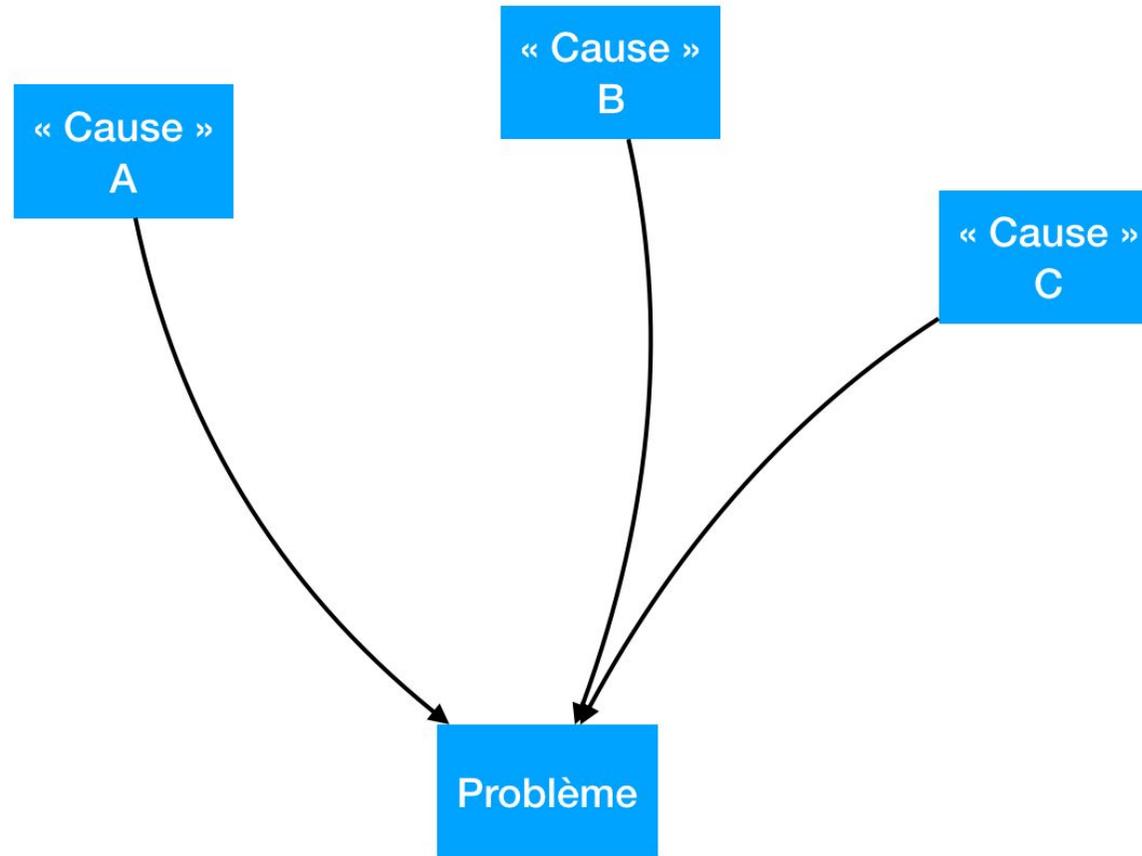


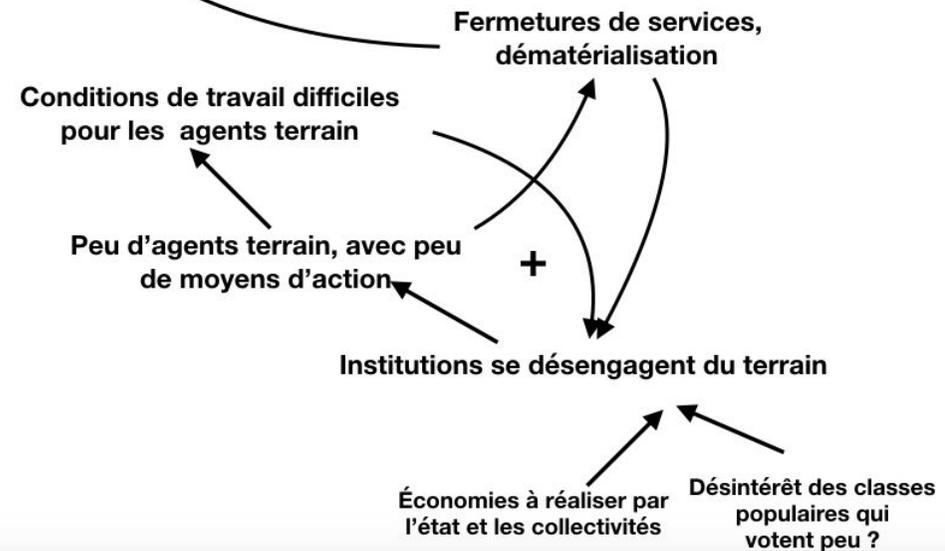
Introduction à l'approche systémique

Qu'est-ce qu'un problème ?

