

Comment déployer une vision systémique dans le déroulé d'un projet, d'une politique publique, d'un investissement ?

EN RÉSUMÉ :

Cette fiche a pour objectif de montrer comment l'approche systémique constitue un levier stratégique et opérationnel pour accompagner les collectivités dans les transitions territoriales. Elle explicite d'abord les principes clés permettant de comprendre les territoires comme des ensembles complexes, dynamiques et interdépendants (1). Elle montre ensuite comment outiller l'analyse et la décision publique par des méthodes systémiques (2). Elle précise enfin la posture et les modalités d'intervention permettant aux collectivités d'agir dans la durée, par expérimentation, combinaison de leviers et apprentissage collectif (3).

Pourquoi est-ce important : quels sont les enjeux territoriaux du sujet ?

Les collectivités font face à des crises imbriquées (climat, ressources, cohésion sociale, démocratie) qui dépassent les réponses sectorielles. Dans les transitions complexes, les approches linéaires traditionnelles sont insuffisantes et produisent des effets différés (comme les [effets rebonds](#)) ou des résistances.

Penser les territoires comme des systèmes dynamiques

A. Penser les relations plutôt que les éléments (principe écosystémique)

Un territoire n'est pas une addition d'éléments quantifiables mais un écosystème d'acteurs entretenant des relations interdépendantes. Il peut s'agir de flux physiques, financiers mais aussi de règles ou de représentations culturelles. Comprendre une problématique complexe consiste à cartographier cette situation dans son milieu : relations entre acteurs, dépendances aux ressources, cadres et liens réglementaires, imaginaires locaux.

□ Enjeux publics : élargir le cadre d'analyse, évaluer les usages réels, décloisonner les diagnostics entre les disciplines, intégrer les services écosystémiques et le vivant.

□ Outils d'analyse des interdépendances et situations complexes : [Matrice de Cynefin](#) d'évaluation de la complexité d'une problématique, [diagrammes de métabolisme urbain](#) (diagramme de Sankey), [cartographie causale ou de facteurs \(CLD\)](#), [modèle iceberg](#) (analyse des modèles mentaux)

B. Penser les boucles de rétroaction qui ne sont pas linéaires ou intuitives

Les politiques publiques génèrent des rétroactions qui parfois se retournent contre leur objectif de manière différée et non linéaire. L'approche systémique s'intéresse à l'existence de [boucles de rétroactions](#) positives (amplificatrices) ou négatives (régulatrices) qui permettent d'identifier des leviers d'intervention publics, parfois contre-intuitifs.

Dans le domaine de la mobilité par exemple l'augmentation de la capacité routière - au détriment de réseaux de transport alternatifs- amplifie avec le temps les bouchons routiers, la réduction de la vitesse autorisée sur route dense de 130 à 110 diminue le temps de trajet, la mise en place de zones faible émission sans les parties prenantes les plus résistantes créer un possible backlash écologique, etc.

Le point de départ d'une transition consiste donc à voir la collectivité comme partie prenante du système qu'elle cherche à transformer sans en être un chef d'orchestre central et unique.

□ Enjeux publics : articuler transformation interne et transition territoriale, mobiliser des acteurs non institutionnels dans le processus de changement

Comment déployer une vision systémique dans le déroulé d'un projet, d'une politique publique, d'un investissement ?

