



PROBLEME SYSTEMIQUE

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

Webinaire – 4 mai 2026

Intervention de Cyrille Tassart
*Chercheur-praticien au sein de l'association l'Exploration
systémique*



Bienvenue dans ce webinar !

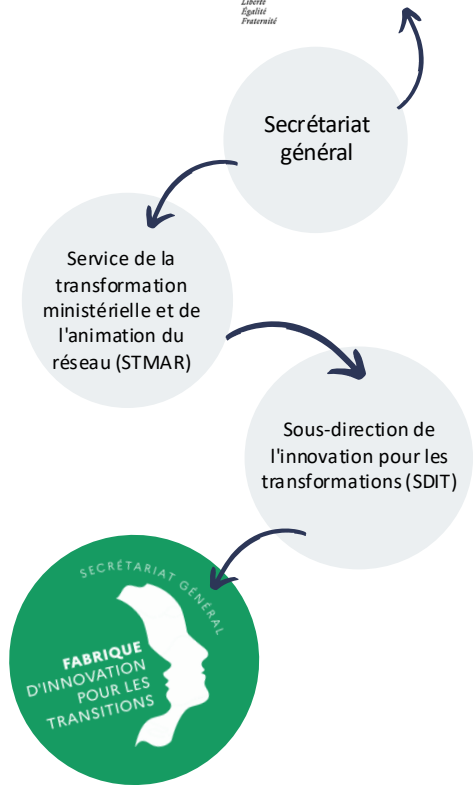


Laure Catherin

- ❖ 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 écolonomiques

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
« **Systemique : 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 !

Face aux grands défis de la transition écologique, les solutions s'accumulent... et pourtant les problèmes persistent. Et si notre manière même de lire les situations était en cause ?

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



Qu'est-ce qui distingue un problème systémique d'un problème ordinaire ? Quelles en sont les caractéristiques ? Et pourquoi nos réponses habituelles risquent-elles de l'aggraver plutôt que de le résoudre ?

2

« Approche systémique » | 15 juin | Inscrivez-vous : <https://mtect.fr/1086>

3

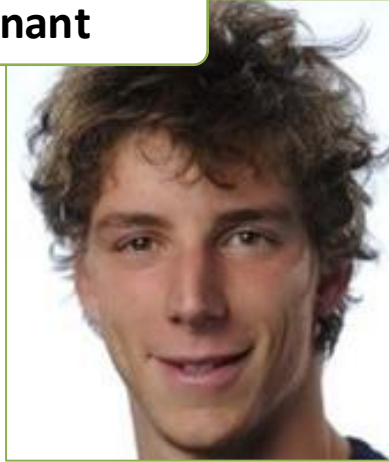
« Stratégie systémique » | 29 juin | Inscrivez-vous : <https://mtect.fr/1087>



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. Qu'est ce qu'un problème ?**
- 2. Les pièges de l'action dans un environnement « complexe »**
- 3. Pourquoi parle-t-on de problème systémique ?**
- 4. Que faire, dès maintenant ?**

Sommaire

- 1. Qu'est ce qu'un problème ?**
2. Les pièges de l'action dans un environnement « complexe »
3. Pourquoi parle-t-on de problème systémique ?
4. Que faire, dès maintenant ?

Qu'est ce qu'un problème ?



Définition d'un "problème" :

1. Question à **résoudre** qui prête à discussion, dans une science
2. Difficulté qu'il faut **résoudre** pour obtenir un résultat ; situation instable ou dangereuse exigeant une décision