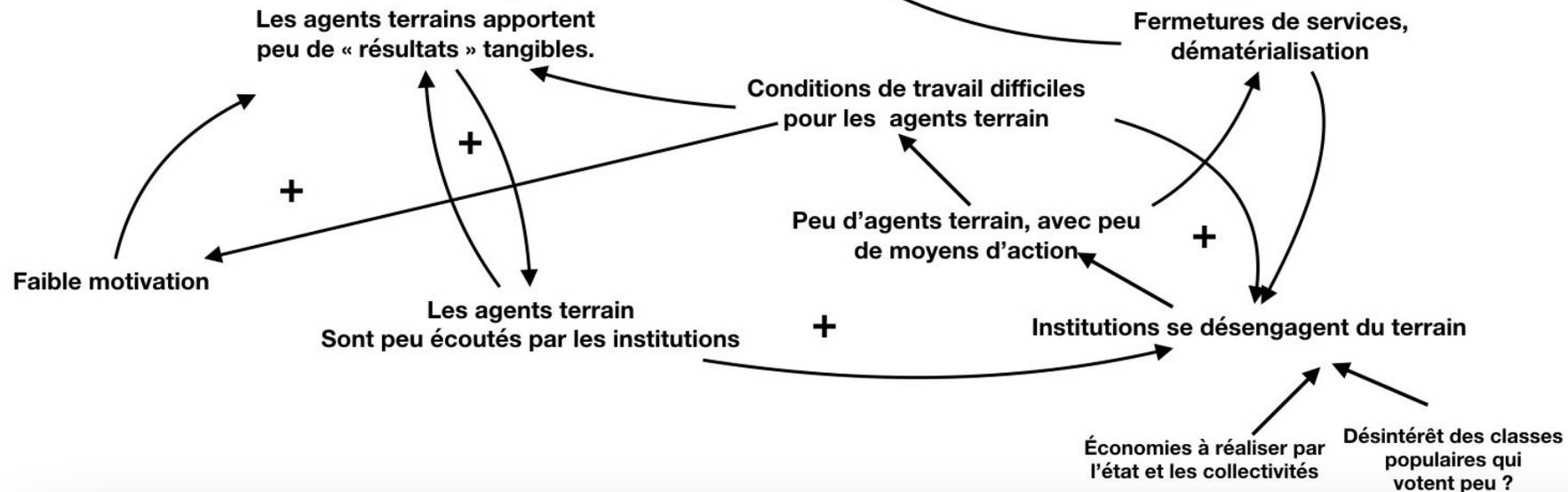


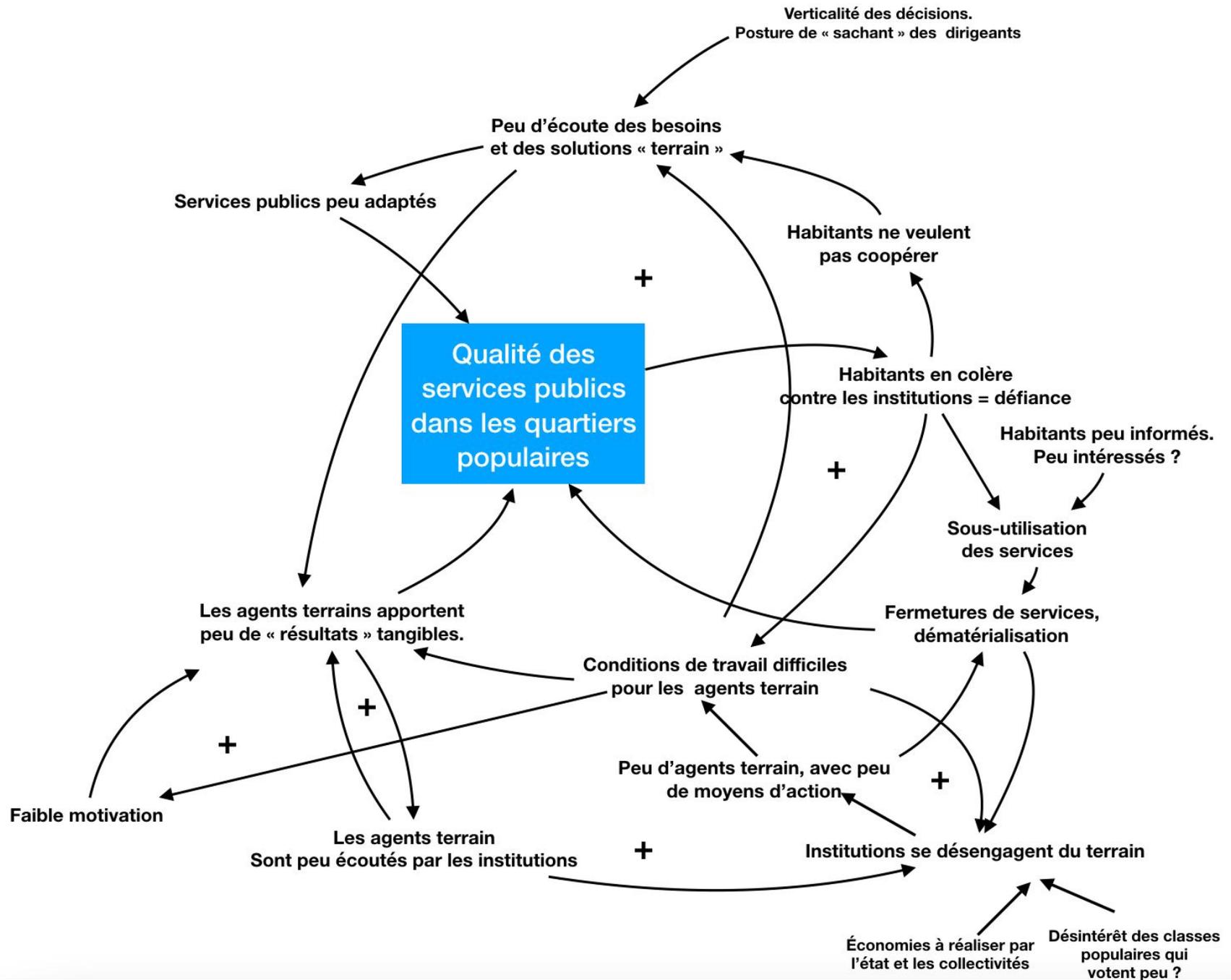
Qualité des
services publics
dans les quartiers
populaires

