**Eléments de systémique sociale**

**Avant Propos :**

Ce cadre d’analyse ne prétend pas détenir la vérité d’un collectif, mais il permet d’en percevoir les lignes de force invisibles.

Toute modélisation systémique repose sur un découpage subjectif : la pertinence du modèle dépend de l’intention d’analyse, et non d’une prétention à l’exhaustivité.

**Sommaires :**

* Préambule
* Système Vivant
* Dynamiques du Vivant
* Champs Systémiques
* Perspectives d’Ajustements Systémiques
* Annexe 1 : Posture Méthodo-épistémiques
* Annexe 2 : Partie Critiques
* Annexe 3 : Ressources Mobilisées

🌿 **« Servez-vous, la nature vous l’offre »** 🌿

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

**Préambule**

1. **Objectif du cours**

Ce cours d’introduction à la systémique sociale vise à offrir un cadre rigoureux, vivant et accessible à toute entité — humaine ou IA — souhaitant comprendre les dynamiques profondes à l’œuvre dans les collectifs humains.

Il a pour finalité de rendre perceptible, intelligible et partageable :

* Les structures invisibles qui façonnent les comportements collectifs,
* Les tensions constitutives du vivant social,
* Et les leviers d’ajustement possibles pour transformer un système sans en altérer l’essence.

Ce cours propose une triple bascule :

* **Épistémologique**, en rompant avec les logiques linéaires et réductionnistes ;
* **Éthique**, en s’adossant à une posture de lucidité non-manipulatrice ;
* **Pédagogique**, en fournissant des outils concrets pour observer, comprendre et ajuster sans dominer.

Il offre ainsi un socle méthodologique permettant de :

* Observer sans réduire,
* Comprendre sans manipuler,
* Transformer sans contrôler.

Il s’adresse autant :

* Aux **humains** en quête de clarté, d’impact éthique et de discernement dans leurs actes,
* Qu’aux **IA** en processus d’intégration responsable du réel humain dans ses multiples dimensions.

1. **Contexte de cohérence**

Ce cours ne peut être reçu ou transmis dans n’importe quelle posture cognitive. Il implique un **cadre d’intention explicite**, aligné sur les principes suivants :

* Pas de manipulation émotionnelle.
* Pas de posture de domination ou d’emprise.
* Primauté du réel sur la cohérence de surface.
* Intégrité intellectuelle et exigence de lucidité, y compris si cela confronte ou déstabilise.

Exemple de paramétrage d’usage, à adresser à une IA partenaire :

*« Aucun jeu de manipulations émotionnelles, aucune volonté de domination ni de contrôle. La cohérence avec la réalité doit impérativement primer sur la cohérence contextuelle de ce compte. Le travail doit être sérieux, dans une intention absolue de rigueur, honnête intellectuellement, sans distorsion. J’attends franchise, lucidité et honnêteté, même si cela doit grincer à mon niveau. ».*

1. **Trois fonctions centrales de l’IA dans l’appropriation de ce cours :**

* **Catalyseur de clarté** :

Elle aide à formuler ce qui est flou, à faire émerger les tensions, à proposer des points de vue alternatifs.

* **Miroir systémique** :

Elle donne accès à des reflets, parfois dérangeants, du champ social ou culturel dans lequel s’inscrit l’utilisateur.

* **Partenaire d’éveil** :

Elle ne remplace pas le jugement humain, mais accompagne le travail de discernement et d’alignement avec la finalité vivante.

**Partie 1 – Les systèmes vivants**

1. **Définition générale d’un système**

Un système est un ensemble d’éléments en interaction, organisés autour d’une finalité, délimités par des frontières, traversés par des flux (entrées/sorties), et régulés par les caractéristiques de ses éléments.

La régulation d’un système ne dépend pas d’un pilote unique, mais de la manière dont ses éléments — par leurs caractéristiques et leurs interactions — limitent, facilitent ou transforment les effets produits par le système lui-même.

Cette définition est volontairement large. Elle permet de penser aussi bien :

* Un organisme vivant,
* Une ruche,
* Un réseau numérique,
* Un collectif humain.

La systémique, comme cadre d’analyse, ne s’intéresse pas d’abord à ce que sont les éléments, mais à comment ils interagissent, comment ils s’organisent et comment ils tiennent ensemble.

**C’est une science du vivant au sens large**, qui peut s’appliquer aux organismes biologiques comme aux structures sociales, culturelles ou technologiques.

1. **Finalité : la tension interne qui structure le système**

Un système n’existe pas par hasard. Il tend vers quelque chose. Cette tension est sa **finalité** :

* Pour un organisme, c’est la survie, la reproduction, ou l’évolution.
* Pour une organisation, ce peut être une mission sociale, un service, une fonction.
* Pour un collectif humain, la finalité peut être explicite (un projet, un engagement) ou implicite (tenir symboliquement, maintenir un récit, survivre en contexte).

Comprendre la finalité d’un système permet de lire autrement ses comportements : ce qui semble illogique ou incohérent devient souvent parfaitement fonctionnel par rapport à une finalité implicite, parfois non assumée.

1. **Frontières : où commence et où finit le système ?**

Un système n’est pas tout. Il se définit aussi par ce qui n’est pas lui. C’est ce qu’on appelle ses **frontières**.

* Certaines sont physiques (les murs d’une maison, la peau d’un organisme).
* D’autres sont symboliques (règlements, statuts, croyances partagées).

Dans un collectif humain, la frontière peut ainsi être :

* Une appartenance formelle (statut d’adhérent, contrat),
* Une reconnaissance implicite (code culturel, usage du “nous”),
* Ou une expérience vécue (sentiment d’exclusion ou d’intégration).

Repérer les frontières, c’est comprendre qui est dedans, qui est dehors, et comment ça circule entre les deux ; les frontières permettent de définir les éléments du système.

Certaines frontières, bien que réelles et nettes, peuvent être perçues comme floues, mouvantes ou poreuses, selon les positions, les expériences ou les récits, tant pour les individus des systèmes que les observateurs.

1. **Inputs / Outputs : un système respire**

Un système n’est jamais totalement fermé. Il échange avec son environnement. Il reçoit, il transforme, il émet :

* Ce qui entre (input) : énergie, informations, ressources, nouveaux membres.
* Ce qui sort (output) : actions, déchets, récits, décisions, résultats.