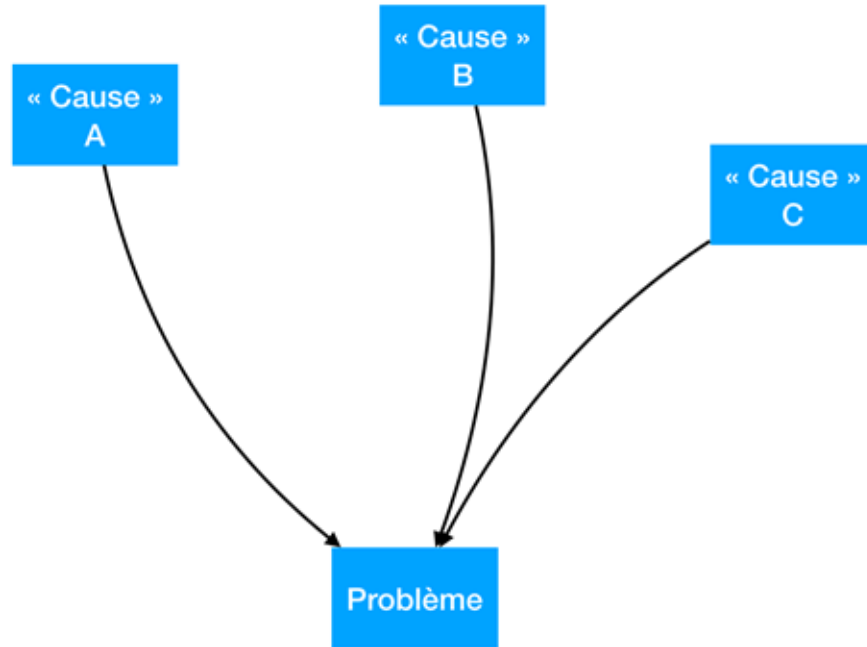
Le Robert

Définition de "résoudre" :

Découvrir la **solution** de.

Le Robert

Un problème ne tombe pas du ciel.



- Un problème courant est un **problème linéaire**.
- On observe des **symptômes**, on peut identifier des **causes**, des **conditions favorables**
- Cela donne la possibilité d'agir sur le problème, en connaissance de cause. Il peut exister une (des) **solution(s)**

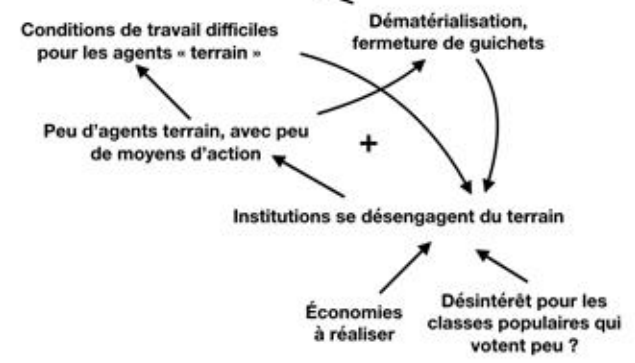
À quoi ressemble un problème écologique ou social ?