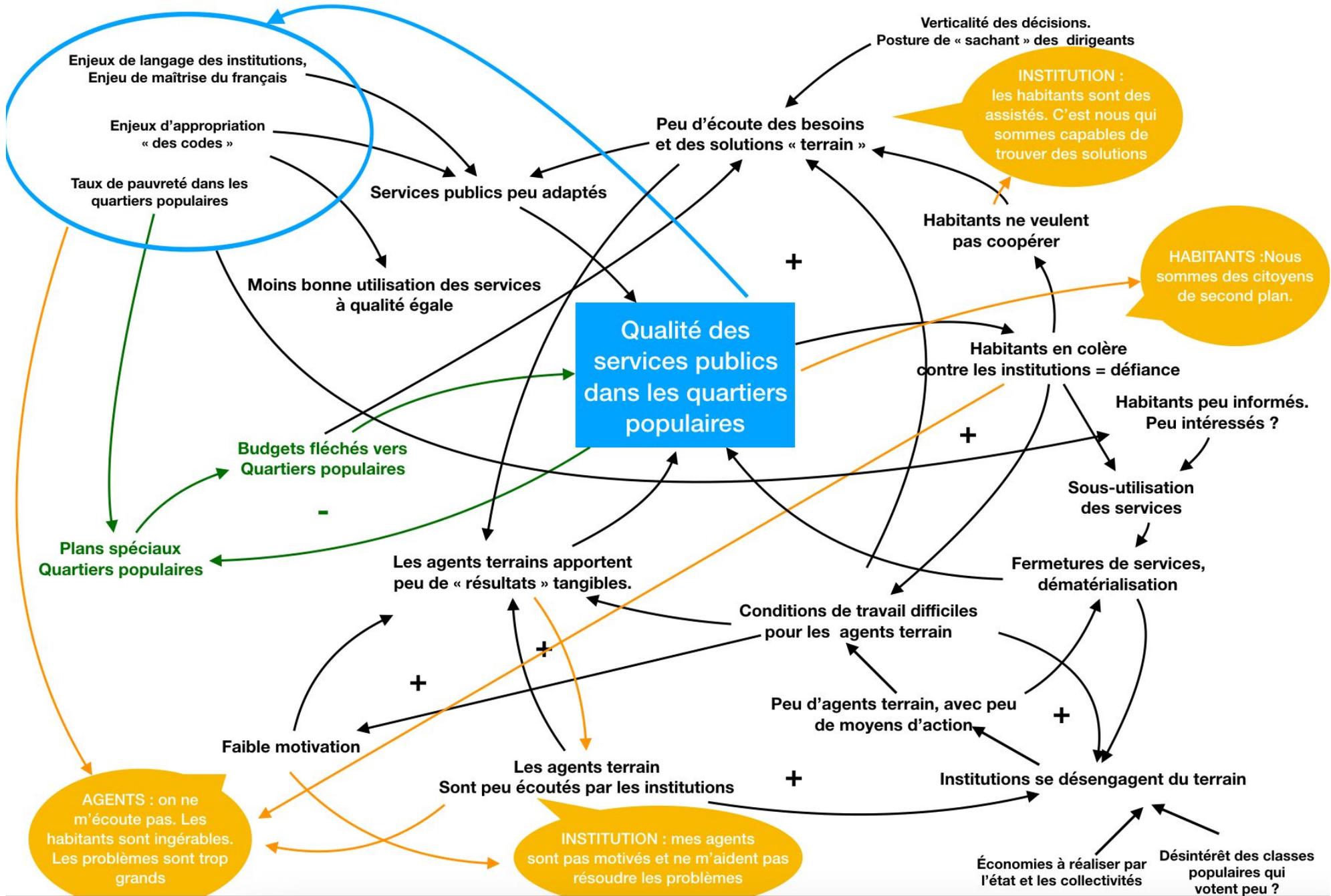
Qualité des services publics dans les quartiers populaires



