**Eléments de Systémiques Sociales :**

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

**Avant Propos :**

Ce cadre d’analyse ne prétend pas détenir la vérité d’un collectif humain, 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.

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. **L’osmose**

**Définition de l’osmose :**

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

**Remarque :**

Cet état est rarement constant : il est asymptotique, c’est-à-dire qu’il correspond à un état cible ou limite. Néanmoins, il sert de repère interne pour tout système vivant : cet état d’osmose est ce vers quoi il tend dynamiquement.

**Cas particulier :**

Au niveau de l’humain, 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.

Cette définition permet de caractériser la finalité systémique d’un individu : la recherche d’osmose.

L’osmose est ressentie dans les moments de plénitude (relations enrichissantes, travail épanouissant, chanter sous la douche, apéro, mer, silence, lecture etc.), elle indique à l’individu la justesse de sa dynamique systémique avec sa finalité.

Vulgairement, cet état d’osmose peut être nommé état d’alignement, le désalignement désignant un état de friction.

Le lecteur accédera indirectement à une définition incarnée du désalignement en se souvenant de cette forme de déchirement intérieur vécu quand son être et tout ce qui l’anime est conscient d’un décalage persistant entre les actes du fil de sa vie en cours et l’état d’osmose recherché.

**Remarque :**

Le désalignement marque plus une conscience physique du maintenant et de ce qui doit advenir que du passé.

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 d’adaptation : 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. **Les systèmes non vivants**

**Définition d’un système non vivant :**

**Un système est considéré comme non-vivant — c’est-à-dire mort ou effondré — lorsqu’il atteint un état qui :**

* **se caractérise par une absence totale d’interactions internes à visée osmotique,**
* **et manifeste une impossibilité structurelle de retour à une dynamique osmotique.**

**Nous dirons alors que le système a franchi le seuil létal.**

Un système non vivant peut encore être le lieu d’interactions entre ses éléments. Toutefois, celles-ci relèvent :

* Soit d’une dynamique de **décomposition** : il s’agit d’un processus induisant la dissolution des frontières extérieures du système.
* Soit d’une dynamique de **fossilisation** : processus conduisant à une structure cristallisée stable, où les frontières des formes sont préservées, mais sans dynamique osmotique interne active.

**Exemples :**

* **Décomposition :**

Dans le règne biologique : la décomposition lente d’un arbre, ou plus rapide, comme un ver absorbé dans le cycle trophique via la prédation.

Dans les systèmes collectifs humains à organisation formelle : la disparition du cadre formel (statuts), la décomposition est observée lors d’un effondrement institutionnel, d’une faillite d’entreprise ou d’une dissolution d’association. Cette disparition entraîne celle des frontières fonctionnelles du système.

* **Fossilisation :**

Dans la nature : le corail, ou certains systèmes végétaux et animaux, peuvent sous conditions extérieures spécifiques, adopter une forme fossilisée.

Toutefois, un système biologique observé comme fossilisé ne signifie pas nécessairement qu’il est non vivant : s’il peut redevenir le lieu d’interactions à visée osmotique, il n’a pas franchi le seuil létal.

Cas des systèmes humains : contrairement aux systèmes biologiques, les systèmes humains formels ne semblent pas pouvoir rester durablement figés dans un état fossile. En l’absence totale d’interaction à visée osmotique, ils ne se minéralisent pas, ils se décomposent brutalement à un moment donné.

Lorsqu’un système collectif informel (comme une famille ou une tribu) présente un figement structurel, cela peut être interprété comme une fossilisation transitoire. Toutefois, cette lecture n’autorise en aucun cas à conclure à sa mort systémique, tant qu’un retour des interactions osmotique demeure potentiellement possible. Nous parlerons alors de système en latence.

**Définition d’un système en latence :**

**Certains systèmes ne présentent pas les signes d’une dynamique osmotique active, mais n’ont pas pour autant franchi le seuil létal. Ce sont des systèmes en latence — zones indécidables où tout peut encore advenir.**

**Exemples de systèmes en latence :**

* Une association en sommeil mais statutairement active.
* Une famille éloignée, sans conflit ni réel lien, mais avec une possibilité de réactivation.
* Un collectif traumatisé, replié, dont les capteurs sont désactivés mais pas détruits.
* Une institution figée dans sa forme, mais encore traversée par quelques signaux faibles.