□ Outils de cartographies de causalité et d'anticipation des effets de bord des projets : [Kit des effets rebonds](#) (L Bornes - 2024), [Kit de construction de cartographies causales](#) (System mapping academy - Miro)

C. Penser les cycles et les ruptures (principe dynamique)

Un système territorial est positionné entre un système plus global (constitué des lois nationales, de la biosphère, des flux et tensions sur les ressources planétaires, etc) et d'initiatives de niche plus micro et locales. L'action publique territoriale est en ce sens une strate systémique intermédiaire, dont les opérations vont occuper différents états :

- Développement : amplification, innovation, émergence de projets territoriaux
- Homéostasie : stabilité apparente, résistance au changement de projets établis
- Crise : bascule, recomposition, nouveaux équilibres du fonctionnement territorial

□ Enjeux : ne traiter uniquement les symptômes (subventions, normes) sans agir sur les causes profondes, identifier les situations de crise comme des fenêtres d'action, créer les conditions de l'engagement collectif et de transformation autant que le pilotage du changement

□ Outils de planification stratégique et systémique : La [perspective multi-niveaux](#) (MLP - Geels 2002), [Modèle des 3 horizons](#).

Comment outiller et accompagner les transitions systémiques ?

Un programme de transformation systémique s'appuie sur une démarche incrémentale, fondée sur la compréhension progressive du système, l'expérimentation et l'animation d'un réseau d'acteurs évolutif. La collectivité n'agit pas seule : elle crée les conditions pour que le système territorial évolue.

Plusieurs outils peuvent contribuer à renforcer cette vision systémique.

Solutions Transitions Comment déployer une vision systémique dans le déroulé d'un projet, d'une politique publique, d'un investissement ?



Comment déployer une vision systémique dans le déroulé d'un projet, d'une politique publique, d'un investissement ?

A. Diagnostic et modélisation sous forme de système

L'objectif d'un diagnostic tourné vers une représentation systémique est de faire émerger des hypothèses partagées sur les dynamiques à l'œuvre sans viser une représentation exhaustive du territoire. Ce diagnostic est réalisé lors d'un cycle d'ateliers mêlant faits scientifiques et représentations locales.

Quelques exemples de diagnostics systémiques : [carte des usages de l'eau en Haute chaîne du Jura](#) (Olivier Erard), [Impacts systémique du changement climatique sur l'agriculture](#) (réseau action climat), [modélisation systémique des scénarios mondiaux](#) (Modèle WORld 3 - Rapport Meadows 1972), et encore [d'autres exemples ici](#).

B. Comment combiner plusieurs solutions pour résoudre un problème complexe ?

La transformation d'un système ne repose pas sur un levier unique mais sur des interventions coordonnées : règles, récits, acteurs, infrastructures. On parle parfois « d'acupuncture territoriale » : agir là où le système est bloqué par combinaison d'actions.

Deux schémas illustrent cette approche : les [12 leviers de la transformation](#) (Donella Meadows - 1999) ainsi que [l'arbre des actions](#) (Erasmus - 2024) qui mobilisent plusieurs champs d'intervention simultanés :

Deux exemples de cette approche "portefeuille" : la réduction de la [mortalité routière](#) (France 1980-2014) et de la [consommation de drogues](#) par les adolescents (Islande 1995-2015). Dans le cas de l'Islande, les leviers sont utilisés en synergie pour modifier l'environnement global dans lequel évoluent les jeunes, réduisant ainsi les facteurs de risque et renforçant ceux de protection : des lois qui encadrent et limitent l'accès aux substances, des actions visant à renforcer le tissu familial et éducatif, des investissements dans des alternatives saines aux comportements à risque, un suivi des résultats et une adaptation continue.

C. Expérimentations et apprentissage

Dans les transitions complexes, l'expérimentation constitue un mode d'action publique à part entière de tester et évaluer des hypothèses en conditions réelles

Solutions Transitions Comment déployer une vision systémique dans le déroulé d'un projet, d'une politique publique, d'un investissement ?



Comment déployer une vision systémique dans le déroulé d'un projet, d'une politique publique, d'un investissement ?

avant la généralisation. L'expérimentation s'appuie sur des cycles courts d'apprentissage collectif structuré par des mécanismes d'ajustement continu du projet et la structuration d'un réseau d'acteurs usagers et sponsors de la démarche.

Les enjeux publics de l'expérimentation est de réduire le risque politique, financier et organisationnel, de produire de la connaissance ouverte mais aussi de redonner de la capacité d'agir aux agents publics.