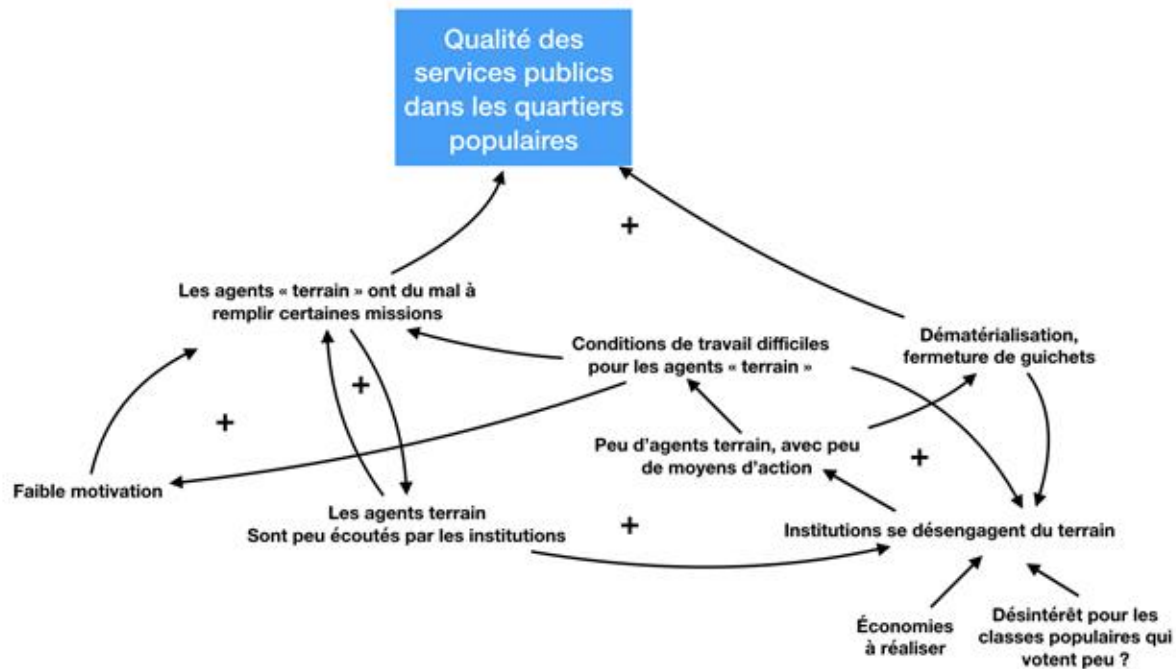
- Partons d'un exemple concret : la qualité des services publics dans les quartiers populaires
- Des observations réalisées notamment lors d'un travail avec l'association VoisinMalin + sources (ex : rapport du Conseil d'État sur le dernier kilomètre du service public, travaux de recherche, étude CESE etc.)

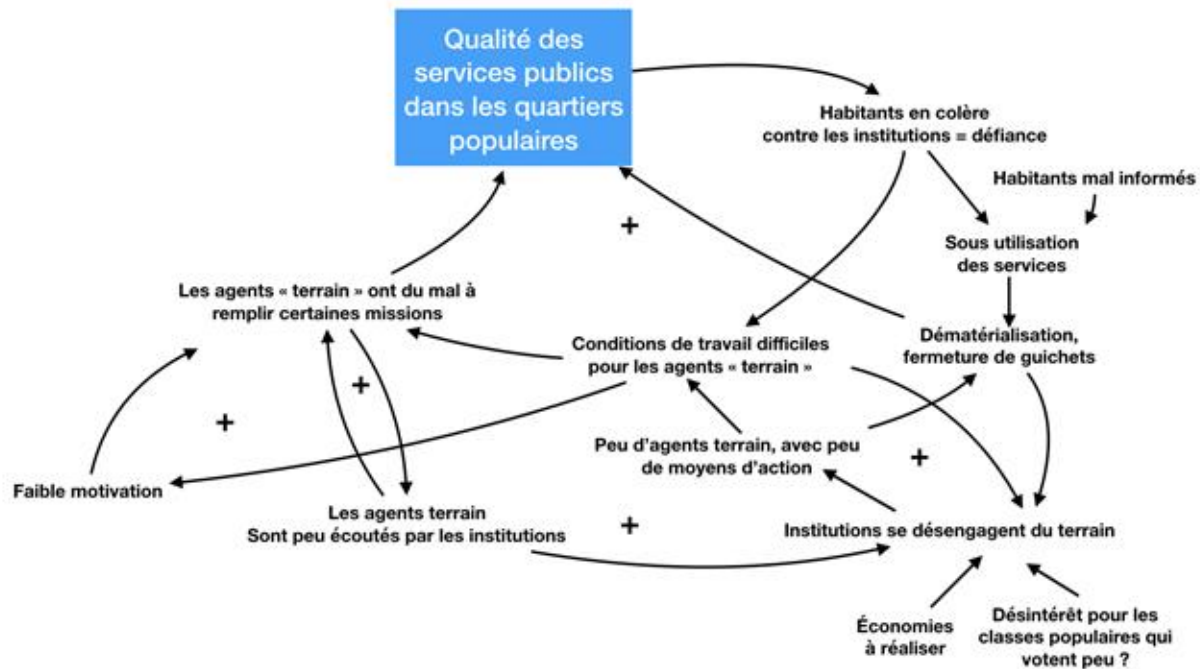
**Qualité des services publics
dans les quartiers
populaires**