Qualité des services publics dans les quartiers populaires

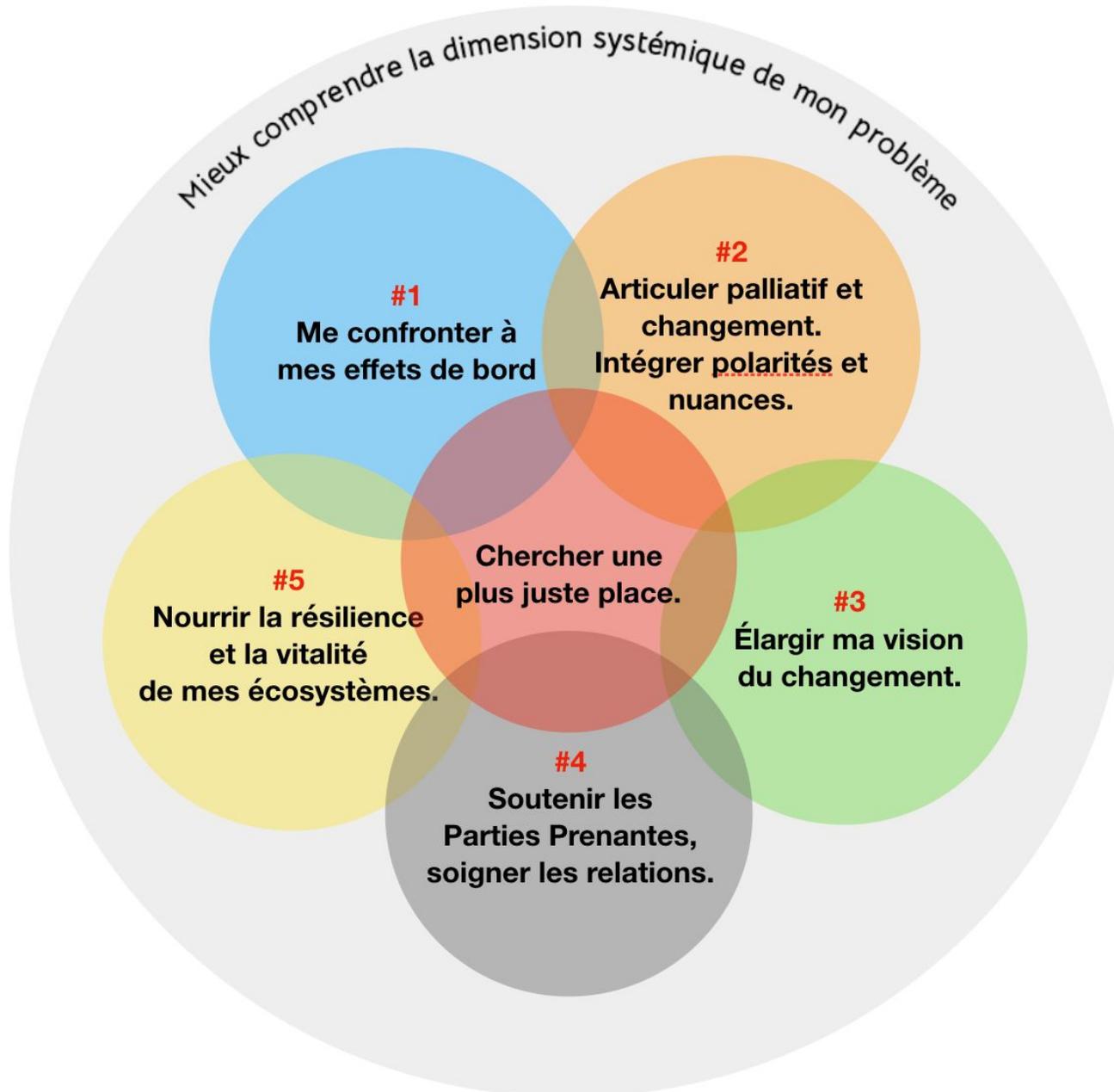






Qu'est-ce que ça change ?

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, pour une association, c'est d'être :

- des effets non désirés ,
- émanant en général des programmes de l'association (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 !

#1 Me confronter à mes Effets de bord

Est-ce qu'en tentant de résoudre un problème, j'en crée de nouveaux ?

Est-ce qu'en essayant de résoudre tel problème, je freine la résolution d'un problème plus important ?

Dans quelle mesure est-ce que j'apporte une solution efficace à court terme, qui maintient ou renforce le problème à long terme ?

Est-ce que mes actions, mes discours, ma posture nourrissent des comportements ou des croyances délétères ?

Est-ce que ma solution gêne le travail d'acteurs essentiels à la résolution du problème ? À qui est-ce que je complique la tâche ? Qui est-ce que je pousse à ne pas changer, à ne pas prendre ses responsabilités ?

Quels sont les effets de la combinaison des "solutions" apportées dans mon secteur ? Est-ce que ça crée des synergies, de la fluidité, une approche globale ? Est-ce qu'elles rentrent en concurrence, fragmentent, limitent le suivi et la visibilité ?

À quel moment est-ce que "trop" de "ma" solution devient contre-productif ?

Est-ce que ma solution "diminue" l'exigence collective qu'on a sur le problème ?

#1 Me confronter à mes Effets de bord

Dans quelle mesure est-ce que j'apporte une solution efficace à court terme, qui maintient ou renforce le problème à long terme ?

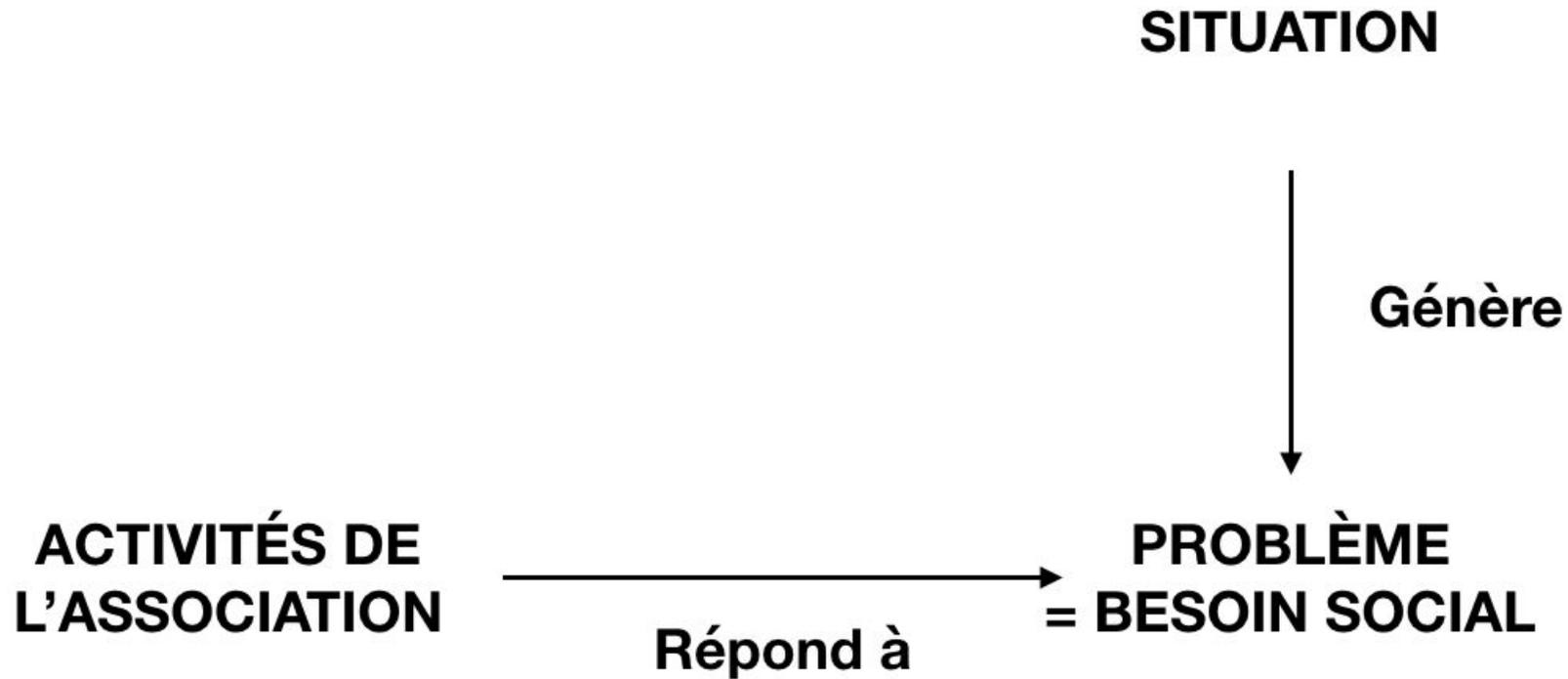
Est-ce que mes actions, mes discours, ma posture nourrissent des comportements ou des croyances délétères ?

