevoir. Face aux embouteillages, l'iconoclaste déploie une application de contournement en temps réel ; le penseur design élargit les routes. Le systémicien, lui, ose la proposition scandaleuse : laisser la congestion s'aggraver tout en étoffant les transports en commun, parce qu'il sait que toute route élargie se remplit et que seul l'inconfort déplace les comportements. Aggraver pour guérir. Aucune addition de savoirs ne mène à cette conclusion. Seule la lecture des boucles y conduit.

Le systémicien voit ce que les autres ne voient pas : que le bilan carbone d'un véhicule électrique dépend du charbon qui produit son électricité ; que le panneau solaire d'aujourd'hui est le déchet électronique de demain ; qu'un droit de douane sur un composant se propage dans une chaîne d'approvisionnement comme une onde dans un fluide. Il ne prédit pas l'avenir. Il anticipe les répercussions.

III. Un métier sans nom. Sauf un.

Ce métier existe déjà. Il n'a simplement pas de nom. Ou plutôt, il en a mille. Le préfet en est un. Le secrétaire général en est un autre : ni juriste, ni DRH, ni communicant, un peu tout cela à la fois, et surtout autre chose.

Il existe pourtant un endroit où ce métier a reçu son vrai nom, et depuis longtemps. Dans les centres de contrôle et de détection de l'armée de l'Air et de l'Espace, deux officiers forment un couple inséparable. L'officier *système*, de formation technique, porte la vision de l'ensemble des moyens qui concourent au contrôle aérien militaire : capteurs, liaisons, calculateurs, réseaux. Non pas chaque équipement, mais ce qui les fait tenir ensemble. L'officier *fonction*, de formation opérationnelle, porte la vision du contrôle aérien lui-même : la mission, la manœuvre, l'instant. Aucun des deux ne suffit seul. L'un lit la machine, l'autre lit l'action, et c'est de leur dialogue permanent que naît la coordination des missions techniques et opérationnelles du centre.

Méditons ce que cette organisation dit de nous. Pendant que le monde civil découvrait le mot *transversal*, l'institution militaire avait déjà inscrit le mot *système* sur une fiche de poste. Elle avait compris qu'un environnement complexe ne se commande pas d'un seul regard, et que la lecture du système mérite un officier à part entière : pas un comité, pas un slogan, un métier. Elle

avait compris autre chose encore, que les organisations civiles paient très cher d'ignorer : le systémicien ne remplace pas l'opérationnel, il le complète. La pensée système n'est pas une tour d'ivoire d'où l'on contemple les boucles ; c'est un poste de quart, tenu en salle d'opérations, au contact de ceux qui agissent.

Franck-Philippe Georgin le formule sans détour pour le monde de l'entreprise : la spécialisation à outrance a produit des organisations pleines d'experts et vides de décideurs. Chacun sait tout de son silo ; personne ne voit l'ensemble. Et il convoque, pour décrire ce qui manque, deux mots que les Grecs avaient forgés il y a vingt-cinq siècles : le *kairos*, l'instant juste où une décision vaut encore quelque chose, et la *phronèsis*, cette prudence pratique qui juge dans le concret, là où aucune règle générale ne suffit. Voilà le portrait du systémicien. Ce n'est pas un profil de poste (sauf, on l'a vu, sous un plot radar). C'est une manière d'habiter la complexité.

IV. L'IA fabrique des experts, pas des décisions

On objectera que l'intelligence artificielle rend ce débat obsolète. C'est exact, mais à l'envers. L'IA industrialise l'expertise : elle produira demain, en une heure, plus d'analyses que dix spécialistes en un an. La denrée rare ne sera donc plus jamais l'expertise. Ce sera la convergence : la capacité à faire d'une masse d'analyses contradictoires une décision assumée dans l'incertitude.

Autrement dit : l'IA ne remplace pas le systémicien. Elle le rend hors de prix. Chaque progrès des machines à expertise creuse l'écart entre les organisations qui possèdent des lecteurs de systèmes et celles qui n'ont que des collectionneurs de rapports. Les secondes se noieront dans leur propre lucidité : tout savoir, ne rien décider.

V. Ode, donc programme

Une ode qui ne serait qu'admiration serait une paresse. Alors soyons concrets : la pensée système n'exige pas de modéliser l'univers. Bansal et Birkinshaw insistent là-dessus, et c'est ce qui la rend praticable. Quatre gestes suffisent à la reconnaître, et donc à la cultiver.

Définir son étoile Polaire : se penser par son rôle dans le système, jamais par son produit. Les compagnies ferroviaires américaines sont mortes de s'être crues des entreprises de chemins de fer plutôt que de mobilité. Ted Levitt l'écrivait dès 1960 ; personne n'a vraiment écouté.

Redéfinir le problème, encore et encore : un problème complexe n'a pas une définition, il en a autant que de parties prenantes. Le reformuler jusqu'à ce qu'il parle à ceux dont on a besoin n'est pas une faiblesse ; c'est la manœuvre.

Travailler les flux et les relations, pas les objets : les innovations les plus puissantes ne sont parfois ni un produit ni un service, mais une friction ajoutée ici, retirée là.

Avancer par écologie d'actions : pas de solution miracle, pas de « viser la lune », mais des expérimentations qui révèlent la mécanique du système et le poussent, pas à pas, vers son point de bascule.

Envoi

Le généraliste était une réponse au monde compliqué. Le systémicien est la réponse au monde complexe. Le premier collectionne les cartes ; le second lit le territoire, y compris les endroits où la carte ment.

Nos écoles forment des experts. Nos entreprises recrutent des généralistes. Et pendant ce temps, le monde ne se laisse gouverner que par ceux qui pensent en boucles. La bonne nouvelle, c'est que le remède tient en un geste que l'institution militaire a accompli il y a des décennies, sans en faire une théorie ni un séminaire : écrire le mot *système* sur une fiche de poste. Non pas créer un comité de plus, ni décréter la transversalité, mais donner à la lecture du système un titulaire, un quart à tenir, et une voix à la table où l'on décide.

Ô, pensée système : discipline sans chaire, métier sans diplôme, et pourtant la seule compétence qui, dans dix ans, séparera encore ceux qui décident de ceux qui commentent.

Cet essai s'appuie notamment sur Tima Bansal et Julian Birkinshaw, « Pourquoi la pensée systémique est plus utile que jamais », Harvard Business Review France, avril 2026 ; le portrait de Franck-Philippe Georgin publié par Culture RH le 6 juillet 2026 ; David Epstein, Range : le règne des généralistes, Talent Éditions, 2021 ; et Theodore Levitt, « Marketing Myopia », Harvard Business Review, 1960.