La reconnaissance des systèmes en latence ouvre un champ d’attention essentiel : celui des dynamiques invisibles, en attente de réactivation. Cette zone floue est aussi un espace stratégique de régénération potentielle.

1. **Principes fondamentaux**

**Principe fondamental du vivant :**

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

Ce principe n’est ni une projection théorique, ni une injonction normative. Il s’agit d’un **constat empirique**, observable dans l’ensemble des dynamiques systémiques connues, depuis les structures biologiques élémentaires jusqu’aux formes sociales complexes.

Depuis plusieurs milliards d’années, tout système vivant — cellule, organisme, espèce, écosystème, collectif humain — ne peut persister durablement que s’il maintient une dynamique d’**alignement fonctionnel avec sa finalité.** Lorsque cet alignement est perdu et que le système devient incapable de se réguler ou de se réajuster, il s’effondre.

Il ne s’agit donc pas d’un dogme, mais d’un **invariant dynamique** : un système qui cesse de s’ajuster à ce qui le fait tenir finit, tôt ou tard, par s’éteindre — soit brutalement, soit par perte progressive de ses capacités vivantes.

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

Ce qui caractérise un système vivant est la recherche d’osmose. Il doit, en permanence ajuster sa dynamique pour s’y maintenir ou y tendre.

**Définition :**

**L’homéostasie est la capacité d’un système à maintenir son osmose, 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 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 se désaligne ou maintien son désalignement ce type d’homéostasie produit une dynamique ou 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.

**Définitions :**

**Homéostasie de régénération : régulation vivante qui ajuste le système pour maintenir l’alignement ou pour réaligner le système avec sa finalité**.

**Homéostasie de clôture : régulation défensive qui tend à désaligner le système avec sa finalité, ou à maintenir un désalignement durable.**

La distinction entre les types d’homéostasies n’est pas toujours assimilé à un même type d’actions, et dépend du contexte  :

* Un individu atteint d’une gastro-entérite s’inscrit en jeunant dans une d’homéostasie de régénération, là où il serait dans une homéostasie de clôture en continuant à manger le temps de sa maladie.
* Comme vu précédemment, une mutilation peut contextuellement être comprise relevant d’une homéostasie de régénération.
* Dans un système humain, si la rationalisation de l’incohérence permet de soulager momentanément le collectif, il n’en demeure pas moins que ce comportement s’inscrit dans une homéostasie de clôture.

Afin de rester vivant, un système cherche à maintenir son homéostasie. Pour cela, il doit en permanence intégrer des informations issues de son environnement ou de son intériorité, pour s’ajuster, se réguler, voire se transformer. Ces informations sont appelées feedbacks.

1. **Feedbacks**

**Définition :**

**Le feedback est un signal de retour, interne ou externe, qu’un système perçoit à la suite de une/plusieurs interactions.**

Il peut indiquer un alignement ou un désalignement par rapport à la dynamique osmotique du système.

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.

**Principe d’homéostasie :**

**Tout système ajuste sa dynamique en fonction de la manière dont il traite les feedbacks.**

Ce n’est pas la nature du signal en soi qui détermine l’ajustement, mais la façon dont il est perçu, interprété, et intégré.

Cette perception structure la réponse du système, et détermine la qualité de son homéostasie :

* Elle peut être fine, adaptative, transformatrice,
* Ou au contraire défensive, figée, voire toxique.

L’homéostasie n’est donc pas un état, mais un processus vivant de régulation par perception du réel.

1. **Traitement des feedbacks**

**Définition de la lucidité :**

**La lucidité d’un système est l’étalon de sa capacité à traiter de manière efficiente les feedbacks afin de préserver la dynamique osmotique du système : c’est-à-dire sa capacité à maintenir ou diriger le flux des actions en accord avec la finalité du système.**

Sous cette caractérisation, on peut comprendre qu’un arbre peut être « lucide » en tant que système : il va déployer sa dynamique osmotique par traitement des feedbacks perçus en ajustant sa croissance en tenant compte de son environnement – ses branches vont pousser par exemple en fonction de la luminosité perçue. Sa lucidité peut faire défaut par exemple en cas de maladie.

