



APPROCHE SYSTEMIQUE

Cycle 8 « Systemique : **problème,**
approche, stratégie »

Webinaire – 15 juin 2026

Intervention de **Cyrille Tassart**

Chercheur-praticien au sein de l'association l'Exploration systémique



Bienvenue dans ce webinaire !

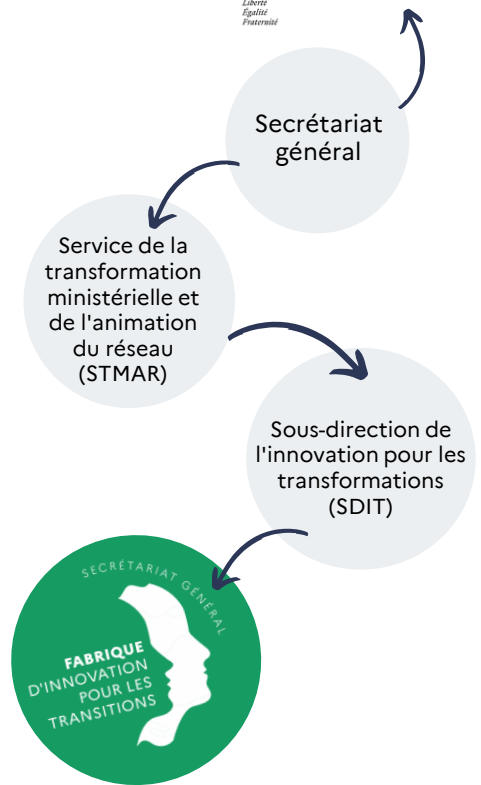


Laure Catherin

- ❖ Cheffe de projet innovation pour les transitions au sein de la Fabrique d'Innovation pour les Transitions

Qui sommes-nous ?


MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
TRANSPORTS
VILLE ET LOGEMENT
*Liberté
Égalité
Fraternité*



Qui sommes-nous ?



La Fabrique d'innovation pour les transitions est axée sur l'accompagnement des transformations au service de la transition écologique, de la conduite de projet, de l'impact sur les territoires, de sujets émergents (sciences comportementales...).

Acculturer &
monter en
compétences
sur les transitions

Expérimenter &
faire émerger des
projets dans les
territoires

Transmettre
des outils &
partager
des ressources



Des formats proposés à tous les agents des ministères Transition écologique, Aménagement du territoire, Transports, Ville et Logement et des actions ciblées vers des acteurs des transitions !

Une offre et des méthodes pour accompagner les transformations et partager sur les enjeux de transitions

**Acculturer &
monter en
compétences
sur les transitions**

Les Matinales des transitions

Des cycles de webinaires inspirants

Le mois de l'innovation publique :
programmation spéciale

Des parcours sur-mesure

Des webinaires d'actus' pour les Préfets

Les Dialogues économiques

Cycle Supérieur de la transition écologique /
Cycle des Hautes études de la transition
écologique

**Expérimenter &
faire émerger des
projets dans les
territoires**

Le programme Expé

Le programme Sciences
comportementales au service des
transitions

**Transmettre
des outils &
partager
des ressources**

La boîte à outils d'intelligence collective

Les podcasts des transitions

Le centre de ressources FiT



Quelques mots sur notre rendez-vous



Cycle 8
**« Systémique :
problème, approche,
stratégie »**

Retrouvez, de 13h30 à 14h30 à distance, un décryptage proposé par un(e) expert(e) d'un mot ou concept relatif aux transitions socio-écologiques !

Que signifient concrètement ces mots ? Qu'impliquent-ils dans notre rapport à la nature ? Comment ces mécanismes sont-ils mis en œuvre, et avec quels résultats ?

Nous accueillons pour ce huitième cycle de **3** webinaires **Cyrille Tassart** qui fera la lumière sur ces notions pour mieux les comprendre.