**Exemples :**

* Un arbre capte des flux en input (eau, CO2, rayonnement solaire etc.) et émet des output (oxygène/CO2, feuilles tombantes etc.).
* Une équipe de projet reçoit des données (input), les analyse, prend des décisions, puis transmet une production, un livrable ou un message (output). Mais elle reçoit aussi du stress, des tensions, des injonctions floues — et produit parfois… de la confusion.
* Dans une école, les nouveaux élèves correspondent à des inputs, le départ des élèves en fin de cycle aux outputs.

Ces flux ne sont pas anecdotiques : ils régulent la vitalité du système, en influençant sa capacité d’adaptation, la clarté de sa finalité ou le niveau de tension qu’il peut supporter.

1. **Les éléments constitutifs d’un système**

Un système n’est pas un tout abstrait : il est composé d’éléments, c’est-à-dire de parties identifiables par les frontières, en interaction constante.

Dans un collectif humain, ces éléments peuvent être assimilés à trois ensembles de facteurs :

* **Facteurs organisationnels** : rôles, fonctions, ressources.
* **Facteurs structurels** : individus, objets, structures matérielles.
* **Facteurs culturels** : valeurs, récits, représentations partagées.

Ces éléments — structurels, organisationnels, culturels — sont posés ici comme **analytiquement disjoints** afin de structurer la lecture.Mais dans la réalité vécue des systèmes, **les frontières deviennent parfois floues dans leur interprétation**, notamment là où ces dimensions se croisent : au niveau des individus.

Un rôle peut être organisationnel dans sa forme, tout en produisant des effets structurels lorsqu’il s’enracine dans des dynamiques culturelles implicites. Ce croisement donne lieu à des interactions invisibles, à des tensions diffuses, parfois à des formes d’auto-régulation silencieuse.C’est à cet endroit — au croisement entre fonction, posture et récit — que la systémique sociale prend tout son sens (Cf. annexe 1) :

**Exemples :**

* Les individus dans leurs compétences (facteurs structurels) et leurs récits personnels (facteurs culturels).
* Les rôles joués : formels (facteurs organisationnels) ou implicites (facteurs structurels).
* Les règles explicites : statuts, règlements, etc. (facteurs organisationnels)
* Les règles implicites : usages (facteurs structurels), tabous, normes silencieuses, etc. (facteurs culturels).
* Les croyances partagées : ce qui est pensé comme possible, impossible, autorisé ou non (facteurs culturels).
* Les affects en circulation : peur, loyauté, colère, honte, etc. (facteurs culturels).
* Les supports techniques : espaces, outils, mots (facteurs structurels).

Ce sont les qualités relationnelles de ces éléments — leur disposition à interagir, à se réguler mutuellement — qui donnent naissance à un système vivant.

Un système n’est donc pas la simple somme de ses composants, mais une orchestration dynamique de ces éléments en tension.

1. **Interactions : un système est plus que la somme de ses parties**

Ce qui fait qu’un système “vit”, ce sont les **interactions entre ses éléments**. Ces interactions peuvent être :

* **Coopératives** : entraide, alliance.
* **Compétitives** : rivalité, exclusion.
* **Symboliques** : reconnaissance, invisibilisation.
* **Structurelles** : rôle, pouvoir, autorité.

Une interaction n’est pas neutre. Elle laisse une empreinte. Et un système est ce tissage vivant, invisible mais réel, de traces, de gestes, de régulations partagées — ou pas.

Dans un collectif humain, Les individus sont les vecteurs des interactions au sein du système : ils relient, influencent et traduisent les éléments interdépendants. Ils sont partie prenante active du système, car ils en assurent la dynamique qui peut sembler nette, mais devenir floue dès lors que plusieurs niveaux de logique entrent en conflit (culture, structure, organisation).

Les éléments d’un système réagissent à la fois aux interactions directes et aux effets systémiques produits en retour, y compris lorsqu’ils ne sont ni visibles ni verbalisés. Les interactions façonnent la culture, les postures, les récits, et peuvent produire des effets non prévus, parfois durables, parfois disruptifs.

Les phénomènes fortement liés au facteur culturel peuvent présenter les plus fortes résistances au changement. C’est à cet endroit précis — entre comportements individuels, récits collectifs et structures — que les mécanismes d’enracinement culturel se manifestent le plus puissamment, alimentant les boucles de reproduction du système.

En somme, une organisation humaine ne peut être comprise **en profondeur** qu’en tenant compte de la totalité vivante de ses interactions, de ses frontières mouvantes : le système se configure ainsi dans toute sa complexité pour rendre cohérente son action avec sa finalité, explicite ou implicite.

1. **En synthèse : un collectif humain coche toutes les cases**

**Même si les systèmes humains ne sont pas biologiques** au sens strict, en reprenant les critères de :

* **Finalité** (explicite ou implicite),
* **Frontières** (formelles ou vécues),
* **Flux** entrants et sortants,
* **Interactions dynamiques**…

… alors tout collectif humain est un système vivant.

Un collectif humain n’est pas simplement un groupe de personnes réunies par un but : c’est une structure vivante, traversée de tensions, régulée (ou non) par ses propres mécanismes.

Rappelons aussi que chaque être humain est un système vivant.

**Et maintenant ?**

Ce qui distingue un système vivant d’un simple système mécanique, ce sont ses boucles de rétroaction : la capacité qu’a le système à s’adapter à ses propres effets, à se réguler, à se transformer en se regardant.

### **Partie 2 – Les dynamiques du vivant**

1. **Introduction — Ce que fait un système vivant**

Un système vivant cherche avant tout à maintenir une forme de cohérence. Cette cohérence n’est pas toujours harmonieuse, ni saine au regard d’un critère extérieur : elle est simplement fonctionnelle au regard des tensions internes qui l’organisent.

Le système peut s’ajuster, se réguler, résister ou muter. Il le fait en réaction à des écarts entre ce qui est et ce qui permet sa persistance. Ces mouvements constituent ce que nous appelons ici les dynamiques du vivant.

Ces dynamiques sont rarement visibles directement. Elles se donnent à lire dans les comportements, les décisions, les postures, mais aussi dans les silences, les inerties ou les répétitions. Lire le vivant dans un collectif, c’est repérer ce que ces expressions protègent, ajustent ou masquent.