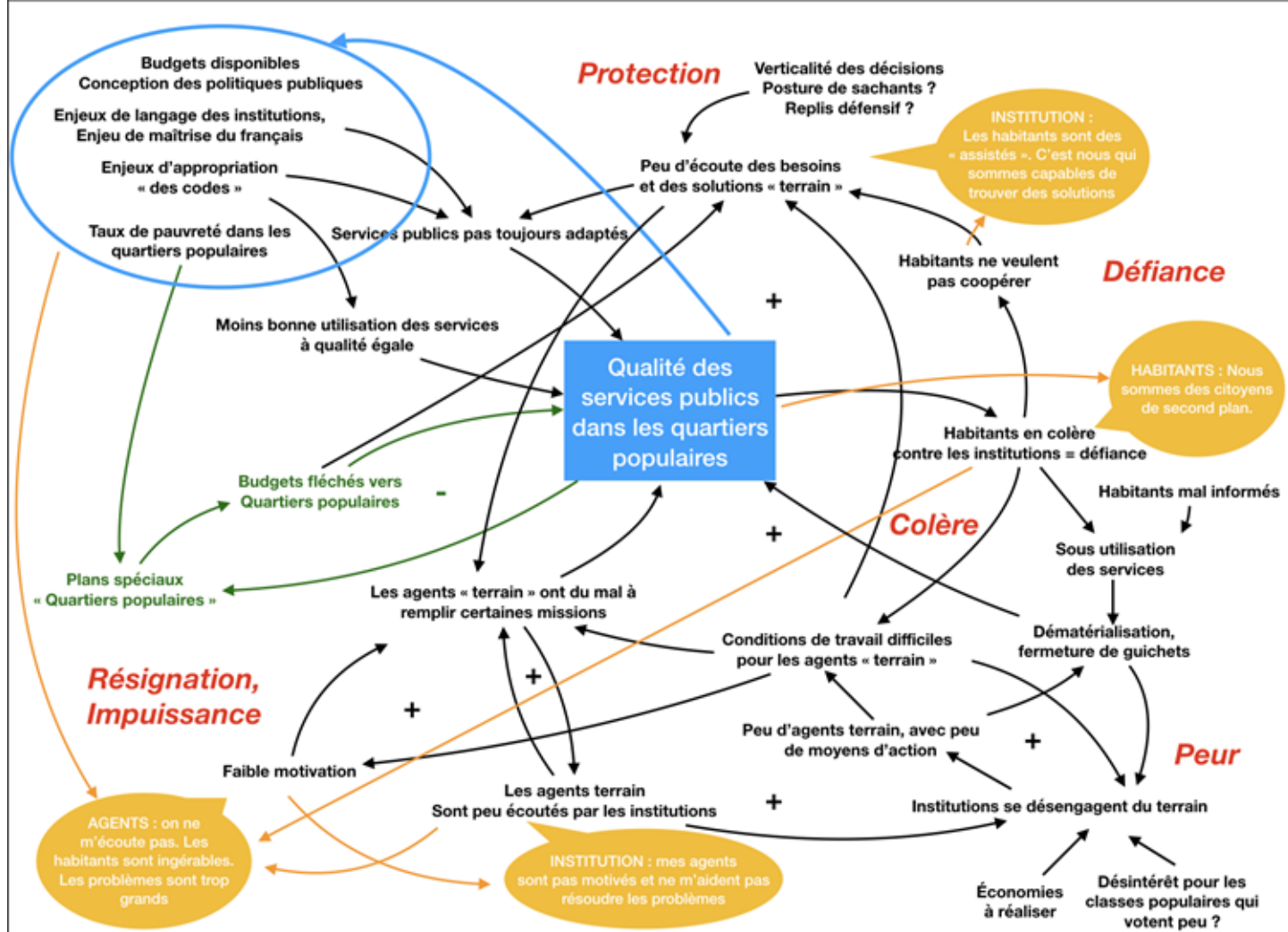
Qualité des
services publics
dans les quartiers
populaires

Qualité des services publics dans les quartiers populaires









3 points à retirer du “plat de spaghettis”

C'est très simplifié !