Cycle 8 « Systémique : problème, approche, stratégie »

1

« **Problème systémique** » | 4 mai | Visionnez le replay : <https://mtect.fr/660>

2

« **Approche systémique** » | 15 juin



Une fois que l'on a reconnu la nature systémique d'un problème, comment mieux comprendre la manière dont mon action s'insère dans cette situation complexe ? Quelles lunettes nous permet-elle de chausser ? Quelles questions se poser, quels réflexes adopter ?

3

« **Stratégie systémique** » | 29 juin | Inscrivez-vous : <https://mtect.fr/1087>



Pour visionner les replays des précédents cycles Les Mots des transitions : <https://mtect.fr/660>

Avec vous aujourd'hui !

L'intervenant



Cyrille TASSART

- ❖ Chercheur-praticien au sein de l'association L'Exploration systémique
- ❖ Auteur de L'anti-guide de l'Approche Systémique

L'animatrice



Sarah LAURENS

- ❖ Cofondatrice du Studio Reset, studio de formation dédié à la transformation écologique des organisations

A vous de répondre !

Répondez à la question qui s'affiche sur votre écran !



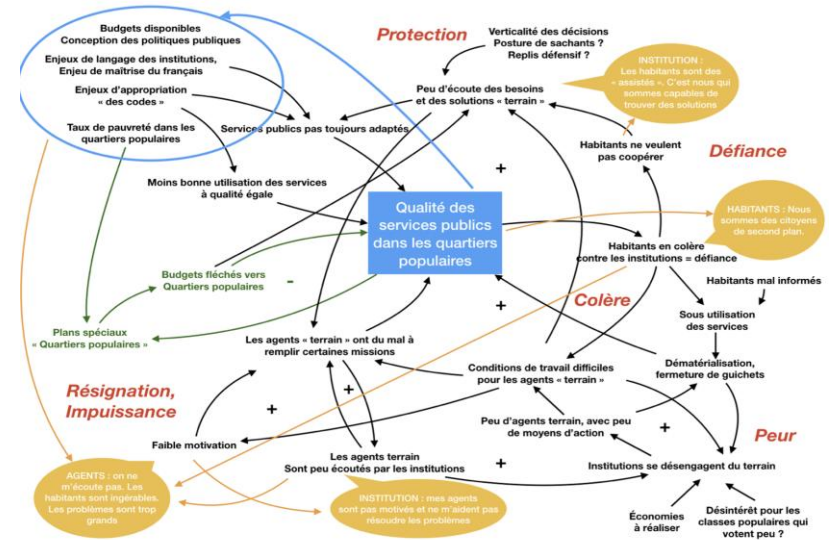
Sommaire

1. **Passer du problème à l'approche systémique**
2. **Exploration historique menant à l'approche systémique**
3. **Quelques pratiques pour adopter une approche systémique : travailler ses effets de bord et prendre soin des relations**

Rappel du webinaire 1 : "problème systémique"

- Les problèmes sociétaux et environnementaux ne sont pas simples et linéaires. Ils sont complexes, interreliés, multi-niveau et multi-dimensionnels. Ils s'autoperpétuent, les acteurs sont contraints et se bloquent...
- Il y a de nombreux pièges à l'action si l'on vise un objectif précis sans prendre en compte les interactions, le contexte, la multiplicité d'influences paradoxales, sur différentes dimensions (croyances, comportements, infrastructure, émotions etc.).

Analogie du « plat de spaghettis » pour décrire les multiples interactions intervenant dans une situation donnée (ici, la qualité des services publics dans les quartiers populaires)



Je vous ai laissé sur ces premières questions :

Face à un problème, posons des questions différentes !

- Et si c'était une boucle ?
- Quelles sont les bonnes raisons de ... ? En quoi est-ce logique de ... ?
- Quelle est ma part de responsabilité dans ... ?
- Peut-être que «le problème, c'est la solution» ? (Paul Watzlawick)
- Quel est l'enjeu prioritaire de mes parties prenantes ? Sur quoi faut-il travailler ou les rassurer ?
- Quels sont les inconvénients au changement ?
- Quels angles morts, quelles dimensions explorer ?