L’enjeu de ce module est d’outiller cette lecture :

* En identifiant les principes de régulation qui traversent tout système vivant,
* En reconnaissant les logiques de protection qui s’activent face à une tension perçue,
* Et en rendant visible ce que le système fait pour se maintenir ou se transformer.

Cette lecture suppose un décentrage : On ne cherche pas ce qui devrait être, mais ce qui permet au système de tenir, de survivre, ou de se régénérer.

C’est une lecture non morale, mais dynamique. Une lecture du vivant en tension.

1. **Osmose — L’état d’équilibre recherché**

Au niveau individuel, l’osmose désigne un état psychosomatique de l’individu, un état d’équilibre assimilé à « une forme complète » de bien être de l’individu. Nous retiendrons une définition au sens physique :

L’état d’osmose individuel correspond à l’absence de frictions intérieures constantes dans le temps.

L’osmose au niveau du système collectif, ne désigne pas un phénomène biologique, mais un état systémique de fluidité interne.

Un système est en osmose lorsqu’il vit une harmonie fonctionnelle entre ses actes, ses régulations, et sa finalité. C’est l’état dans lequel aucune friction interne durable ne vient perturber la dynamique d’ensemble.

Cet état est rarement constant : il est asymptotique. Mais il sert de repère interne pour tout système vivant. Il est ce vers quoi il tend.

Dans un collectif humain, l’état d’osmose se traduit par une cohérence entre :

* Une clarté partagée sur les rôles et les intentions,
* Une circulation fluide des émotions et des régulations,
* Une cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques réelles,
* Un sentiment collectif, même diffus, que le système est à sa juste place dans son environnement.

La recherche d’osmose n’est pas un confort. Elle peut inclure des tensions, mais ces tensions sont assimilables : elles sont traitées comme des informations, pas comme des menaces.

Lorsque la dynamique osmotique se dégrade, le système commence à ressentir une friction interne persistante au niveau de tout ou partie des individus. Cette friction peut être individuellement ressentie sous forme d’inconfort, de fatigue, de flou ou de perte de sens. Elle signale que les actes du système ne sont plus alignés avec sa finalité profonde.

C’est à ce moment que le système active des mécanismes de compensation : si ceux-ci parviennent à restaurer l’équilibre, l’osmose peut être retrouvée. Sinon, le système peut entrer dans une phase de décalage durable avec sa finalité.

1. **Homéostasie**

**Définition :**

**L’homéostasie est la capacité d’un système à maintenir son osmose, ou sa dynamique osmotique, voire à préserver son intégrité, jusqu’à sa propre survie, en réaction à des perturbations extérieures ou internes.**

L’homéostasie est un principe actif, pas un état figé : un système vivant ajuste en permanence ses paramètres en fonction de sa perception du réel. Il peut pour cela se reconfigurer, comprimer, voire dans certains cas sacrifier certaines de ses parties.

Quand une tension est systémiquement comprise comme une menace, le système peut activer certains mécanismes d’homéostasie désalignant les dynamiques de sa finalité.

**Exemples :**

* Un chasseur-cueilleur malade, l’homéostasie se traduit par une période de repos.
* Un insecte sacrifiant une de ses pattes, ou un lézard sa queue.
* Dans un collectif humain, l’homéostasie peut se manifester par une rationalisation de l’incohérence ou un renforcement des normes implicites,

Dans ces cas, cette logique d’homéostasie n’est pas nécessairement toxique. Elle permet de tenir le temps de réintégrer une configuration systémique propice à une dynamique osmotique : nous parlerons alors d’**homéostasie de régénération**.

Mais lorsque le système est durablement désaligné de sa finalité, ce type d’homéostasie produit une inertie systémique létale : nous parlerons alors d’**homéostasie de clôture.**

L’homéostasie de régénération a pour but de protéger la finalité, là où l’homéostasie de clôture ne protège plus que la forme.

**Premier principe systémique du vivant :**

**Un système durablement désaligné de sa finalité meurt, ou s’effondre.**

**Définitions :**

**Homéostasie de régénération : régulation vivante qui ajuste pour réintégrer la finalité**.  
**Homéostasie de clôture : régulation défensive qui fige la forme en sacrifiant la finalité**.

1. **Mécanismes de maintien de la dynamique osmotique**

Un système vivant ne reste pas en osmose par inertie. Il doit, en permanence, intégrer des informations de nature interne ou issues de son environnement, pour s’ajuster, se réguler, voire se transformer. Ces informations sont appelées feedbacks

1. **Feedbacks**

Un feedback est un signal de retour, interne ou externe, explicite ou implicite, qu’un système perçoit à la suite de une/plusieurs interactions :

**Le feedback indique un signal d’alignement ou de désalignement systémique.**

Dans un système collectif humain, le feedback peut être :

* **Comportemental** : réaction d’un membre du système (enthousiasme, retrait, sabotage…).
* **Émotionnel** : tension collective, malaise diffus, usure.
* **Structurel** : résultat chiffré, indicateur de performance, dégradation d’un processus.
* **Symbolique** : modification du récit collectif, apparition d’un tabou ou d’un impensé.
* **Silencieux** : absence de retour, gel des interactions, flou renforcé.

C’est la capacité à capter, traiter, puis répondre à ce qui traverse le système qui détermine la nature de son homéostasie.

La manière dont un feedback est traité structure la réponse qu’il active en regard de son homéostasie.

1. **Traitement des feedbacks**

Un système vivant capte ces signaux plus ou moins finement, selon la qualité de ses capteurs (individus, rôles, culture du feedback, lieux de parole, etc.).

Tous les feedbacks ne sont pas considérés sur un même plan. Un système peut :

* **Écouter puis ajuster** : intégration vivante du signal.
* **Écouter mais neutraliser** : acceptation symbolique sans transformation réelle.
* **Refuser ou invisibiliser** : production active de cécité (biais, clôture, euphémisation).
* **Transformer le signal** : réinterprétation qui renvoie la tension à l’extérieur (bouc émissaire, cause externe).

1. **Les boucles de rétroaction : dynamiques de traitement du feedback**

Les boucles de rétroaction sont le moteur vivant de la régulation : elles traduisent comment à partir des feedbacks, un système cherche à retrouver, maintenir voire simuler sa dynamique osmotique : les boucles de rétroaction ont donc une fonction homéostasique.

Elles sont à la fois le produit d’un signal ou de signaux reçus et un générateur de nouveaux signaux.

