

Situations

1. Situation de l'analyste : Marc Oswald

En tant qu'acteur de l'ESS depuis vingt ans maintenant, mes interactions étaient plutôt régulières avec l'institution ESS locale.

En dehors des temps de rencontre et du sujet du financement qui à mon sens ne relève pas du sujet institutionnel pur, les points de contact opérationnels avec les institutions officielles de l'ESS se concentraient quasi exclusivement au niveau du DLA.

Nos interactions m'ont d'ailleurs amené à accepter une proposition de participation bénévole au comité d'appui DLA67. Une expérience riche qui n'a duré qu'un an, les disponibilités nécessaires pour occuper ce rôle en pleines responsabilités dépassaient les latitudes que je pouvais alors offrir.

En parallèle de mon parcours entrepreneurial dans l'ESS, j'ai donc été amené à vivre des expériences DLA à différents niveaux :

- Responsable systémique d'organisations bénéficiaires du DLA en 2009 et 2020.
- Membre du comité d'appui 67 pendant un an en 2021/2022
- Prestataire en 2024, une mission réalisée.

Lors de ces interactions DLA, j'avais déjà pu constater des tensions au niveau du dispositif. Certes les zones de frictions et de confusion traversées sont celles que l'on retrouve dans l'économie mainstream et même dans le secteur éducatif, cependant je n'arrivais pas à percevoir les raisons qui expliquaient la présence de ce type de tensions dans l'ESS.

En particulier, en tant que prestataire du DLA, j'ai été confronté en janvier 2025 à des tensions liées à des demandes basiques de clarification banales concernant les processus d'appels d'offres et de gouvernance, autant de signes qui indiquaient un potentiel désalignement entre actions et finalité du DLA.

"Comment un dispositif pensé pour soutenir l'ESS peut-il engendrer des effets de dissonance systémique incompatibles avec ses propres finalités ?"

Cette situation a ainsi catalysé la formalisation d'un travail déjà entamé sur la compréhension de certaines dynamiques dans l'ESS tant au niveau local que national, en particulier au niveau du DLA - j'avais besoin de comprendre afin de pouvoir agir en justesse, comme d'habitude en somme.

Dans une exigence d'éthique et de rigueur, ma situation d'acteur-observateur demandait de prendre en considération les enjeux épistémiques de neutralité et d'impartialité :

Mon action est non neutre puisque interagissante, ma posture est celle de l'impartialité.

Il ne s'agit pas de juger,

Il ne s'agit pas de sauver,

Il s'agit de comprendre les mécanismes et d'identifier les leviers d'amélioration possibles,

Parce que :

« Comprendre est un acte, nommer c'est déjà transformer »

2. Situation de l'analyse

a) Une analyse inscrite dans le paradigme systémique

A travers mes interactions DLA ont émergé des boucles de rétroaction : celles-ci se sont manifestées à travers le turn-over constaté, une perte de sens, et une gouvernance confuse.

Ces observations ont invité à choisir le paradigme systémique qui permet de prendre une autre mesure des dynamiques sociales.

b) Situer l'approche : de la recherche classique à l'exploration systémique :

La systémique est une approche qui permet de comprendre les phénomènes non pas isolément, mais en tant que parties d'un tout interconnecté, appelé système. Au lieu de chercher une cause unique à un effet donné, elle analyse les interactions, les rétroactions et les dynamiques évolutives qui façonnent un système.

Elle met en lumière comment les éléments d'un système s'influencent mutuellement, parfois de manière imprévisible, et comment un changement dans une partie peut modifier l'ensemble.

En ce sens, l'approche systémique se distingue fondamentalement du paradigme de recherche classique par la manière dont elle appréhende les phénomènes.

Dans une démarche scientifique traditionnelle, la recherche tend à être linéaire : face à un phénomène B, on cherche une cause A, dans une relation de causalité directe.

Cette approche repose souvent sur une vision statique des phénomènes, où chaque élément est analysé isolément, et où l'on considère qu'une fois une cause identifiée, elle reste valide de manière intemporelle. Une assertion est perçue comme soit vraie, soit fausse, et une solution trouvée est considérée comme un invariant temporel, applicable indépendamment du contexte et des évolutions du système.

À l'inverse, l'exploration systémique considère les phénomènes dans leur dynamique, en les analysant comme des interactions évolutives au sein d'un ensemble plus large.

Ce paradigme intègre le temps et l'adaptabilité, considérant que les solutions ne sont jamais définitives, mais plutôt des ajustements évolutifs qui doivent être continuellement réévalués à mesure que le système change.

Loin d'une dichotomie vrai/faux, la systémique travaille avec des degrés de validité contextuelle, où une affirmation est pertinente tant qu'elle s'inscrit dans la réalité d'une dynamique donnée.