De la pensée systémique... à l'approche systémique

Pensée systémique

- Ces questions constituaient quelques propositions pour développer une pensée plus systémique
- La **pensée systémique** = penser, « voir » les situations à partir de ce que l'on comprend des systèmes (observer les interactions, voir les boucles, les émergences, questionner les effets et influences qu'on produit etc)

Approche systémique

- L'**approche systémique** = la pensée systémique tournée vers un objectif : **une manière d' « agir <-> penser »**
- Elle est donc **ancrée dans l'action** et touche à nos capacités **d'apprentissage** et **d'adaptation**

Sommaire

1. **Passer du problème à l'approche systémique**
2. **Exploration historique menant à l'approche systémique**
3. **Quelques pratiques pour adopter une approche systémique : travailler ses effets de bord et prendre soin des relations**

Exploration historique : de Descartes...

Descartes pose une pensée très puissante (mais avec des limites !). Sa « méthode » devient le berceau des sciences modernes et de notre société contemporaine. Elle s'appuie notamment sur le **réductionnisme** et la **linéarité**.

Réductionnisme

« Le second, de diviser chacune des difficultés que j'examinerais, en autant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait requis pour les mieux résoudre »

Linéarité

« Puisque tout effet a une cause... »



Renée Descartes, 1596-1650

Exploration historique : ...à Newton...

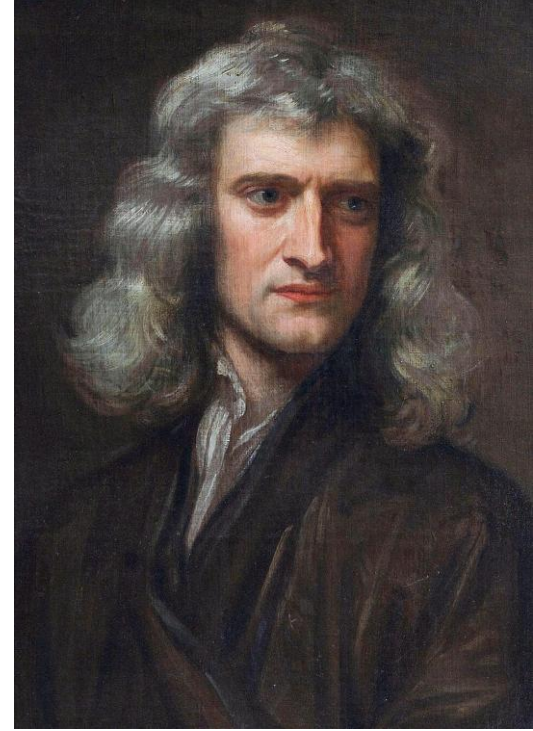
Newton complète et renforce la pensée de Descartes, supposant que le **monde est régi par des lois** qui rendent **prédictible** son fonctionnement.

Le monde est **prédictible**, par de la **causalité linéaire parfaite**.

Nous sommes dans un monde **déterministe** dans lequel il est possible de déterminer des **lois universelles**.

Une expérience de pensée réalisée par le mathématicien **Pierre-Simon Laplace** (1749-1827) illustre bien cette vision du fonctionnement du monde et de sa prédictibilité.

Il décrit une entité, appelée par la suite le "Démon de Laplace", capable de calculer et de déterminer tous les évènements futurs, pouvu que lui soient communiquées les positions, les masses et les vitesses de chaque atome de l'univers.



