**Eléments de Systémiques Sociales :**

### **Module 3 – Champs systémiques -**

**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.

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 :



**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 dans le **module 4** 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.

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

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