Ce changement de paradigme permet une compréhension plus fine des dynamiques complexes, mais il exige aussi un changement de posture intellectuelle : passer d'une recherche de certitudes statiques à une navigation dans des modèles évolutifs, où la compréhension d'un système est toujours incomplète et sujette à réajustement.

Les deux paradigmes de recherche – classique (causalité linéaire) et systémique (interdépendances et dynamique évolutive) – partagent tout de même des points communs fondamentaux :

i. Une quête de compréhension du réel

Que ce soit en mode linéaire ou systémique, l'objectif principal reste d'expliquer et de modéliser la réalité. Les deux approches cherchent à identifier les facteurs influents et à structurer la connaissance pour agir efficacement.

ii. L'importance de la rigueur méthodologique

Même si l'approche systémique est plus dynamique, elle repose, comme la recherche classique, sur une collecte de données, des hypothèses testables et des modèles analytiques. La systémique exige même souvent une modélisation encore plus fine et itérative pour saisir la complexité.

iii. Une recherche de prédictibilité

Les deux paradigmes visent à anticiper des phénomènes futurs.

- ✓ En recherche classique, la prédiction repose sur des relations de cause à effet bien établies.
- ✓ En recherche systémique, la prédiction est plus probabiliste et évolutive, tenant compte des interactions et rétroactions dans le temps.

iv. Un besoin de validation empirique

Même si la recherche classique est plus axée sur des preuves directes et des relations fixes, et la systémique sur des modèles adaptatifs, les deux nécessitent une confrontation aux faits. L'approche systémique peut d'ailleurs s'appuyer sur des expérimentations simulées et des scénarios évolutifs pour tester ses hypothèses.

v. L'usage d'outils analytiques et informatiques

Que ce soit en analyse linéaire ou systémique, des outils mathématiques, statistiques et informatiques sont mobilisés pour formaliser les modèles et en extraire des tendances significatives. La systémique, par exemple, utilise beaucoup les modèles multi-agents, la dynamique des systèmes et l'intelligence artificielle.

vi. Une dépendance au cadre théorique choisi

Les deux approches s'appuient sur des paradigmes et des postulats qui influencent la manière dont les phénomènes sont interprétés. L'unicité d'une cause ou la reconnaissance de la complexité interconnectée dépendent des cadres épistémologiques sous-jacents.

En somme, ces paradigmes différents, la recherche classique et systémique, ne sont pas opposées pour autant mais complémentaires. La première est utile pour cerner des relations simples et stables, tandis que la seconde permet d'appréhender des phénomènes complexes et évolutifs. L'enjeu est d'articuler les deux approches, selon les besoins et les contextes, pour avoir une vision plus fine et actionnable du réel.

C'est dans ce cadre méthodologique que le système DLA peut être analysé, non plus comme un dispositif isolé, mais comme une structure vivante et dynamique, traversée de tensions évolutives.

c) Éléments de systémique utilisés dans l'analyse :

L'analyse mobilise des notions du champ de compréhension systémique civilisationnel, en particulier au niveau :

- Des champs narcissiques et confusionnels
- De la dynamique dans l'articulation récit/ gouvernance

L'analyse systémique s'appuie notamment sur une analyse économique classique tant au niveau de l'activité qu'au niveau du volet financier.

3. Principales limites de l'analyse :

L'approche n'est essentiellement que descendante en s'appuyant peu sur les données empiriques, en effet :

- Les principaux acteurs du DLA GE ne communiquent pas davantage que leur plaquettes institutionnelles, l'analyse porte en conséquence essentiellement sur des données ouvertes accessibles en ligne.
- Les questions relatives aux demandes de clarifications sur le cadre et les processus n'ont à ce jour eu aucune réponse de la part des acteurs ESS locaux du DLA.

Toutefois, cette approche systémique permet en contrepartie de dégager les lignes principales des dynamiques en jeu et d'en comprendre les mécanismes fondamentaux à l'œuvre.

L'analyse propose ainsi une architecture systémique de réflexions en cours. Elle pourra être affinée par des études complémentaires et l'intégration de références empiriques.

L'analyse ne vise pas à établir des vérités figées, mais à formaliser une analyse en construction, permettant d'ajuster les axes d'exploration et d'envisager des actions adaptées transformant les organisations ESS afin qu'elles produisent des dynamiques positives et cohérentes avec leurs objectifs explicites.

4. En synthèse : pourquoi une approche systémique ?

- Les phénomènes observés dans le DLA sont anciens, persistants, évolutifs.
- Les causes ne sont ni linéaires, ni isolées.
- Il faut comprendre les boucles, les rétroactions, les interconnexions.

Le but : transformer durablement les organisations humaines sans ignorer la complexité réelle du phénomène.

 « Servez-vous, la nature vous l'offre » 

Ce document est libre de tous droits. Les propos tenus n'engagent que son auteur.

Marc Oswald, juin 2025