



LE CHANGEMENT SYSTÉMIQUE, ENJEU MAJEUR POUR LA PHILANTHROPIE AU 21^e SIÈCLE

**ARTHUR GAUTIER, PROFESSEUR À L'ESSEC BUSINESS SCHOOL,
DIRECTEUR EXÉCUTIF DE LA CHAIRE PHILANTHROPIE**

Depuis 2015 environ, on observe un engouement intellectuel remarquable pour l'idée de « changement systémique » dans le champ de l'innovation sociale. L'influente revue *Stanford Social Innovation Review* y a déjà consacré *une vingtaine d'articles*. En Europe, des organisations pionnières comme *New Philanthropy Capital* et *Ashoka* ont récemment publié des guides pratiques et des recommandations pour développer ce type d'approches. Si nombre d'associations et d'entreprises sociales y sont déjà engagées, elles butent souvent sur un manque de financement ou de compréhension de la part de leurs financeurs. En cause, *d'après Ashoka UK*, des pratiques de soutien inadaptées car trop contraignantes et focalisées sur des projets à court terme, dont les effets sont « faciles » à mesurer. Outre les financeurs publics, ce sont surtout *les fondations philanthropiques* qui sont invitées à modifier leurs pratiques pour soutenir le changement systémique.

Mais de quoi parle-t-on exactement ? Dans ce premier article, prenons soin de définir au préalable les concepts utilisés et de comprendre leur filiation théorique, avant de revenir sur la manière dont la philanthropie est confrontée à la question du changement systémique. Un second article présentera un état des lieux des représentations et des pratiques des acteurs français en la matière, puis les freins et opportunités pour développer une philanthropie de changement systémique en France.

Penser en système(s)

La notion de « *changement systémique* » trouve sa source dans la *pensée systémique*, un vaste champ de recherche interdisciplinaire apparu il y a près d'un siècle et accéléré à partir des années 1960. Ses *grands théoriciens* proviennent de disciplines variées : biologie (Ludwig von Bertalanffy), cybernétique (Gregory Bateson), sociologie (Niklas Luhmann), management des opérations (Russell Ackoff) ou encore sciences de l'environnement (Donella Meadows). Leur point commun ? L'étude des systèmes, ensembles d'éléments interdépendants qui forment un tout ayant des propriétés et des comportements propres, irréductibles à la somme de chacun des éléments pris séparément. Un système est d'autant plus complexe qu'il possède d'éléments et surtout d'interactions entre eux, qui sont souvent non-linéaires, caractérisées par des causalités multiples et des *boucles de rétroaction*. Un système peut être encadré dans un système plus grand, ou interagir avec d'autres systèmes. Autant de propriétés qui échappent au *réductionnisme scientifique classique*, hérité de Descartes, et nécessitent donc de nouvelles manières de penser et d'agir sur le monde.

Les chercheurs ont étudié *deux types de systèmes*. Les systèmes « durs » (*hard systems*) sont des entités physiques qui existent dans le monde réel, par exemple le *système climatique* tel qu'étudié par le Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) ou les systèmes d'exploitation qui connectent le matériel informatique et les nombreux logiciels de nos appareils électroniques. Les systèmes « tendres » (*soft systems*), eux, sont des constructions sociales qui dépendent des préférences des groupes humains. Les *systèmes de santé publique* permettent par exemple d'organiser les interactions complexes entre patients, soignants, organismes de santé, prestataires et financeurs. Une entreprise peut aussi être analysée comme un système de coordination entre de nombreuses parties prenantes. *A fortiori*, *les relations de pouvoir et les croyances* sont centrales dans le (dys)fonctionnement des *softs systems*, qui nous intéressent ici.

L'initiative collective Racines, composée d'acteurs d'horizons complémentaires, cherche à défricher, comprendre et faire évoluer le rôle du secteur de la philanthropie, dans le soutien et le financement du changement systémique.

Changer le système

Qu'est-ce que le *changement systémique*? C'est une rupture dans l'équilibre d'un système, qui peut affecter la structure, les ressources, les règles du jeu, les relations de pouvoir, mais aussi les valeurs et les modèles mentaux qui fondent ce système. Si certaines ruptures peuvent être d'origine naturelle, elles sont souvent le résultat d'une intervention humaine, plus ou moins délibérée. Par exemple, *l'abolition de l'esclavage en France* a constitué un changement systémique majeur, qui a nécessité des décennies d'activisme d'un mouvement abolitionniste composite, des révoltes d'esclaves, des contributions intellectuelles de premier plan et des batailles législatives et politiques à l'Assemblée. Les travaux influents de *Donella Meadows* sur les « points d'appui » (*leverage points*) pour changer – pour le meilleur – un système ont été repris et déclinés dans de nombreuses versions, notamment par des consultants dans le champ de l'innovation sociale.