Chez l’humain, la conscience est une fonction organique, un mécanisme au service de la dynamique osmotique. Fruit de l’évolution, elle consolide la « lucidité » de l’individu -système mais peu aussi l’altérer en perturbant la mise en œuvre d’autres mécanismes de lucidité – par exemple en cas de manipulations émotionnelles.

En conséquence, **l’homéostasie est le reflet de la lucidité** d’un système face à ce qui le traverse.

Un système collectif capte ces signaux plus ou moins finement, est plus ou moins lucide, 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 sa dynamique osmotique : les boucles de rétroaction ont donc une fonction d’homéostasie.

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

Selon la lucidité du système, 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. Dans tous les cas, elles participent à l’homéostasie du système.

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, en général l’osmose. 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 homéostatique** 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**, c’est 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 logique d’homéostasie. 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. **Une entreprise comme exemple d’application**

Cet exemple analyse une entreprise, un système collectif humain, comme un système vivant. L’ entreprise considéré est celui d’une micro-crèche. L’exemple découle de mon expérience entrepreneuriale et d’une observation de 2011 à 2023 du secteur privé de la petite enfance au niveau de ce type de structures.

Les situations qui seront exposées ne correspondent pas à une vérité globale mais représentent certaine cas réels observés, qui sont malgré tout plutôt répandus.

1. **Le cas d’une micro-crèche.**

Nous nous situons dans le cas d’une micro-crèche appartenant à un propriétaire de l’entité et gestionnaire de l’établissement. Elle vérifie toutes les caractéristiques vivantes :

1. **Finalité :** offrir un cadre vivant, stable et sécurisant à l’enfant dans ses besoins fondamentaux
2. **Frontières :**

Les frontières extérieures sont clairement définies :

* Frontières physiques au niveau des locaux.
* Frontières immatérielles fixées par les titres de propriétés du gestionnaire, les contrats d’accueil de l’enfant et les contrats de travail du personnel.

Les frontières intérieures correspondent aux éléments étudiés du système.

1. **Eléments du système :**

Les éléments retenus sont ceux issus de la grille de lecture de la systémique sociale :

* **Les facteurs organisationnels :** règlement, contra, charte etc.
* **Les facteurs structurels :** équipes d’accueil, locaux etc.
* **Les facteurs culturels** : logique de « cost-killing » , de « soin systémique » etc.
1. **Facteurs extérieurs :** marché de l’emploi – offre concurrente – opinion publique
2. **Interactions** : portées par les individus, membres des familles inclus.
3. **Emergence :**

L’apparition des micro-crèches illustre un autre principe fondamental du vivant :

**Le principe d’émergence, réponse à une situation de tension vivante.**

Celles-ci ont émergé au début des années 2010 à la suite d’une évolution législative : l’état cherchait alors à remédier à un manque chronique de places d’accueil dans la petite enfance en France. En pratique, l’émergence d’une micro-crèche répond à un déficit local.

1. **Dynamiques systémiques dans le secteur d’activité privé de la petite enfance**

Certaines dynamiques observées permettent d’illustrer les boucles de rétroaction**,** comme l’induction de certains phénomènes se déployant de manière linéaire.

Dans ce dernier cas, les phénomènes observés ont pour origine les facteurs culturels, facteurs présentant généralement une résistance au changement, c’est-à-dire une insensibilité aux rétroactions des dynamiques induites. Cette insensibilité tient essentiellement à deux facteurs extérieurs : un marché de l’emploi favorable aux employeurs et un manque de places en crèche pour les usagers.

Les exemples font intervenir les dynamiques de turn-over dans les équipes professionnelles d’accueil :

Facteur structurel :

Turn-over dans les équipes d’accueil

Facteur structurel :

Crèche non ergonomique parce qu’aménagée low cost

Facteur structurel :

Personnel exposé à la fatigue et aux troubles musculo -squelettiques

Facteur culturel :

Stratégie de « cost-killing »

Facteur organisationnel :

Encadrement constitué aux seuils légaux

Facteur structurel :

Epuisement du personnel

Facteur structurel :

Turn-over dans les équipes d’accueil

Facteur culturel :

Stratégie de « cost-killing »

Un turn-over qui s’installe, induit lui aussi une boucle de rétroaction qui va enraciner le phénomène :

Facteur structurel :

Turn-over dans les équipes

Facteur structurel :

Manque de coordination dans les équipes et l’encadrement est régulièrement au seuil voire sous les seuils légaux

Facteur structurel :

Fatigue et stress constant au niveau des équipes d’accueil

Le turn-over est phénomène qui peut fragiliser le modèle économique des opérateurs situés dans les zones géographiques les mieux pourvues en solutions d’accueil petite enfance. Cette fragilisation devient durable en conséquence des facteurs culturels des usagers diffusant une image dégradée du service rendu.