Est-ce que ma solution gêne le travail d'acteurs essentiels à la résolution du problème ? À qui est-ce que je complique la tâche ? Qui est-ce que je pousse à ne pas changer, à ne pas prendre ses responsabilités ?

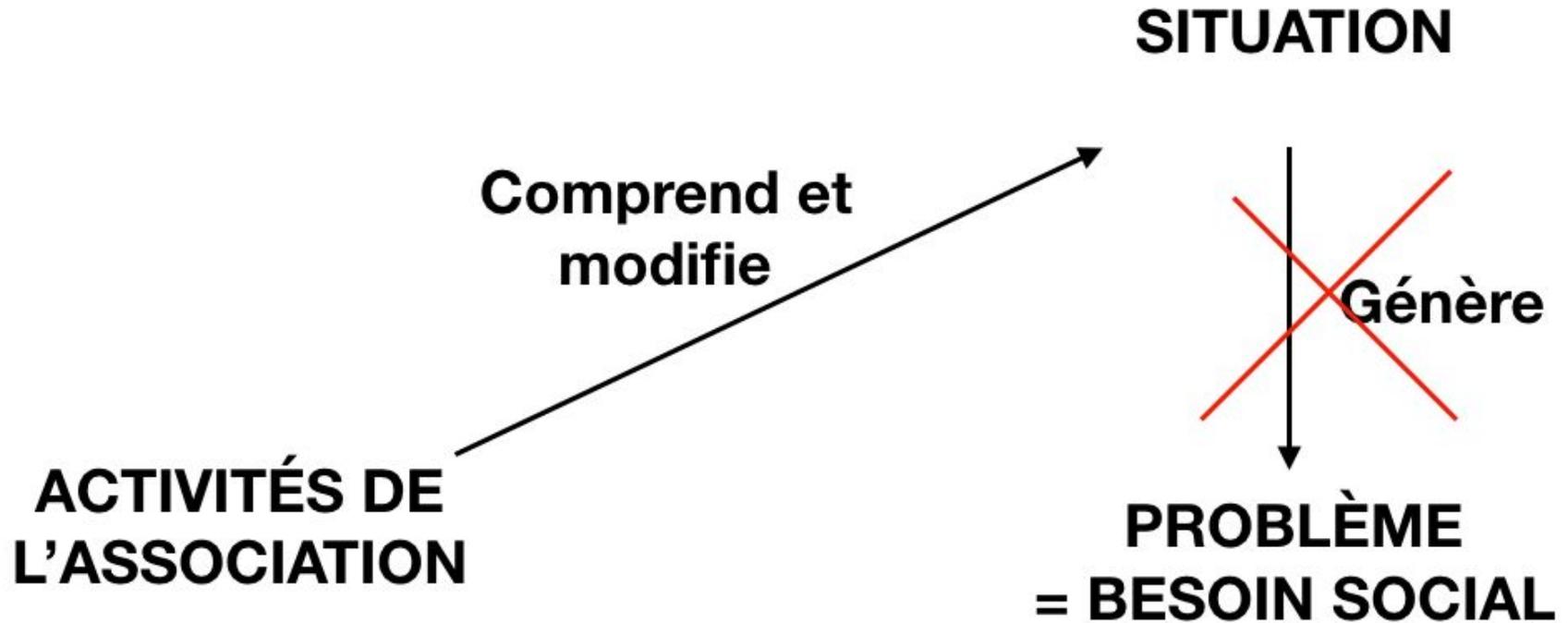
#1 Me confronter à mes Effets de bord

- Tout remède est aussi un poison
- Pour agir de manière saine : se confronter à ses effets de bord
- C'est libérateur et constitue une grande source d'amélioration de l'action
- Utile pour explorer la "situation"
- Un des enjeux écosystémiques : que toutes les parties prenantes travaillent sur leurs propres effets de bord. "S'articuler"