Appliqué aux problèmes sociaux, le changement systémique suppose ainsi *plusieurs étapes*: 1) définir le système que l'on étudie et ses frontières; 2) en identifier les éléments constitutifs (et donc les causes possibles du problème); 3) comprendre les interactions entre eux (interdépendances, rétroaction, inertie...); 4) enfin, identifier les leviers d'action précis qui peuvent changer le statu quo. Un système étant en permanente adaptation, sa complexité rend bien sûr tout changement incertain. Ainsi, une intervention a priori significative, comme par exemple le vote d'une nouvelle loi présentée comme une grande avancée, peut n'avoir qu'un effet très faible ou nul sur un système, voire *des effets pervers*. *A contrario*, une expérimentation a priori modeste portée par quelques passionnés peut entraîner toute une série de modifications en chaîne dans un système, de nature à en bouleverser les règles et à en *inquiéter les acteurs dominants*.

Philanthropie et changement systémique

Revenons maintenant aux fondations philanthropiques. *Dès ses origines*, la philanthropie s'est pensée comme une alternative laïque et moderne à la charité chrétienne traditionnelle. En valorisant la science, la recherche d'autonomie et la participation au débat public, *les promoteurs de la philanthropie au 19^e siècle*, en France et en Europe, ont cherché à comprendre et traiter les causes de la pauvreté à la racine, au lieu d'en soulager les effets immédiats. Avec un succès inégal, bien sûr, mais le principe était clair: privilégier la réforme sociale à l'assistance directe en agissant sur les institutions, pas seulement sur les personnes. C'est ce genre d'expérimentations qui a donné naissance au *logement social* ou aux *campagnes de vaccination* contre la rage, avant que l'État n'intervienne. La théorie des systèmes n'existait pas encore, mais on voit le lien avec l'idée de changement systémique.

Deux siècles et un État-providence plus tard, nous comprenons que les défis sociaux et environnementaux de notre époque font système à l'échelle planétaire: interdépendants, multifactoriels et impossibles à traiter en silos. C'est ce qu'illustrent les *objectifs de développement durable* des Nations Unies.

À l'échelle mondiale, les *fondations philanthropiques* ont vu leur nombre et leur capacité financière augmenter fortement depuis le début du 21^e siècle. Elles soutiennent à leur échelle des solutions qui œuvrent pour un monde plus juste. Par la magnitude de leurs moyens financiers, les plus grandes fondations ont clairement un effet systémique, qu'on s'en félicite ou non. On pense par exemple à la *Fondation Gates* et à son impact sur l'éradication de la polio dans le monde ou aux nombreuses infrastructures éducatives, médicales et culturelles construites par la Fondation Vehbi Koç en Turquie et transférées ensuite aux pouvoirs publics.

Une autre façon de faire de la philanthropie ?

Mais *des voix s'élèvent*, notamment parmi les entrepreneurs sociaux et *le réseau Ashoka*, pour critiquer les pratiques courantes de nombre de fondations: des financements fléchés sur des projets très précis, sous forme de services rendus aux bénéficiaires finaux, pour des durées courtes (1 à 3 ans), dont on attend des résultats mesurables rapidement et faciles à valoriser, avec des exigences de reporting disproportionnées par rapport aux sommes allouées. Comme ce sont eux qui décident de donner, les dirigeants de fondations exercent parfois un pouvoir très fort sur les organisations soutenues, même inconsciemment. *D'autres critiquent* le manque de représentation des bénéficiaires – en particulier des plus marginalisés – et de diversité dans les instances de décision. Des pratiques finalement assez proches de la charité d'antan et peu susceptibles de changer le statu quo.

D'où l'intérêt croissant pour une « *philanthropie de changement systémique* », dont les principes sont les suivants: étudier et comprendre en profondeur le système dont fait partie le(s) problème(s) visé(s); soutenir des entrepreneurs, (pas des projets), déterminés et capables de changer un système défaillant; les considérer comme de vrais partenaires, pas des « sous-traitants »; s'engager à long terme auprès d'eux (5 ans, 10 ans ou plus); alléger au maximum la charge de travail administratif qu'on leur impose; financer du plaidoyer, de la recherche, de la formation (pas que de l'aide directe); s'allier avec d'autres financeurs, privés ou publics, soutenir des coalitions; apprendre et parler de ses erreurs, adapter constamment son soutien et être capable de bifurquer par rapport au plan initial...

Cette conception systémique de la philanthropie aura-t-elle un véritable écho, au-delà d'un cercle d'acteurs convaincus et déjà engagés? Peut-elle gagner en influence et si oui, à quelles conditions? C'est ce que nous explorons dans un second article, compagnon de celui-ci.



L'initiative collective Racines, composée d'acteurs d'horizons complémentaires, cherche à défricher, comprendre et faire évoluer le rôle du secteur de la philanthropie, dans le soutien et le financement du changement systémique.