Isaac Newton, 1642 - 1727

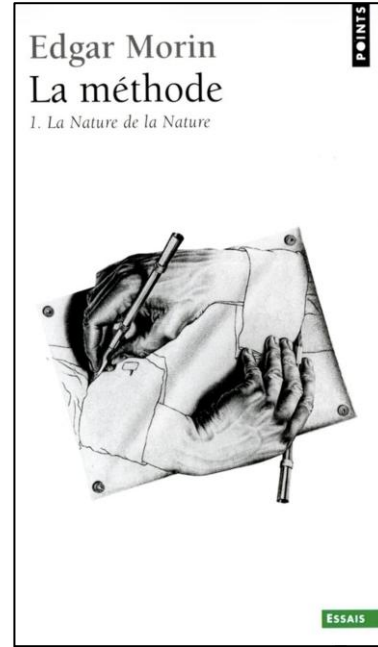
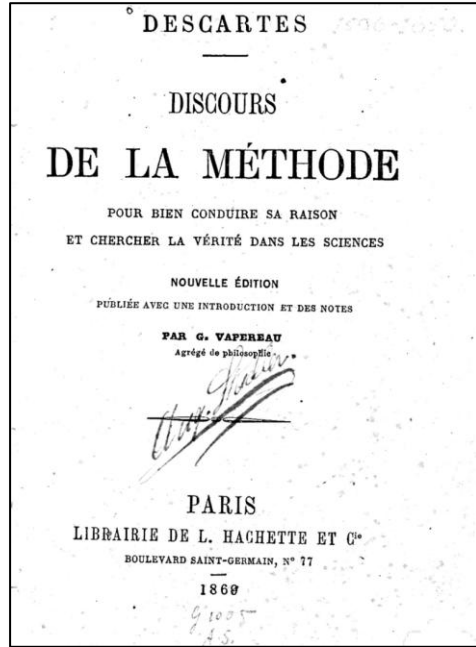
Exploration historique : ...aux bénéfiques et limites de la modernité

Des bénéfiques certains :

- Une méthode scientifique rigoureuse
- Qui était indispensable à une époque où l'emprise de la religion sur la science était très importante
- Qui nous a permis, en tant que société, de réaliser des progrès incroyables : exploration de l'espace, des océans, lutte contre des maladies, accès à une énergie abondante et peu chère... (avec toutes les limites que cela comporte et que nous vivons désormais)

**Et des limites et
des angles morts
que l'approche
systémique
propose de
dépasser**

Cette méthode, cette épistémologie a des limites et angles morts qu'il faut dépasser !



De Descartes à Morin, de la méthode... à la méthode !

Cette méthode, cette épistémologie a des limites et angles morts qu'il faut dépasser !

Fond culturel (et angle mort)	Proposition plus "systémique"
On regarde les choses de manière linéaire : A provoque B	Comprendre ce qu'en retour B provoque sur A : feedback, régulation. → Ce qui peut créer une dynamique (peut-être autonome et durable) entre A et B
On s'intéresse aux éléments individuels, pour comprendre les ensembles. On agit sur les éléments pour transformer les ensembles	Regarder les relations entre les éléments, les effets d'ensemble, les émergences. → Ne pas regarder QUE ces effets d'ensemble (le holisme), mais les rétroactions parties <> ensemble
On silote, sépare, disjoint (pour mieux comprendre et maîtriser)	Regarder les situations, les phénomènes de manière multidimensionnelle et multiniveau
On veut prédire et contrôler	Accepter l'imprévisibilité, l'incertitude, que l'action soit un « pari »
On sépare l'observateur de l'observé	Comprendre que l'on fait partie du système que l'on regarde, ou sur lequel on agit.

De Descartes... au New Public Management ?

On va souvent privilégier les réflexes suivants pour s'organiser et agir :

- Découper, scinder, séparer, siloter.
- Si on optimise les parties, ça optimise le tout.
- Réduire, se concentrer sur les éléments individuels.
- Individualiser la responsabilité, les mérites et les torts.
- Prévoir, mesurer, "gérer" à partir de cela.
- Chercher les causes, penser cause > effet, A > B.