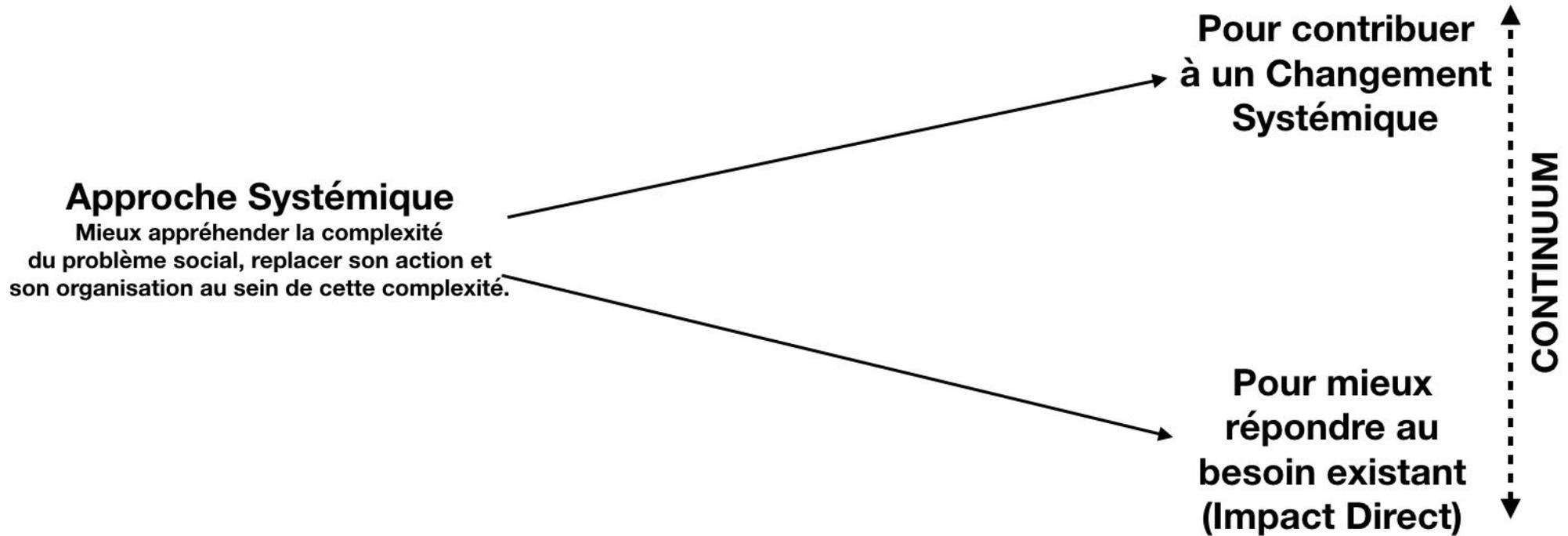
Impact Direct = logique "palliative"



Changement systémique



Approche systémique : une posture et des pratiques



#2 Articuler palliatif et changement. Intégrer nuance et polarités

- Palliatif et Changement ont plutôt tendance à se gêner
- Les deux sont nécessaires : comment les articuler ?
- Ce sont deux polarités (C. G. Jung), deux dialogues (E. Morin)

#2 Articuler palliatif et changement. Intégrer nuance et polarités

Exemples de polarités :

- * Palliatif et Changement
- * Réponse politique et réponse technique
- * Effet individuel et effet d'ensemble
- * Court terme et long terme
- * Réformisme et radicalité
- * Lutter et accepter

(* Ex pour une organisation : organique et planifié ; transparence et confidentialité etc)

(* Ex perso : aider - émanciper ?)

#2 Articuler palliatif et changement. Intégrer nuance et polarités

Deux pôles ont des bénéfices et des inconvénients.

On peut identifier :

- Les bénéfices mutuels, leurs apports respectifs
- La manière dont ils sont complémentaires
- Les dynamiques ou mécanismes qui les opposent
- Les signaux d'alerte pour chacun
- Un modus vivendi entre les acteurs concernés

(Ex : B. Johson, *Polarity management*)

#4 Soutenir les Parties Prenantes, Soigner les relations

Mieux vaut se planter mais que tous les autres réussissent !

- Comment aider aux mieux les parties prenantes à faire "leur part" ?
- Penser son soutien à l'écosystème
- Adversaires accidentels, alliés insoupçonnés
- Il y a quand même des "ennemis" (B. Morizot)
- Quelles marges de manoeuvre pour agir sur les relations entre parties prenantes ?

#5 Nourrir la résilience et la vitalité de mes écosystèmes

Est-ce forcément souhaitable de résoudre un problème, si l'on diminue la résilience (ou vitalité, capacité, bien être, bonheur...) d'un écosystème ?

Par écosystème on entend : territoire, communauté, secteur, filière, parties prenantes d'un problème etc.

"L'opération a réussi, mais le patient est mort"

→ Exemple de la "Réhabilitation" en santé mentale



Conclusion - questions

Conclusion : qu'est ce qu'un problème ?

Quelques pistes :

- Les problèmes sociétaux, s'ils sont récurrents et généralisés, ne sont pas dûs au hasard : ils sont probablement de nature "systémique"
- Ils s'agit souvent de problèmes de "combinaison de solutions"
- Il y a certainement des angles morts, des transformations à opérer dont personne ne se sent responsable
- Il y a certainement un écart entre effets individuels positifs et effets d'ensemble non souhaitables.
- Chacun a certainement de bonnes raisons de faire ce qu'il fait.
- Ce sont probablement des situations où la qualité relationnelle entre parties prenantes ne permet pas d'améliorer la situation.

Comment navigue-t-on ?

=> La Rosace comme proposition de méthode et éthique organisationnelle. En découlent des potentielles pistes de pratiques, postures et stratégie.

Enjeu : aller-retours entre mon organisation et la situation complexe où j'agis (Dialectique - J. Piaget). Enquêter (J. Dewey) pour s'ajuster.