- Acteurs homogènes !
Et réduits à 1 croyance !
- Il manque des acteurs clés
- Pas de “boucles régulatrices” (engagement des agents, démarches innovantes, débrouille, maillage associatif etc)
- Description non “située”.
Pas de perspective historique
- Absence des dimensions “englobantes” (politiques publiques, économie etc).

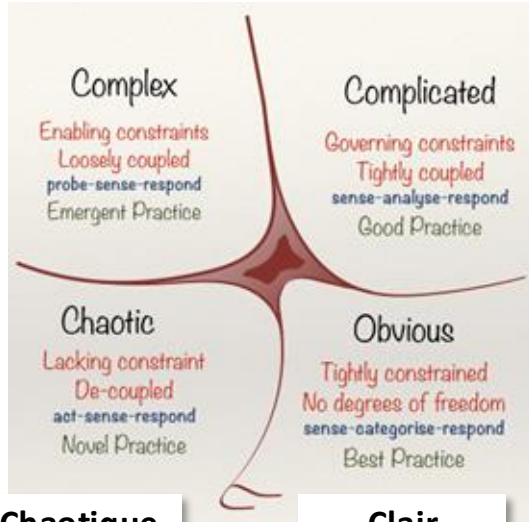
Ce n'est pas un hasard.

- Si un problème est récurrent, ce n'est pas un hasard, c'est le fruit de mécanismes structurels.
- Le système est *bien fait* pour produire le résultat que l'on observe.

Le problème s'auto-perpétue

- Le problème génère des effets... qui génèrent le problème.
- Donc : “le problème crée le problème”
- Notion de récursivité chez Edgar Morin.

Pour aller plus loin : types de problèmes



Complexe

« Inconnus inconnus »
: liens de cause à effets
déduits a posteriori. Pas
de bonne réponse.

Complicqué

« Inconnus connus »
: expliciter la relation de
cause à effet nécessite
une analyse. Plusieurs
bonnes réponses
existent.

Chaotique

Evènements trop
déroutants pour
établir des relations
de cause à effet

Clair

« Connus connus »
: situation stable et
relation de cause à
effet claire

Problème pernicieux – “Wicked Problems” :