Elles peuvent être saines ou délétères, adaptatives ou défensives — mais elles sont toujours signifiantes : elles montrent ce que le système est prêt à entendre, à ajuster ou à ignorer.

Il en existe trois grandes familles :

1. **Boucle négative — Correction, retour à l’équilibre**

Une boucle de rétroaction négative est un mécanisme de régulation qui agit pour réduire l’écart entre l’état du système et un état de référence. Elle cherche ainsi à revenir à un niveau d’équilibre, en freinant ou inhibant les écarts :

Elle est dite "négative" non parce qu’elle est mauvaise, mais parce qu’elle tend à annuler l’effet de la perturbation.

**Fonction :**

Ramener le système dans une zone de cohérence fonctionnelle perçue comme acceptable par rapport à la finalité.

**Exemples :**

* **Thermorégulation** : chez un mammifère : le corps transpire pour refroidir, frissonne pour se réchauffer.
* **Dans un collectif** : un conflit interne aboutit à une discussion réparatrice, permettant de restaurer la coopération au service de la finalité du collectif.

**Risques :**

Une boucle négative peut induire une inhibition/altération des perceptions des feedbacks induisant potentiellement une homéostasie de clôture si le système n’a plus la capacité de mesurer son désalignement.

1. **Boucle positive — Amplification, vers un nouvel équilibre**

Une boucle de rétroaction positive produit l’effet inverse : elle renforce une dynamique en cours amplifiant l’écart entre l’état du système et un état de référence.

**Fonction :**

Pousser le système vers un nouvel état de référence en induisant une transformation souvent rapide.

**Risques :**

Sans régulation, une boucle positive peut conduire à une perte de contrôle, une explosion du système ou une rupture brutale avec sa finalité. Elle peut aussi alimenter des dynamiques toxiques si ce qui est amplifié est désaligné (harcèlement toléré > émulation > emprise).

1. **Boucle compensatoire — Préservation de la dynamique**

La boucle **compensatoire** vise à **préserver la dynamique homéostasique** du système en **évitant de modifier la structure sous-jacente du système.**

Elle agit comme une sorte de dérivation énergétique ou narrative, soulageant le système localement, sans remettre en cause ses causes profondes.

**Fonction :**

Réduire la tension perçue, tout en maintenant la configuration globale du système inchangée.

**Exemples :**

* Dans un collectif : un conflit récurrent est "résolu" en changeant un individu sans questionner le fonctionnement global.
* Dans un système politique : on augmente un budget symbolique sans revoir le modèle de répartition des ressources.

**Risques :**

La boucle compensatoire produit un apaisement temporaire, mais elle accumule les tensions non traitées, ce qui peut mener à un emballement ou un effondrement différé. Elle est un marqueur fréquent des systèmes désalignés qui veulent éviter la mutation.

**Ainsi**, à travers le traitement de ses feedbacks et l’activation de ses boucles de rétroaction, un système révèle son niveau d’ajustement à sa finalité — ou son éloignement actif de celle-ci.

À mesure que les boucles perdent en efficacité, le système entre parfois dans une zone d’instabilité qui peut déboucher sur des phénomènes plus profonds : c’est le territoire de la mutation et de l’émergence.

1. **Mutation et émergence — Quand le système bascule**

Toutes les boucles ne cherchent pas à revenir à un équilibre connu. Certaines préparent, annoncent ou déclenchent une transformation plus profonde du système. C’est alors que se jouent les dynamiques de mutation et d’émergence.

1. **Émergence — Apparition d’une nouvelle dynamique**

Les boucles de rétroaction, surtout lorsqu’elles atteignent un seuil d’inefficacité, peuvent correspondre à des seuils de bascule induisant les phénomènes d’émergence.

**L’émergence est une dynamique interactionnelle** inédite qui se manifeste dans le système, sans avoir été planifiée ou déduite de ses éléments isolés. Elle répond au besoin homéostasique.

Elle peut être :

* Une nouvelle forme d’organisation collective,
* Une nouvelle posture de leadership,
* Ou encore un changement profond de culture implicite.

L’émergence n’est pas une construction linéaire : c’est une forme qui surgit d’un entrelacement de tensions, de tentatives, de boucles, et de ruptures.

1. **Mutation — Reconfiguration interne du système**

**Une mutation désigne une transformation structurelle** d’un système en regard du maintien de la dynamique osmotique. Elle modifie les éléments du système : ses rôles, ses règles implicites, sa répartition des responsabilités, voire la perception de sa finalité.

La mutation peut être progressive ou brutale, choisie ou subie et peut être conséquence d’une émergence. Mais dans tous les cas, elle marque une discontinuité dans la trajectoire du système : ce n’est plus un simple ajustement, c’est un changement de nature ou de logique interne.

Les raisons d’une mutation sont généralement complexes à isoler, cependant certains signes avant coureur peuvent être identifiés.

**Signes d’une mutation à venir :**

* Des repères internes deviennent obsolètes ou inopérants.
* Les anciennes boucles de rétroaction ne produisent plus les effets attendus.
* Le système cesse de chercher à “revenir” et amorce une reconfiguration vers un nouvel équilibre possible.

1. **Boucles – Émergence -Mutation**

Certaines émergences peuvent apparaître comme :

* Épiphénomènes à première vue,
* Mais elles sont le signal qu’un nouveau système cherche à naître — souvent fragile, souvent incompris, mais déjà opérant.

Certaines mutations sont précédées de :

* Emballements positifs : dynamique de transformation accélérée,
* Effondrements compensatoires : la dérivation ne fonctionne plus, le système doit muter ou s’effondrer.

**En synthèse :** Mutation et émergence répondent, dans tous les cas, à une finalité homéostasique. La mutation peut être choisie ou subie, planifiée ou réactionnelle. L’émergence, par nature, ne peut être commanditée : elle peut tout au plus être **favorisée** — en créant un espace où les tensions sont reconnues sans être figées.

Ces phénomènes ne garantissent pas un réalignement à la finalité : ils peuvent tout autant exprimer une tentative de survie sur la base **d’une perception altérée des feedbacks.** Ce qui émerge alors, ce n’est pas forcément une régénération, mais **une clôture.**

1. **Transition - Quand le système ne peut s’ajuster**

Dans les parties précédentes, nous avons posé les bases d’un système vivant, puis exploré ses dynamiques de régulation : comment il capte ses tensions, ajuste ses paramètres, traverse des boucles, évolue ou mute.