=> Un travail à mener au niveau de l'écosystème pour renforcer la compréhension de "ce qu'il se passe" et des blocages collectifs. Soutenir la capacité d'articulation, les bénéfices collectifs au détriment des réussites individuelles, la bonne santé de l'écosystème. (Ex : P Stroh, *system thinking for social change*)



Annexes

Quelques “questions systémiques”

Avant d’agir : qu’est ce qui me pré-existe, qu’il faut à tout prix préserver ? Que faut-il “protéger” de ma solution ?

Qui ai-je pu oublier ? Comment donner la voix à ceux qu’on écoute peu ?
Avec qui n’êtes vous pas d’accord ? Comment pouvez vous entrer en dialogue avec eux ?

Dans quelle mesure est-ce que j’apporte une solution efficace à court terme, qui maintient ou renforce le problème à long terme ?
Comment articuler le palliatif (Impact Direct) et le changement (systémique) ?

Est-ce que mes actions, mes discours, ma posture nourrissent des comportements ou des croyances délétères ? Qui est-ce que je pousse à ne pas changer ?

Est-ce que ma solution gêne le travail d’acteurs essentiels à la résolution du problème ?

C’est quoi quoi la “vitalité” de mon écosystème ? Est-ce que je la nourris, ou l’inverse ?

Est-ce qu’en agissant, je pousse plutôt à la performance, ou à la résilience ? L’équilibre me convient-il ?

Comment, par ma posture et mes actions, renforcer la qualité des relations entre les Parties Prenantes concernées par le problème ?

Quels enjeux est-ce que mes indicateurs contribuent à masquer ou invisibiliser ?

Derniers conseils, si jamais...

Toujours chercher à mieux comprendre

Commencer : PPPPP

Auto-empathie, mettre le costume de héros au placard

Être concerné... par ce qui ne me concerne pas

Quelles sont les bonnes raisons ?

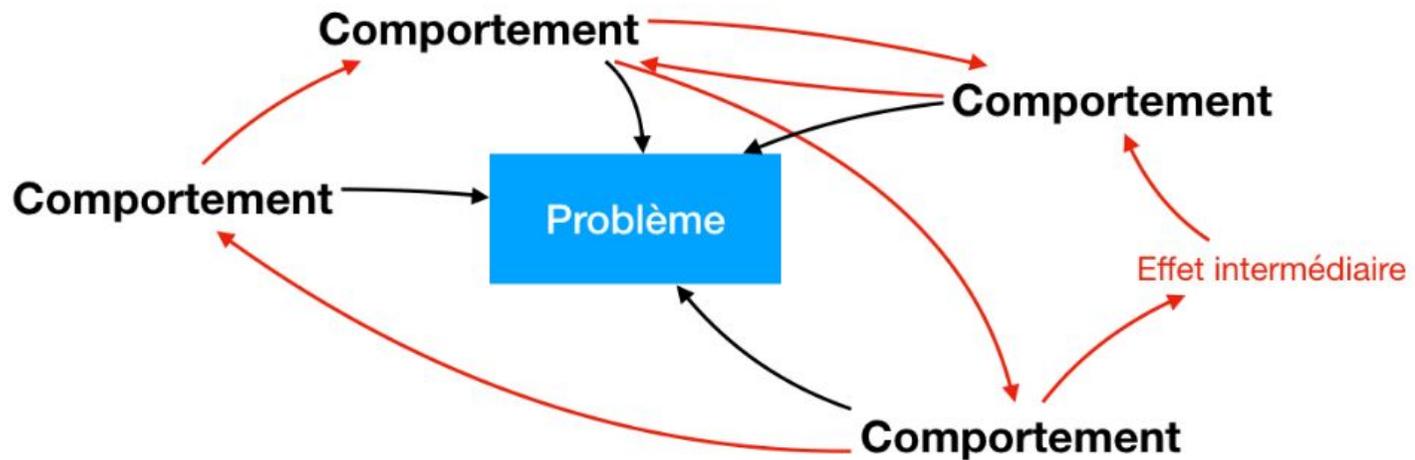
Nourrir la diversité, me confronter à l'altérité.

Un enjeu de juste place

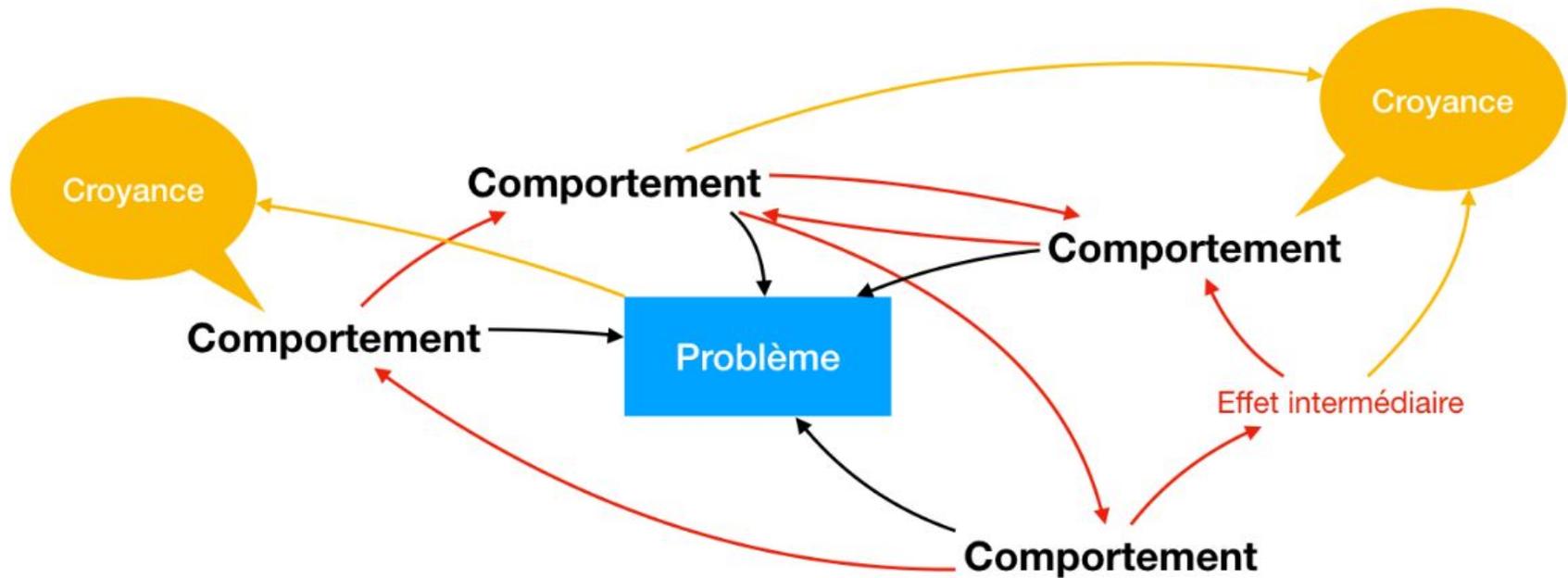
Un problème systémique... ou une situation bloquée