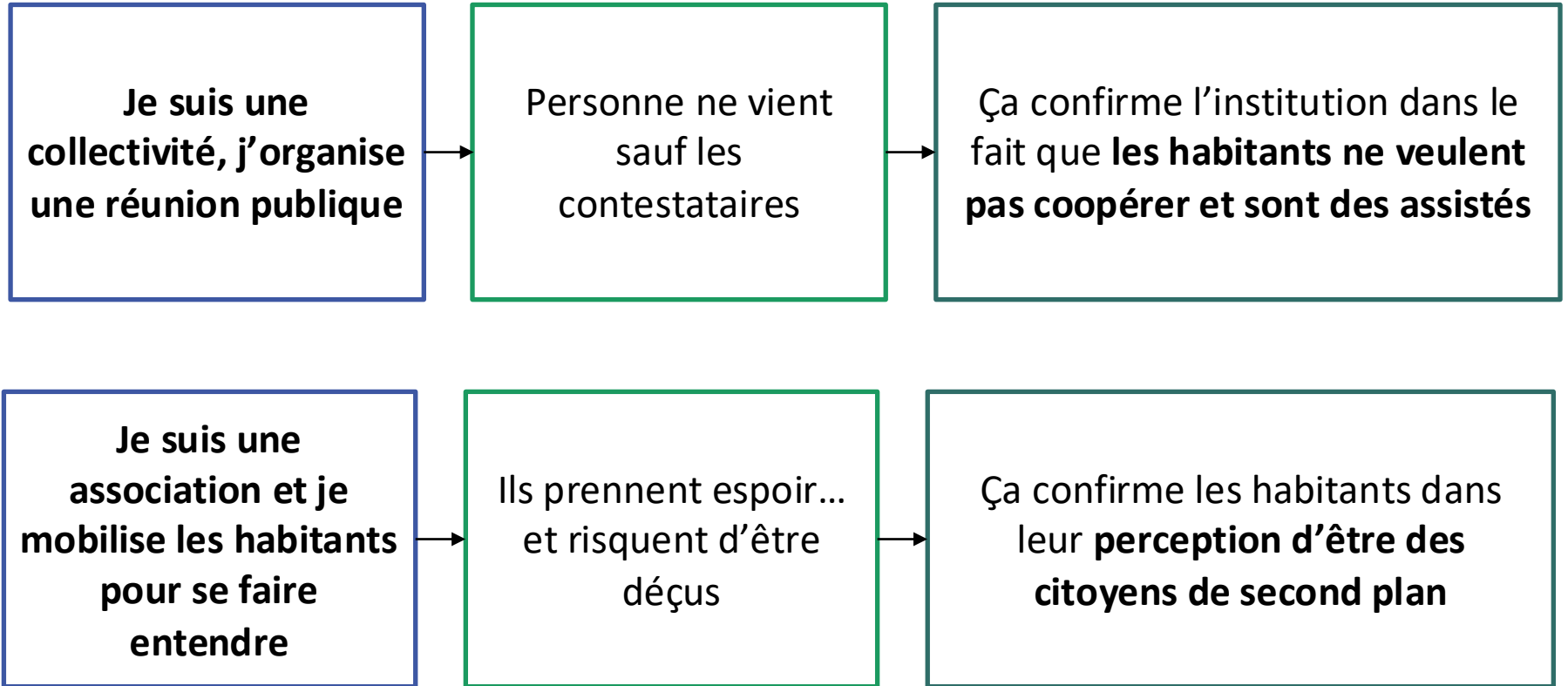
- Le problème n’est pas compris avant la formulation d’une solution.
- Les problèmes pernicieux n’ont pas de règle d’arrêt.
- Les solutions aux problèmes pernicieux ne sont pas des réponses vrai ou faux.
- Chaque problème pernicieux est essentiellement nouveau et unique
- Chaque solution à un problème pernicieux est une « opération à tir unique »
- Les problèmes pernicieux n’ont pas de solutions toutes faites.

Sommaire

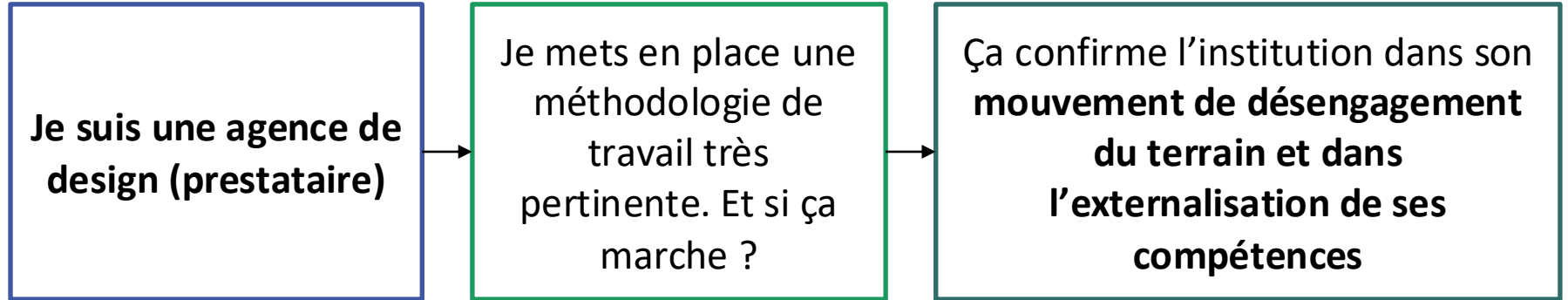
1. Qu'est ce qu'un problème ?
- 2. Les pièges de l'action dans un environnement « complexe »**
3. Pourquoi parle-t-on de problème systémique ?
4. Que faire, dès maintenant ?