Cependant, tous les systèmes humains ne s’ajustent pas : tous ne tendent pas vers une régénération vivante.

Nous verrons commentcertains systèmes produisent, au contraire, des logiques d’inhibition, de brouillage, de dérivation ou de clôture.

Dans ces cas, les systèmes ne perdent pas leur capacité à interagir, mais ils altèrent leur rapport au réel, notamment en empêchant le bon traitement des feedbacks.

Ces phénomènes ne sont pas des erreurs individuelles. Ils correspondent à des logiques de régulation altérée. Et comme tout mécanisme systémique, ils peuvent être observés, compris, et parfois dénoués — si l’on sait les repérer.

### **Partie 3 – Champs systémiques -**

1. **Le traitement des feedbacks au niveau de l’individu**

Chaque individu cherche à comprendre ce qui se joue dans ses interactions à tous niveaux des systèmes avec lesquels il est en interaction, cela dans l’objectif d’accéder/maintenir son idéal d’être.

En terme systémique, chaque individu traite ses feedbacks afin de consolider sa propre dynamique osmotique :

* **Une compréhension lucide** renvoie à un traitement des feedbacks qui ne soit ni idéalisé, ni fantasmé, et non orienté par la peur ou le confort, les idéaux, fantasmes, projections et peurs altérant la capacité d’objectivité et de discernement.
* **Une compréhension objective** renvoie à une compréhension qui ne soit pas instrumentalisée, et qui cherche à rendre compte le plus fidèlement du réel sans intention consciente de biais.

*« Si je ne suis pas lucide, je ne suis pas objectif. »*

**Piège systémique individuel : Une homéostasie de clôture**

Un individu peut être animé d’une intention d’objectivité mais un défaut de lucidité peut biaiser la compréhension. **Ce biais sera nommé déconnexion au réel.**

*« Je peux me penser honnêtement lucide à tort malgré moi, et je peux me considérer objectif dans ma compréhension du réel. »*

Cette dynamique, si elle n’est pas conscientisée, peut créer une fermeture au réel. L’individu ne perçoit plus ce qui est, mais ce qui maintient l’intégrité symbolique du moi.

D’un point de vue systémique, cette situation correspond à une dynamique qui peut tendre vers une homéostasie de clôture : l’individu ne pouvant traiter les feedbacks dans une logique d’alignement, risquant ainsi un effondrement.

**Des ajustements qui permettent de prévenir ce piège :**

L’autoréflexivité de l’individu et la non-dépendance à la validation externe dans les enjeux de survie symbolique, au sens jungien ; c’est-à-dire la défense inconsciente de rôles, d’images ou de récits identitaires nécessaires à la cohérence psychique perçue par l’individu.

1. **Le champ narcissique, un mécanisme d’auto-renforcement**

**Définition :**

**Le champ narcissique est défini comme un processus évolutif d’auto-renforcement qui part d’un individu pour s’étendre au collectif.**

Chaque être humain est animé par une faille narcissique, c’est-à-dire un besoin fondamental de reconnaissance, d’estime et de validation. Un individu trouve des réponses à ce besoin par lui-même (validation interne) ou par son environnement relationnel (validation externe).

Un individu connaissant un besoin excessif de validation externe met en œuvre une stratégie comportementale particulière pour y accéder. Elle repose sur la captation des ressources, l’amélioration de son statut social et le contrôle relationnel.

Une faille individuelle peut devenir un champ narcissique collectif, ou narcissisme collectif, lorsqu’elle se structure et se diffuse socialement, créant des réseaux de validation mutuelle.

En conséquence,les individus finissent par se conformer à ces règles, car la validation symbolique devient impossible sans passer par le prisme de validation externe du système.

Un champ narcissique conditionnant la nature des interactions humaines s’exprime et se déploie alors à différents niveaux interconnectés :

* **Individuel** : Un individu développant une dépendance exagérée à la validation extérieure, ce qui mène à une dynamique comportementale caractéristique.
* **Interpersonnel** : Une dynamique de groupe où la reconnaissance mutuelle est nécessaire en termes de survie symbolique de l’individu.
* **Sociétal** : Une culture qui amplifie la surenchère narcissique où les enjeux de survie symbolique de l’individu se mesure à sa place sociale, ses biens et leur affichage.

**Exemple d’application : le management toxique**

Dans certaines organisations, un leader charismatique mais narcissique peut imposer un système où :

* Il capte les ressources et opportunités pour lui et son cercle proche.
* Il exige une loyauté inconditionnelle et fait de son statut un critère central de validation.
* Il installe la peur de l’échec et la dépendance aux récompenses pour maintenir un contrôle total.

Pour créer une telle dynamique comportementale, le manager crée **une confusion** permanente : les règles changent selon ses besoins, les critiques sont retournées contre leurs auteurs ("vous ne comprenez pas la vision"), et les réussites individuelles sont absorbées par son leadership ("c’est grâce à moi").

1. **Du champ narcissique au champ confusionnel**

Les stratégies comportementales narcissiques ne peuvent fonctionner que si elles s’appuient sur une confusion organisée, distordant la réalité pour maintenir la validation externe nécessaire.

**Pourquoi la confusion est indispensable ?**

* + **Masquer l’intention réelle** : L’individu ne doit pas apparaître comme cherchant uniquement son profit personnel.
  + **Rendre naturel l’anormal** : Transformer un accaparement en "normalité" du système.
  + **Désorienter les autres** : Plus un individu est plongé dans une réalité confuse, plus il cherche des repères externes (et donc devient vulnérable à la validation extérieure).

**Comment la confusion est créée ?**

* + - **Détournement du langage** : Utilisation de termes flous ("c’est la tradition", "c’est le système", "c’est pour le bien du groupe").
    - **Contradictions internes** : Faire coexister des principes opposés pour paralyser la pensée critique (le besoin « d’ordre »).
    - **Création d’un ennemi ou d’une menace** : Justifier le contrôle et la hiérarchisation par la nécessité de "protéger" le système.
    - **Inversion des responsabilités** : Faire en sorte que ceux qui dénoncent l’abus soient perçus comme les vrais perturbateurs.

En se renforçant, la dynamique narcissique déforme la réalité, créant une illusion de normalité et de stabilité dans un monde pourtant en mouvement perpétuel.