Problème

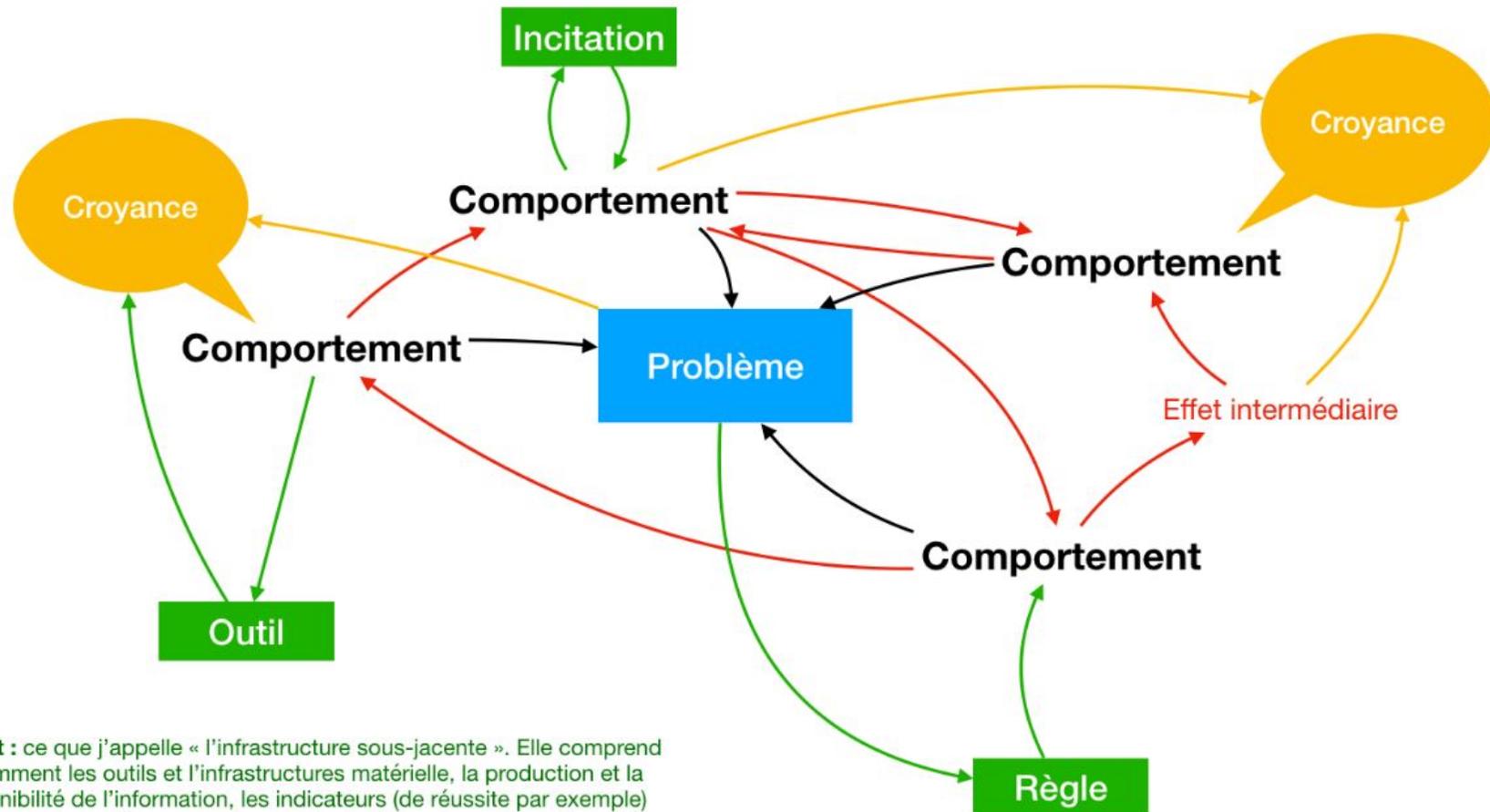
Un problème systémique... ou une situation bloquée



Un problème systémique... ou une situation bloquée



Un problème systémique... ou une situation bloquée



En vert : ce que j'appelle « l'infrastructure sous-jacente ». Elle comprend notamment les outils et l'infrastructures matérielle, la production et la disponibilité de l'information, les indicateurs (de réussite par exemple) observés par les parties prenantes ; les incitations et sanctions (financières, morales etc), le fléchage des financements et budgets, les mécanismes de valorisation etc.