Les pièges des “solutions” dans un environnement complexe



Les pièges des “solutions” dans un environnement complexe



Sommaire

1. Qu'est ce qu'un problème ?
2. Les pièges de l'action dans un environnement « complexe »
- 3. Pourquoi parle-t-on de problème systémique ?**
4. Que faire, dès maintenant ?

Un enjeu environnemental ou sociétal peut probablement être caractérisé par les éléments suivants

Les acteurs se bloquent

Chacun a de « **bonnes raisons** »

Les **émotions** contribuent au fonctionnement du système
(Antonio Damasio)

Blocage **multidimensionnel** : comportements, croyances,
“infrastructure sous-jacente”
(ce qui contraint et façonne : incitations et sanctions, règles,
normes, infrastructure matérielle, outillage etc)

Ca fonctionne en boucles

**Des cercles vicieux... qui sont
des cercles vertueux en
puissance !**

Penser les **conflits**, les **intérêts**

(George Simmel)

Adversaires Accidentels ?

Repenser les **alliances** (Baptiste Morizot)

Verrouillage socio-technique (Geels, Rip et Kemp) : le
changement, l'adoption d'innovation est difficile dans un
système socio-technique (ex : l'automobile, système agricole)

“Dépendance au sentier” : les choix passés
contraignent le futur car les coûts de sortie augmentent

Le problème s'auto-perpétue :
récursivité (Edgar Morin)

Un problème... systémique ?

“ *Un système est un ensemble de choses (personnes, cellules, molécules ou autres) qui sont **reliées** entre elles de manière à générer leur propre **schéma comportemental** au fil du temps.*

Donella Meadows, *Pour une pensée systémique*

- Le fonctionnement des systèmes nous aide à mieux comprendre ces problèmes : on prête attention aux interactions, aux émergences ou résultats, à l'organisation, aux délais, aux différentes dimensions etc.
- **Le problème de nos solutions : on agit souvent sur des éléments et non sur la structure, l'organisation, les interactions.**

Sommaire

1. Qu'est ce qu'un problème ?
2. Les pièges de l'action dans un environnement « complexe »
3. Pourquoi parle-t-on de problème systémique ?
- 4. Que faire, dès maintenant ?**

Gare à nos reflexes “solutionnistes” ...



« Quelle est la cause ? »
« Qui est le coupable ? »



Chacun reste dans son
couloir



À un problème, une
solution



« Ca marche mal »



Nos buts conscients*



« Ils n’ont pas compris »



« On n’a pas assez
insisté »

*Buts conscients** : Développé par Gregory Bateson. Se fixer des objectifs oriente notre attention, nos choix, notre communication. Dans un environnement, cela amène à ignorer les rétroactions et les effets secondaires.

... sans tomber dans (les pièges de l'approche systémique)

« Tout est lié, tout est dans tout »

« On arrête tout pour réfléchir »

« Personne n'est responsable »

Premières propositions pour mieux appréhender ce qu'il se passe

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 ?

En synthèse

- Pour examiner un problème, une situation, prenons le temps d'identifier les **interactions** et toutes les **dimensions** d'un blocage (infrastructures, comportements, croyances)
- Attention, il ne s'agit pas d'arrêter toute action pour étudier ces interactions et interdépendances.
- Il s'agit surtout de **se poser des questions différentes** face à une situation donnée pour éviter de mettre en œuvre une « solution » qui génère des effets qui renforcent le problème initial.
- Le prochain épisode permettra d'approfondir les mécanismes de l'approche systémique pour mieux appréhender les problèmes environnementaux et sociaux dans vos quotidiens !

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 second webinaire **« Approche systémique**

Rendez-vous le 15 juin de 13h30 à 14h30

Inscription sur : <https://mtect.fr/1086>

« Stratégie systémique »

*Inscrivez-vous pour le 29 juin
!*





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