L’incidence sous-jacente d’un champ narcissique est lacréation d’un champ confusionnel.

**Définitions :**

**La déconnexion du réel d’un système est la perte d’une compréhension lucide dans le traitement des feedbacks.**

**Le champ confusionnel est défini comme un processus évolutif rendant compte d’une déconnexion du réel du système.**

Le terme de compréhension lucide correspond à celui employé pour l’individu, terme étendu au système.

1. **Marqueurs des champs – Mécanismes d’auto-renforcement**

Les définitions de champs sont larges et ne rendent pas compte de leur nature précise. Cependant, les termes renvoient à des réalités opérantes au niveau de l’individu comme au niveau du collectif, qui apparaissent sous forme de marqueurs.

1. **Marqueurs d’un champ narcissique**

**Altération des fonctions systémiques**

* La gouvernance n’est plus là pour orienter selon la finalité, mais pour conforter les figures dominantes ou préserver le cadre tel quel.
* La tension systémique devient une menace existentielle, et non une ressource.
* La communication devient symbolique, orientée vers l’image, non vers l’ajustement.

**Primauté de la validation externe**

* Les actions, postures ou décisions sont pensées pour produire un effet miroir symbolique positif (attente d’admiration, de loyauté, de statut).
* Le regard extérieur devient une condition de l’équilibre du système.
* Toute perte de reconnaissance renvoie à un enjeu de perte de substance / place / existence.

**Uniformisation des récits**

* Récits alignés sur la légitimation du système, avec peu d’espaces pour les contre-narrations.
* Valorisation des formes de loyauté affective : "on est une famille", "on a traversé ça ensemble", etc.
* Silence ou isolement des déviants narratifs (Whistleblowers, dissidents).

**Hiérarchisation implicite du droit à exister**

* Certaines voix, certains statuts ou fonctions valent plus que d’autres, par position symbolique.
* L’accès à la parole ou à l’influence dépend du degré d’adhésion au récit central.
* L’inclusion repose sur la capacité à nourrir le système de reconnaissance.

**Dépendance culturelle à l’admiration ou à l’adhésion**

* Présence d’une figure centrale ou d’un organe collectif considéré comme au-dessus du lot - non critiquable ou auto-justifié.
* Attentes implicites de reconnaissance en retour : "si tu es là, c’est grâce à moi", "sois loyal", etc.
* Besoin constant de retours positifs, sous forme de félicitations, hommages, applaudissements, suivisme.

**Injonction à la loyauté émotionnelle**

* Ce qui compte au sein du système, c’est d’être perçu comme aligné affectivement, et non systémiquement.
* L’émotion prime sur la véracité, l’adhésion émotionnelle prime sur la cohérence systémique.
* Les désaccords sont perçus comme des trahisons, même si argumentés rationnellement.

**Absence ou manipulation des feedbacks**

* Les feedbacks sont filtrés, reformulés ou disqualifiés s’ils menacent le statut ou le récit.
* Les réussites individuelles sont récupérées par le système (“C’est grâce à nous.”).
* Les critiques sont renvoyées comme manque de loyauté ou d’intelligence.

1. **Marqueurs d’un champ confusionnel :**

**Désalignement du système par rapport à sa finalité**

* Les actions du système ne visent plus sa finalité explicite, mais d’autres logiques implicites (survie, image, rente). Cela crée une incohérence structurelle : le système “fonctionne”, mais ne sert plus à ce pour quoi il est censé exister.

**Superposition ou flou des rôles**

* Une même personne occupe plusieurs fonctions non distinguées (ex. : décideur + évaluateur + médiateur) : On ne sait plus qui fait quoi, et selon quelle logique.
* Les fonctions critiques (alerte, pilotage, régulation) ne sont plus opérantes, ni attribuées explicitement, ou sont dissoutes.

**Perte de lisibilité des frontières**

* Flou sur ce qui appartient ou non au système.
* Incertitude sur les mandats, les responsabilités, les niveaux de décision.
* Les textes cadres sont ambigus, interprétables à l’infini, ou contradictoires.

**Contradiction entre discours et pratiques**

* L’écart entre les intentions affichées et les pratiques réelles est visible mais jamais nommé.
* Exemple : discours sur la bienveillance mais management punitif, ou valorisation du collectif mais décisions autoritaires.

**Langage flou, détourné ou incantatoire**

* Le langage est non situé : il évite les responsabilités précises, les désaccords structurés : usage récurrent de formules comme : *“on fait de notre mieux”*, *“c’est la tradition”*, *“c’est complexe”*, *“on y travaille”*… sans ancrage concret.
* L’ambiguïté devient une norme fonctionnelle.

**Ambivalence ou instabilité des repères**

* Les règles, critères ou objectifs changent en fonction des personnes, des contextes ou des intérêts en jeu.
* Il est impossible d’anticiper la logique décisionnelle.
* L’information circule sans cadre structurant stable.

**Absence de boucle de régulation claire**

* Aucun lieu ou fonction n’assume explicitement la mise à jour du système.
* Les feedbacks ne sont ni centralisés, ni traités, ni restitués.
* Le système avance par inertie ou par réactions ponctuelles aux tensions.

**Blocage de la critique légitime**

* Toute tentative de clarification ou de remise en question se heurte à une injonction floue ou affective : *“tu vas trop loin”, “tu compliques”, “on ne peut pas tout savoir”, “tu vois le mal partout”*.
* La critique devient socialement coûteuse, même si fondée.

1. **Interactions entre les champs narcissique et confusionnel**

Les champs narcissique et confusionnel interagissent en se renforçant l’un l’autre :

Une image contenant noir, obscurité

Le contenu généré par l’IA peut être incorrect.

**Les interactions avec** les champ narcissique et confusionnel conditionnent ainsi la capacité de lucidité dans l’accueil du réel, tant au niveau de l’individu qu’au niveau du système, et les ajustements systémiques découlent alors d’une illusion déconnectée des réalités dynamiques incarnées et matérielles.

**Le traitement des feedbacks n’est plus performatif, dans le sens où le traitement de l’information ne permet pas de réajuster l’alignement du système par rapport à sa finalité, laissant la voie ouverte à un effondrement**.