On peut citer notamment l'exemple des "[Coronapistes](#)" préfiguratrices d'aménagements cyclables durables dans les territoires, la pratique de l'[urbanisme tactique](#), les nouveaux modes de gestion des espaces verts (différenciée, participative) sur des sites pilotes, les projets incubés par des laboratoires d'innovation territoriaux. Pour conduire de tels changements la collectivité doit investir ou mobiliser de nouvelles compétences appuyées sur le [design de service](#).

D. Animation de communauté

La transformation systémique repose sur la mobilisation durable d'une communauté d'acteurs, au-delà des périmètres administratifs classiques. Elle nécessite de créer un cadre de confiance visant à maintenir une dynamique de collaboration et de réciprocité dans le temps long.

L'enjeu de cette communauté consiste en l'hybridation et l'interconnaissance culturelle des acteurs, ainsi que la production de communs bénéfiques à l'ensemble des parties. On peut citer l'exemple du [réseau des aménageurs de la métropole Lyonnaise](#) réunis autour d'une rencontre annuelle de coproduction, de tests et d'échanges autour de grands défis partagés ou l'organisation de temps plus opérationnels de résolution de problématiques partagées par les parties prenantes grâce à des [méthodes d'intelligence collective](#).

E. Posture systémique du manager ou décideur

L'approche systémique implique une évolution de la posture managériale et politique. Le décideur n'est plus uniquement un pilote par objectifs, mais un leader animateur garant du cadre, du sens et des conditions d'apprentissage. Cette posture repose sur l'acceptation de l'incertitude, la protection des espaces d'expérimentation et la reconnaissance de l'intelligence des acteurs de terrain. C'est dans cette logique que les compétences systémiques et les [softskills](#) doivent

Solutions Transitions Comment déployer une vision systémique dans le déroulé d'un projet, d'une politique publique, d'un investissement ?



Comment déployer une vision systémique dans le déroulé d'un projet, d'une politique publique, d'un investissement ?

être renforcées au sein des équipes de directions publiques. C'est également le cas des compétences d'adaptabilité et de résilience collectives au sein des équipes, comme le développement d'entraînement à la [culture du risque](#).

Exemples et références de démarches intégrées

Des programmes d'innovation long existent, organisant sur la durée des transitions territoriales appuyées sur une transformation interne continue. On peut notamment citer :

- Démarche d'anticipation : [La fin du ski au sein de la station Metabief](#)
- Laboratoires d'innovation publique partenarial : [Laboratoire \(renaturation urbaine partenariale\)](#)

Aller plus loin : Les ressources existent et sont très complètes!

- Ouvrages de référence : [Pour une pensée systémique](#) (Donella Meadows), [La cinquième discipline](#) (Peter Senge), [Dynamique des systèmes appliqués aux PCAETs](#) (Arnaud Diemer - Université de Clermont Ferrand)
- ADEME : [programme transition systémique](#) et [cours en ligne](#)
- Boîte à outils
 - [Kit opensource "Accompagner les transitions systémiques"](#) (Erasme)
 - [Kit sur les effets rebonds](#) (L Bornes)
 - [Kit "Systemic design toolkit"](#) (systemic design association)
- Articles publics : [Approche systémique territoriale](#) (La 27e région), [Un lab des transitions systémiques](#) (Autrement Autrement)
- Infographies : <https://lesecolohumanistes.fr/la-systemique/>
- Pour aller plus loin écrire à pvincent@erasme.org ou contact@lelierre.fr

Les principes du systémisme illustrés :

Solutions Transitions Comment déployer une vision systémique dans le déroulé d'un projet, d'une politique publique, d'un investissement ?



Comment déployer une vision systémique dans le déroulé d'un projet, d'une politique publique, d'un investissement ?

Ce contenu vous fait réagir ? Partagez-le.