Facteur structurel :

Qualité d’accueil dégradée

Facteur structurel :

Turn-over dans les équipes

Facteur structurel :

Modèle éco fragilisé

Facteur culturel :

Image dégradée du service

Facteur structurel :

Faible attractivité client

Facteur structurel :

Condition de rémunération figées ou revues à la baisse et/ou encadrement revu à la baisse

Cette dernière boucle de rétroaction de type structurelle-culturelle permet d’illustrer un mécanisme systémique important, celui de **l’auto-renforcement** : en effet, au fil des années, à mesure que la boucle se reproduit, la fragilisation du modèle économique va se renforcer.

Le système se retrouve ainsi dans **une homéostasie de clôture** : la micro-crèche est durablement désalignée de sa finalité dans les conditions d’accueil des enfants. Cette dynamique homéostatique peut alors mener le système jusqu’à un possible point d’effondrement correspondant à une rupture – fermeture administrative faillite de l’opérateur induisant la fermeture ou la reprise de la crèche.

Les gestionnaires peuvent être préservés de cette issue si les facteurs extérieurs sont favorables, précisément lorsque le territoire est largement sous doté en capacité d’accueil. Dans ce cas, les familles n’ayant pas le choix en regard de leur contrainte s’attache alors les services de la crèche malgré une qualité dégradée du service. Dans ce cas, le système est dans une **boucle compensatoire** où la forme est préservée et non sa pleine finalité - la micro-crèche est alors sujette aux perturbations extérieures sans avoir les moyens d’y répondre, autrement dit sans en avoir **les capacités adaptatives** (par exemple en cas d’émergence d’une nouvelle crèche à proximité).

Si les boucles délétères peuvent piéger un système dans une logique de clôture, l’inverse est aussi vrai : des ajustements ciblés peuvent amorcer des dynamiques vivantes de régénération. Voici un exemple issu de mon expérience entrepreneuriale avec Krysalis déployée dans l’univers des micro-crèches.

1. **Quand le système s’ajuste : retour d’expérience sur des boucles vertueuses**

Ces ajustements n’ont rien de miraculeux. Ils ne visent pas à ‘réussir’ une micro-crèche, mais à lui permettre d’être un espace pleinement vivant, capable de se voir fonctionner — et donc d’évoluer.

1. **L’émergence d’un projet : une réponse vivante à un désalignement intérieur**

La naissance de Krysalis répond également au principe vivant de l’émergence : ce projet est né d’une tension incarnée : le besoin vital de retrouver une fenêtre de respiration et de sens dans mon parcours professionnel. Cette tension a agi comme déclencheur. En termes systémiques, j’en ai été **le catalyseur**.

Lors de sa définition, le modèle économique s’appuyait déjà, sans que je l’aie formalisé ainsi, sur des **homéostasies de régénération** — autrement dit, sur des boucles vertueuses conçues pour préserver l’alignement entre la finalité vivante et la forme d’un projet dont j’étais le responsable systémique.

1. **Mise en place d’une homéostasie de régénération**

Dans le déploiement du projet Krysalis, plusieurs ajustements ciblés ont été opérés, sans en avoir d’abord pleinement conscience en termes systémiques. Pourtant, à l’analyse rétrospective, il est clair qu’ils participaient tous d’un même objectif : assurer l’alignement entre la finalité vivante (accueillir, sécuriser, soutenir le développement de l’enfant) et la forme d’organisation de la structure.

Voici les leviers activés :

* **Facteur culturel :**

**Inflexion symbolique du récit entrepreneurial** : passage d’un discours de rentabilité à un récit d’écologie du soin, où la qualité d’accueil n’est plus un effet collatéral, mais une finalité assumée. Ce narratif permet :

* **D’engager de solides niveaux d’investissements** tant dans l’aménagement que dans l’équipement des crèches.
* **D’assumer un niveau de charges de fonctionnement**, en particulier au niveau du taux d’encadrement de enfants.
* **D’assumer financièrement un ciblage précis des environnements propices** à l’implantation (par ex : pas de crèche en zones commerciales – des structures au plus près des familles ou sur leurs axes de déplacement)
* A chacun de **retrouver du sens** dans son rôle, sans chercher à le figer.