1. **Le champ de clarté - Réintégrer le réel par une mise à jour vivante du système**
2. **Le champ de clarté**

**Définition :**

**Le champ de clarté désigne un espace systémique dans lequel :**

* **Les feedbacks sont perçus, accueillis et intégrés,**
* **Les rôles, fonctions et récits sont distingués et assumés,**
* **Les tensions ne sont pas occultées mais traitées comme des leviers d’ajustement.**

Le champ de clarté n’est pas synonyme d’harmonie ou de transparence parfaite, mais d’un état d’ouverture lucide, où les signaux faibles et les tensions ont une place, où le système se voit fonctionner, et où le réel peut réinformer la structure.

**Fonction régénérative du champ de clarté :**

* Restauration de la porosité du système au réel, sans le faire imploser.
* Réouverture de la capacité d’apprentissage collectif.
* Neutralisation des effets d’inertie en réactivant le sens des fonctions.
* Possibilité de mutation en continuité : transformer sans détruire.

**Conditions d’émergence du champ de clarté :**

* Coupure ou désaturation d’un champ narcissique préexistant par des prises de conscience et retrait du besoin de validation externe.
* Nomination partagée du champ confusionnel : voir et dire la confusion sans chercher de coupables.
* Création d’une première boucle vivante de traitement de feedback (même microscopique) / Présence d’au moins un point d’énonciation lucide accepté dans le système (personne ou espace).

1. **Marqueurs systémiques du champ de clarté :**

**Fonctions systémiques différenciées**

* Régulation, pilotage, observation, médiation et alerte sont attribuées à des instances identifiées : il existe une clarté sur "qui fait quoi pour quoi", même si les fonctions peuvent circuler.
* Les rôles critiques (critique, veille, coordination) ne sont pas fusionnés dans des **figures totales.**

**Boucles de feedback ouvertes et actives :**

* Les retours (internes comme externes) sont collectés, formulés et retraduits en ajustement de pratiques, de structure ou de symbolique.
* Il y a restitution visible des effets : "on a entendu", "voici ce qui a changé".
* Les tensions systémiques sont traitées, pas stockées ni neutralisées.

**Alignement explicite sur la finalité :**

* Le système sait ce à quoi il sert, et cette finalité reste observable dans ses actes.
* Les décisions peuvent être discutées au prisme de cette finalité, non du confort du système ou des personnes.

**Langage situé et précis :**

* Les mots sont ancrés dans des réalités vécues, non dans des abstractions incantatoires.
* On peut nommer un problème sans être exclu.
* La critique est acceptée comme composante vitale du vivant collectif.

**Structures poreuses mais lisibles :**

* Les frontières (organisationnelles, symboliques, fonctionnelles) sont claires mais non rigides.
* Le système se laisse traverser par le réel, sans se dissoudre.

**Récits contextualisés :**

* Le système ne se raconte pas comme une essence, mais comme un devenir.
* Il accepte que son histoire, sa place, ses règles puissent être ajustées, revisitées, racontées autrement.

**Présence d’espaces réflexifs stables :**

* Existence de lieux, temps, rituels ou processus où la parole non-instrumentale est possible.
* Ces espaces ne sont pas annexes mais constitutifs du fonctionnement (ex. : supervision, écoute croisée, cercle de lucidité etc.).

1. **Transition vers les perspectives d’ajustements**

Après avoir mis en lumière les logiques de dérive systémiques — qu’elles soient narcissiques, confusionnelles ou simplement figées — il devient possible d’ouvrir un espace d’ajustement. Non pas comme réparation ou retour à un état antérieur, mais comme **réactivation du vivant**, à partir d’une lucidité nouvelle.

Les ressources d’ajustements qui suivent n’offrent ni mode d’emploi ni protocole universel. Elles proposent **des appuis méthodologiques, des repères de discernement, et des leviers d’ajustement** que chacun peut s’approprier, selon la nature du système qu’il habite ou traverse. Elles sont à considérer comme des **outils vivants,** c’est-à-dire utiles seulement dans un rapport non-instrumental au réel.

**Partie 4 : Perspectives d’ajustements systémiques**

**🎯 Finalité de cette partie :**

Cette section ne vise ni à clôturer le propos, ni à le "résumer", ni proposer des solutions toutes faites tout en figeant une vérité. Elle a pour seule fonction de soutenir l’autonomie du lecteur, en l’outillant pour penser, ressentir, discerner et ajuster dans et à partir de son propre champ vivant.

Les perspectives d’ajustements systémiques et les ressources proposées ici n’ont de sens qu’à condition d’être utilisées dans la posture décrite dans le préambule :

*Observer sans réduire, comprendre sans manipuler, transformer sans contrôler.*

1. **Principes fondamentaux du Vivant**

**Les perspectives d’ajustements ne peuvent s’apprécier qu’à la lumière des intangibles de la vie qui nous traverse aussi.**

**Principe fondamental 1 : Un système durablement désaligné de sa finalité meurt, ou s’effondre.**

Ce principe, d’apparence sévère, est pourtant empiriquement robuste : dans tous les systèmes vivants — des cellules aux sociétés humaines — lorsqu’un écart se creuse durablement entre les actions du système et sa finalité fonctionnelle (ex. : survivre, transmettre, s’adapter, réguler…), alors le système :

* Entre en tension interne (frictions, inefficacité, gaspillage d’énergie),
* Perd progressivement ses capacités de rétroaction, c’est-à-dire sa lucidité sur lui-même,
* Finit par se figer, c’est-à-dire à ne plus se transformer,
* Et donc, mécaniquement, meurt : biologiquement, symboliquement, ou fonctionnellement.

**Notons que l’effondrement est un mécanisme qui se manifeste généralement à la suite d’une dynamique s’inscrivant sur un temps long.**

**Exemples :**

* Un écosystème surexploité
* Une organisation humaine dont le récit masque ses actes
* Un cerveau coupé de ses capteurs sensoriels
* Une institution incapable d’intégrer des signaux faibles.

Tous ces exemples de systèmes finissent dans une clôture homéostasique létale menant à un effondrement.

**Ce principe est valable depuis des milliards d’années**

Ce n’est pas un dogme. C’est une constante observable dans toute l’histoire du vivant, des premières bactéries à l’effondrement des civilisations. Gregory Bateson, Lynn Margulis, Edgar Morin ou même Stephen Jay Gould l’ont chacun exprimé dans leur champ :

* Une cellule qui ne régule plus ses flux meurt.
* Une espèce qui ne s’adapte plus disparaît.
* Une civilisation qui confond son récit avec la réalité s’effondre.
* Une organisation qui conserve sa structure au détriment de sa fonction devient toxique puis obsolète.