La systémique, une construction progressive

Les premières brèches (début XX^e siècle)

- Linguistique structurale (de Saussure)
- Théorie de la forme ou *Gestalttheorie*

La formalisation (mi-40s – fin 60s)

- Conférences de Macy (notamment Wiener)
- Cybernétique : régulation, feedback
- Théorie de l'information (Shannon) : l'information, quantité mesurable
- Théorie générale des systèmes (von Bertalanffy)

Les développements et ramifications (à partir des 50s)

- Palo Alto : la systémique appliquée à la communication humaine
- Cybernétique de second ordre (Von Foerster) : intégration de l'observateur
- les sciences de la complexité : non-linéarité
- Structures dissipatives (Ilya Prigogine) : auto-organisation

L'application de la systémique au champ de la communication humaine : l'exemple de Palo Alto

La systémique vient apporter de nouveaux angles d'observation et d'action à la psychologie et à la communication humaine.

Changer la perspective d'observation

- Passer de l'attention sur l'individu, l'intrapsychique à l'observation de l'individu dans son environnement et aux interactions.
- S'intéresser à "ici et maintenant" (le jeu d'échecs de Paul Watzlawick)
- Repérer les redondances, les boucles, les tentatives de solution.

Changer l'approche d'action

- Approche non-pathologisante : ce qu'on pense être « pathologique » est une réaction logique à l'environnement ! C'est un « bon fonctionnement »
- Approche non-normative : pas de réaction « standard » possible quand il s'agit d'intervention sur un système ou des interactions.
- « Le problème, c'est la solution » : dans une situation bloquée, les « solutions » trouvées par les acteurs contribuent au problème.

Que tirer de l'exemple de Palo Alto pour l'intérêt général ?

Transformation totale
d'une professionnalité,
celle du thérapeute

Professionnalité :
pratiques, postures,
compétences,
questionnements
éthiques, vision de sa
place...



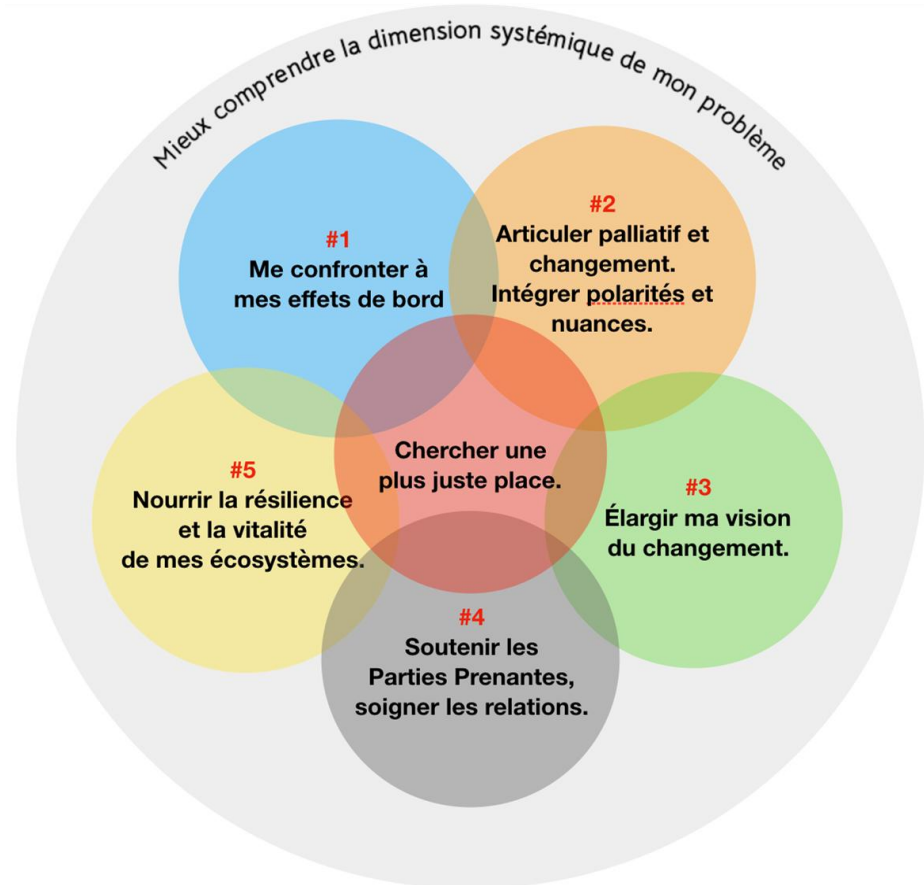
- Comment repenser notre professionnalité pour faire face à la complexité et mieux naviguer dedans ?
- Comment se transforme notre professionnalité si on bascule vers une approche plus systémique ?

