



Une « philanthropie systémique »

De quoi parle-t-on ?

Arthur Gautier, professeur associé, ESSEC Business School

Mars 2025

L'adjectif « systémique » peut paraître abstrait et est souvent mal compris, aussi il est primordial de définir de manière simple le mot-clé qui se trouve au cœur de notre sujet. **Qu'est-ce qu'un système ?** C'est un ensemble d'éléments interdépendants qui forment un tout, ayant des propriétés et des comportements propres qui ne se réduisent pas 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 caractérisées par des causalités multiples et des boucles de rétroaction. Un système se caractérise aussi par des stocks et des flux de matière ou d'information. Il peut être encastré dans un système plus grand, ou interagir avec d'autres systèmes. Il est en perpétuelle évolution, tout en restant suffisamment stable pour assurer sa persistance.

Par exemple, le corps humain est un système très sophistiqué dont le fonctionnement implique l'interaction d'éléments nombreux, disparates et imbriqués les uns aux autres : 80 organes, plus de 200 os et 600 muscles, eux-mêmes composés de milliers de milliards de cellules... Le corps est lui aussi divisible en plusieurs sous-systèmes reliés entre eux (système nerveux, système endocrinien...). Le renouvellement perpétuel de notre stock de cellules illustre la nature dynamique et jamais figé d'un système.

Il existe une grande variété de systèmes. Certains s'imposent à nous par leur réalité physique objective, que les sciences naturelles nous permettent de mieux comprendre. Le corps humain ou le climat sont de cette nature. D'autres systèmes sont des constructions sociales et politiques faites de règles, de croyances, de ressources et de rapports de force qui permettent d'organiser la vie en société. Pensez au système de santé publique ou au système carcéral. Les systèmes varient aussi par leur degré de complexité, d'une simple baignoire à l'incroyable complexité du système-Terre.

L'étude des systèmes s'appelle **la (pensée) systémique**. Il y a de nombreuses écoles et courants qui s'en réclament. La systémique est 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).



Qu'est-ce qu'une **philanthropie** que l'on peut qualifier de **systémique** ?

- C'est d'abord **une manière de penser** la complexité des maux qui affectent nos sociétés et notre environnement : pas seulement comme des « problèmes » auxquels on pourrait trouver des « solutions », valables en tout lieu, en découplant le problème en plusieurs petits éléments traitables de manière isolée ; mais comme les résultats prévisibles et réguliers d'un ou plusieurs systèmes qui génèrent ces effets que l'on trouve indésirables.
- Ensuite, c'est **un mode d'intervention** dans les systèmes humains complexes qui ne se limite pas à réparer les effets indésirables d'un système, par exemple en servant davantage de « bénéficiaires ». Il s'agit plutôt de s'intéresser à ce qui génère les maux qui affectent ces personnes et à intervenir pour altérer les conditions qui les produisent. La recherche et le plaidoyer sont au moins aussi importants que la production de biens ou de services.
 - Certains essayent d'obtenir un effet de levier maximal susceptible de changer le statu quo, afin de faire évoluer le système vers un nouvel équilibre plus désirable.
 - D'autres expérimentent en soutenant des acteurs marginalisés du système et en favorisant les émergences, sans forcément prédire ce qui en ressortira.
- Enfin, c'est **une autre façon de travailler avec les associations**, collectifs et communautés qui proposent des solutions susceptibles de contribuer à un changement systémique, en agissant notamment sur les mentalités, les lois et les habitudes. Cela se traduit par des postures et des formes de soutien qui reconnaissent la valeur d'une approche systémique des problèmes sociaux et environnementaux :
 - Financer des organisations et des leaders systémiques plutôt que des projets précis ;
 - S'engager sur plusieurs années auprès d'eux plutôt qu'à court terme ;
 - Alléger au maximum leur charge de travail administratif pour leur permettre de se concentrer sur leur mission ;
 - Les considérer comme des partenaires et experts plutôt que des sous-traitants ou des exécutants ;
 - Adapter constamment son soutien et être capable de bifurquer quand c'est nécessaire.

L'abolition de l'esclavage en France a par exemple 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 figures politiques, intellectuels et philanthropes de l'époque qui s'y sont engagés n'ont pas obtenu gain de cause immédiatement mais ont vu leurs efforts récompensés en 1794 puis en 1848.

Références :

- Ashoka. (2020). Prendre la mesure de la complexité : Faire évoluer ensemble le système de financement du changement systémique. Ashoka / McKinsey & Company. https://www.ashoka.org/sites/default/files/2022-02/FR_Prendre-la-mesure-de-la-complexit%C3%A9_Financer%20le%20changement%20syst%C3%A9mique_McKinsey%20x%20Ashoka.pdf
- Durand, D. (2017). La systémique. Presses Universitaires de France.
- Foster-Fishman, P. G., Nowell, B., & Yang, H. (2007). Putting the system back into systems change: A framework for understanding and changing organizational and community systems. *American Journal of Community Psychology*, 39(3), 197–215.
- Gautier, A. (2022). Le changement systémique, enjeu majeur pour la philanthropie au 21e siècle. Working paper, ESSEC / Initiative collective Racines, <https://drive.google.com/file/d/1w899lfwzyl1RBLvXvm6-VSmCVTfF2KIJ/view>.
- Gautier, A., Spanu, M. (2022). Vers une philanthropie de changement systémique. Working paper, ESSEC / Initiative collective Racines, https://drive.google.com/file/d/1k0W5WU5-ms_RWUAt5oXKw9hgH3OjbUv7/view.
- Kania, J., Kramer, M. R., & Senge, P. M. (2018). The Water of Systems Change. FSG. https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change
- Lynn, J., & Coffman, J. (2024). Passing in the dark: Making visible philanthropy's hidden and conflicting mental models for systems change. *The Foundation Review*, 16(1), 142–160.
- Meadows, D. H. (2023). Pour une pensée systémique. Rue de l'échiquier.
- Reynolds, M., & Holwell, S. (2020). Introducing Systems Approaches. In M. Reynolds & S. Holwell (Eds.), *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide* (pp. 1–24). Springer.
- Stroh, D. P. (2009). Leveraging grantmaking: Understanding the dynamics of complex social systems. *The Foundation Review*, 1(3), 109–122.