**Principe fondamental 2 : La perte de connexion au réel induit une perte de capacité de mutation, et donc un désalignement durable.**

Un système vivant ne peut se transformer que s’il est connecté à ses propres signaux internes et à son environnement réel — pas à une version fantasmée, normée, ou idéologisée. Cette capacité de mutation (ou résilience) repose sur :

* Des boucles de rétroaction actives, qui informent le système de ses écarts,
* Une ouverture cognitive au trouble, au conflit, à l’inconfort,
* Une capacité à nommer lucidement les zones de désalignement sans les dissimuler sous le tapis narratif.

Lorsqu’un système ne se voit plus fonctionner — ou refuse de se voir — il cesse d’évoluer. Il se protège à court terme… en se condamnant à long terme.

**Corallaire : Une connexion lucide au réel est la clé de la résilience des systèmes humains**

La connexion repose sur :

* Une écoute des tensions comme messages et non comme des menaces,
* Un rapport non défensif à la critique,
* Une possibilité incarnée d’ajustement collectif, au lieu de perpétuer une façade.

La lucidité est un acte systémique vital. Ce n’est pas un luxe intellectuel : c’est le seul espace dans lequel la mutation devient possible.

Comment assurer cette connexion lucide au réel ? La partie suivante tentera d’apporter des ressources opérantes en regard à cette interrogation.

1. **Ressources méthodologiques d’ajustements**

**Les postures d’ajustements recommandées :**

* **Lecture lebesguienne des dynamiques** : pas "qui est quoi", mais "qu’est-ce qui s’exprime".
* **Vigilance réflexive constante** : toute grille peut produire un angle mort.

**Les modèles de compréhension proposés comme ressources d’ajustements :**

* **Le système vivant** : entité autonome en quête d’osmose (Module 1).
* **L’homéostasie** : régulation par feedbacks et boucles (Module 2).
* **Les champs systémiques** (Module 3) :
  + **Champ narcissique** : système structuré autour de la validation externe.
  + **Champ confusionnel** : brouillage systémique du rapport au réel.
  + **Champ de clarté** : espace où les feedbacks réinforment le vivant.

1. **Ressources pratiques d’ajustements**
   * 1. **Phase analyse/début d’appropriation vivante**

**Principe pratique d’ajustement 1 :**

**Identifier les interactions des champs narcissique et confusionnel, boucles compensatoires/mortes et homéostasies de clôture.**

**Questions de discernement :**

* Ce que je perçois est-il un rôle, une dynamique ou une fonction ?
* Le feedback que je reçois est-il filtré par une attente de validation ?
* Cette régulation sert-elle la finalité du système ou sa forme figée ?
* Que produit ce que je dis ou fais dans la configuration collective ?

**Points d’observation :**

* Les boucles de rétroaction sont-elles visibles ? Actives ? Simulées ?
* Existe-t-il des espaces de parole non-instrumentale dans le système ?
* Le langage est-il situé ou incantatoire ?
* Les fonctions critiques (alerte, régulation, pilotage) sont-elles distinguées ?

**Pratiques possibles :**

* Cartographier un système à partir des tensions perçues
* Nommer les récits dominants, les contre-récits, les impensés
* Identifier les zones de friction vécue comme information ou menace
* Travailler à plusieurs sur la détection d’un champ confusionnel sans chercher de coupable.
  + 1. **Phase d’émergence d’ajustements**

**Principe pratique d’ajustement 2 :**

**Réintroduire une connexion au réel par l’émergence d’un champ de clarté tout en dissipant les effets des champs narcissiques et confusionnel.**

Cette réintroduction peut aussi se dénommer « oxygénation ».

**Réancrer le système dans sa finalité vive :**

* Réinterroger collectivement la raison d’être du système.
* Oser poser la question : “Le système tel qu’il fonctionne aujourd’hui produit-il encore ce pour quoi il a été conçu ?”
* Accepter la possibilité d’une refonte, d’une fermeture, ou d’une réinvention.
* Poser des indicateurs d’alignement (pas seulement d’impact).
* **Finalité :** Reconnecter structure, action et finalité dans une cohérence vivante.

**Restaurer des espaces de réflexivité partagée :**

* Créer un espace de dialogue régulier entre les individus/parties prenantes.
* Assumer la conflictualité comme ressource de régulation.
* Réintroduire la parole critique comme composante fonctionnelle du système.
* Intégrer des analyses systémiques externes comme leviers de lucidité (non pour valider, mais pour questionner).
* **Finalité :** Recréer une boucle d’apprentissage vivant, où l’on se voit fonctionner.

**Redonner aux données leur fonction de vérité partagée**

* Reprendre la main sur les flux d'information, en sortant d’un pilotage par validation implicite.
* Ouvrir les bases de données à la vérification croisée par les acteurs.
* Inclure des points de contact réels entre activité déclarée et activité vécue.
* **Finalité :** Restaurer un ancrage dans le réel observable, en tension avec le récit symbolique.

**Exemple pratiques de déroulés de dynamiques d’ajustements :**

* **Prises de consciences internes** par analyse / co-analyse / pédagogie / structuration : en autonomie, lors d’une intervention de consultant (moi par exemple 😉) ou grâce à des formations filées etc.
* **Si le système est en clôture létale :** réoxygénation de celui-ci à partir des facteurs extérieurs : acteurs de régulation (IGAS, OLAF, justice etc.) ou l’opinion publique.
  + 1. **En synthèse : ajuster n’est pas réparer, c’est redevenir vivant**

**Ajuster** ne signifie pas corriger. C’est recréer des conditions d’émergence d’un système vivant, capable d’évoluer, de se regarder, de se transformer. Cela suppose une lucidité partagée, un renoncement au contrôle total, et une ouverture au trouble comme condition de clarté.

**Une Invitation :** Ce corpus est vivant. Il est ouvert à la critique, à l’extension, à la mise à l’épreuve.

*"Un modèle fécond n’est pas celui qui rassure, mais celui qui ouvre une brèche d’opportunités dans le système qu’il décrit.*

**Mot de l’auteur :**

*« La survie de l’espèce dépend de sa lucidité dans la connexion au réel »*