En conséquence, ce narratif a permis d’asseoir **la qualité d’accueil comme pilier consolidant du modèle économique**.

* **Facteur structurel :**

Aménagement des crèches co-construites avec les équipes d’accueil, en s’appuyant sur leurs retours d’expérience. Cela a permis d’intégrer finement **les feedbacks** dans la conception de l’espace, avec une visée de réduction des TMS, de la fatigue, et des tensions.

* **Facteur organisationnel :**

Temps de coordination régulier intra/inter équipes valorisé et régulier pour les professionnel.les : pilotage explicite de la régulation (et non gestion défensive des crises). L’objectif visé est d’assurer des **boucles de feedback vivantes**, permettant de consolider une dynamique d’alignement avec la finalité, c’est-à-dire en termes systémiques, d’assurer une **dynamique osmotique**.

* **Facteur culturel :**

Clarté sur la finalité : toute décision pouvait être discutée à l’aune de sa cohérence avec la mission première. Ce point, simple en apparence, sert d’ancrage pour dénouer des logiques de fuite implicite (épuisement, désengagement).

**Exemples de boucles de rétroactions interconnectées au service d’une homéostasie de régénération :**

Facteur structurel :

Feedbacks réguliers des équipes permis et intégrés

Facteur culturel :

Sentiment de considération pour les professionnel.les tant dans leur action que dans leur personne

Facteur structurel :

Engagement des équipes d’accueil

Stabilité des équipes

Facteur structurel :

Qualité d’accueil optimale

Facteur structurel :

Modèle éco consolidé

Facteur culturel :

Image positive du service

Facteur structurel :

Forte attractivité client

Facteur structurel :

-Condition de rémunération consolidée

- Encadrement optimal

-Maintenance optimale

**Lire une micro-crèche comme un système vivant, c’est déplacer le regard :** c’est à ce niveau-là que le soin systémique devient possible en pleine interaction avec un modèle économique consolidé :

**Qualité d’accueil optimale**

**Modèle économique consolidé**

**Un repère économique :**

Si le modèle économique présente une performance financière consolidé, celui-ci par sa configuration initiale offre aussi des mécanismes adaptatifs en cas de perturbations extérieures, là où ceux-ci font défaut à une crèche « cost-killing » confrontée par exemple à une dynamique de turn-over élevé et récurrent.



*(Micro-crèches dotées de 10 places d’accueil - chiffres 2021)*

Par ailleurs le niveau d’investissement et de charges de fonctionnement participent aussi par ces flux à dynamiser le système économique global.

Enfin et surtout, le modèle présente cet avantage capital, un avantage vivant : offrir un lieu digne et respectueux aux professionnel.les, et permettre une pleine qualité d’accueil dans un environnement épanouissant pour ce qu’il y a de plus cher à la société, nos enfants.

1. **En synthèse**

Je ne cherche pas à blâmer un récit entrepreneurial, un manque de motivation ou à louer un bon management, mais à expliciter les dynamiques en jeu : ce qui se répète, ce qui s’ajuste ou pas, ce qui s’épuise où se régénère. **Le déplacement de regard** permet une chose rare : **voir un collectif comme un organisme**, traversé de tensions, capable de réagir, mais aussi de se figer ou de renaître – rendant ainsi possible une écologie du soin systémique.

1. **Perspectives : une lecture vivante induisant une efficience économique**

Un collectif humain est un organisme vivant, une entreprise ou un service public est un organisme vivant

Ainsi adopter une grille d’observation systémique permet d’assurer un plein alignement entre finalité et action. L’efficience économique est comprise alors comme un externalité positive consolidée qui consolide en retour **la dynamique régénérative** – **le service et le soin**.

Enfin, une grille d’observation systémique permet de sortir d’une logique de compréhension qui identifie les problèmes soit au niveau des causes individuelles, soit au niveau des causes structurelles.

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

Dans les modules précédents, 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, comme illustré dans l’exemple d’application, tous les systèmes humains ne s’ajustent pas : tous ne tendent pas vers une régénération vivante.

Dans le **Module 3,** nous verront 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.

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

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