Sommaire

1. **Passer du problème à l'approche systémique**
2. **Exploration historique menant à l'approche systémique**
3. **Quelques pratiques pour adopter une approche systémique : travailler ses effets de bord et prendre soin des relations**

Pour faire évoluer sa professionnalité, la rosace systémique

- Méthode de travail que j'ai créé pour permettre aux associations d'adopter une approche plus systémique
- Méthode qui s'applique probablement pour toute organisation qui travaillent sur des problèmes sociétaux et environnementaux
- Elle est composée de 5 pistes de travail.
- Une tentative pour contrebalancer notre inclinaison trop forte à l'orientation-solution pour mieux contribuer à l'intérêt général



La rosace systémique : #1 Me confronter à mes effets de bord



Un effet de bord est l'effet indésirable d'une action, qui apparaît généralement à un autre endroit du système, et/ou sur une autre temporalité. **Parfois, l'effet de bord contribue à perpétuer ou renforcer le problème auquel on s'attaque. Parfois, il provoque ou renforce d'autres problèmes.**

La notion d'effets de bord recouvre une grande diversité de situations. Ce qu'ils ont en commun, c'est d'être :

- des effets non désirés
- émanant en général de ses actions, projets, programmes... (mais parfois aussi de sa posture, de son organisation ou sa gouvernance, voire de sa simple existence..)
- qui sont certainement non prévus (et difficilement prévisibles)
- qui sont souvent difficiles à identifier même quand ils ont lieu
- et cerise sur le gâteau : quand on perçoit leur manifestation, il est souvent difficile de l'attribuer à ses propres actions !

La rosace systémique : #1 Me confronter à mes effets de bord



Des questions pour identifier et tenter de limiter les effets de bord

1. Est-ce qu'en tentant de résoudre un problème, j'en crée de nouveaux ?
2. Dans quelle mesure est-ce que j'ai une action efficace à court terme, qui maintient ou renforce le problème à long terme ?
3. Est-ce que mes actions, mes discours, ma posture nourrissent des comportements ou des croyances délétères ?
4. Est-ce que mon projet, mon action, ma politique publique gêne le travail d'acteurs essentiels à la résolution du problème ? À qui est-ce que je complique la tâche ?
5. Qui est-ce que je pousse à ne pas changer, à ne pas prendre ses responsabilités ?
6. Quels sont les effets de la combinaison des "solutions" apportées dans mon secteur ? Est-ce que cela crée des synergies, de la fluidité, une approche globale ? Est-ce qu'elles rentrent en concurrence, fragmentent, limitent le suivi et la visibilité ?
7. À quel moment est-ce que "trop" de "ma" solution devient contre productif ?
8. Est-ce que ma action "diminue" l'exigence collective qu'on a sur le problème ?

La rosace systémique : #1 Me confronter à mes effets de bord



Exemples sur les questions de transition

- **Une solution palliative qui freine le changement**

Mégabassine : investir dans ces infrastructures permet d'avoir de l'eau à court terme pour passer les périodes de sécheresse mais n'incite pas à travailler (et investir) sur la transformation du modèle agricole + crée de la tension supplémentaire sur les nappes phréatiques

- **Une solution qui renforce le problème**

Climatisation en milieu urbain dense : contribue à réchauffer l'air extérieur et à renforcer l'îlot de chaleur, qui pousse lui-même à plus de climatisation

- **Une action qui produit l'inverse de celui souhaité :**

La réglementation qui protège le Pic à tête blanche aux Etats-Unis pousse les propriétaires terriens à l'abattage préventif des arbres où ils pourraient nicher

La rosace systémique : #4 Soutenir les parties prenantes, soigner les relations



La « **nature** » et la « **qualité** » des relations dans l'écosystème est souvent clé pour **débloquer des situations et renforcer les capacités de l'écosystème.**

Je peux identifier mes :

- Alliés insoupçonnés
- Adversaires accidentels
- Sans oublier la conflictualité : reconnaître les alliances (Baptiste Morizot)

Je ne suis pas responsable de la qualité des relations entre les Parties Prenantes, mais j'ai une responsabilité à *a minima* ne pas la dégrader ; voire de l'améliorer.

- Avoir une action "saine" sur ces relations
- soutenir l'intercompréhension.
- soutenir les alignements d'intérêts
- soutenir la conscience qu'a le système de lui même

La rosace systémique : #4 Soutenir les parties prenantes, soigner les relations



Des réflexes pour soutenir l'écosystème

On agit dans des écosystèmes. Personne ne peut réussir totalement sans, contre et au détriment des autres.

- J'ai un enjeu à soutenir la "réussite" des autres Parties Prenantes.
→ C'est certainement une dimension stratégique !
- Je dois observer la combinaison des solutions.
→ Penser en « articulation ». Être « orchestrateur » ?

A vous de répondre !

Répondez à la question qui s'affiche sur votre écran !



Pour aller plus loin (1/2)

Ressources de l'intervenant :

- Cyrille Tassart : [Anti-guide de l'Approche Systémique](#) (accès gratuit en ligne)
- [Accès à tous les webinaires de l'Exploration Systémique](#)

Quelques sources et lectures recommandées :

- Edgar Morin : La Méthode (6 tomes). Penser Global.
- Gregory Bateson : Vers une écologie de l'esprit (2 tomes)
- Donella Meadows : Pour une pensée systémique. Les limites à la croissance
- Peter Senge : La cinquième discipline
- Peter Stroh : System thinking for social change
- Paul Watzlawick : Faites vous même votre malheur
- Dominique Picard, Edmond Marc : Que sais-je : l'école de Palo Alto
- Paul Durand : Que sais-je : la systémique

Pour aller plus loin (2/2)

Quelques sources et lectures recommandées :

- Baptiste Morizot : Manières d'être vivant
- Michel Crozier, Erhard Friedberg : L'acteur et le système.
- Gerog Simmel : Le conflit
- Jean-Louis Le Moigne : Que sais-je : les épistémologies constructivistes
- Paul Watzlawik, Don D Jackson, Janet Beavin : Une logique de la communication
- Snowden, Boone : A leader's framework for decision making
- Horst W. J. Rittel and Melvin M. Webber : Dilemmas in a general theory of planning, 1973
- Frank Geels : Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case--study, 2002
- Abson et al : Leverage points for sustainability transformation , 2017
- Capra, Luisi : the systems view of life.



Merci à tous pour votre participation

Ne manquez pas la suite du

Cycle 8 « Systémique : problème, approche, stratégie »

avec notre troisième webinaire **« Stratégie systémique »**

Rendez-vous le 29 juin de 13h30 à 14h30

Inscription sur : <https://mtect.fr/1087>





Retrouvez prochainement le replay sur notre site internet

innovation-transformations.ecologie.gouv.fr

Pour ne rater aucune de nos nouveautés et vous inscrire à nos évènements, abonnez-vous dès maintenant à notre lettre d'info !

[https:// mtect.fr/519](https://mtect.fr/519)



Nous contacter : fabrique.transitions@developpement-durable.gouv.fr