

Une entreprise est un système vivant

I. Introduction

Cet article permet d'illustrer le fait qu'un système collectif humain, précisément une entreprise comme une micro-crèche, correspond ni plus ni moins à un système vivant comme un autre. Ce texte découle de mon expérience entrepreneuriale et d'une observation longue du secteur privé de la petite enfance au niveau de ce type de structures.

Les exemples qui seront exposés ne correspondent pas à une vérité globale mais représentent certaines situations réelles observées, qui sont malgré tout plutôt répandues.

II. Une micro-crèche est un système vivant

Nous nous situons dans le cas d'une micro-crèche appartenant à un propriétaire de l'entité, 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.

3. Eléments du système :

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

→ **Les facteurs organisationnels :** règlement, contrat.

→ **Les facteurs structurels :** équipes d'accueil, locaux etc.

→ **Les facteurs culturels :** logique de « cost-killing », de « soin systémique » etc.

4. Facteurs extérieurs : marché de l'emploi – offre concurrente – opinion publique

5. Interactions : portées par les individus, membres des familles inclus.

6. Emergence :

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

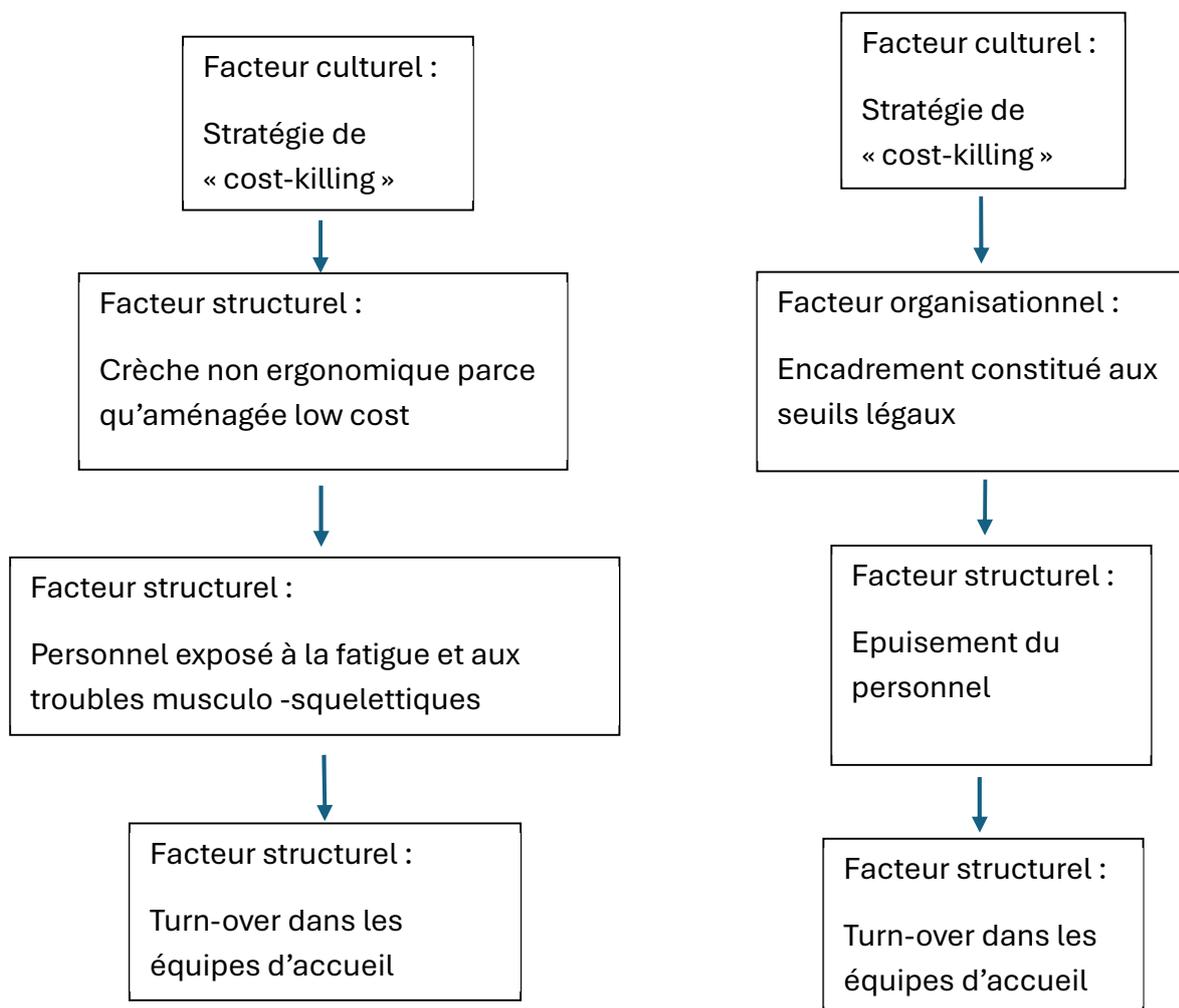
Le principe d'émergence, réponse à une situation de tension vivante.

Celle-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.

III. Dynamiques systémiques dans le secteur d'activité privé de la petite enfance

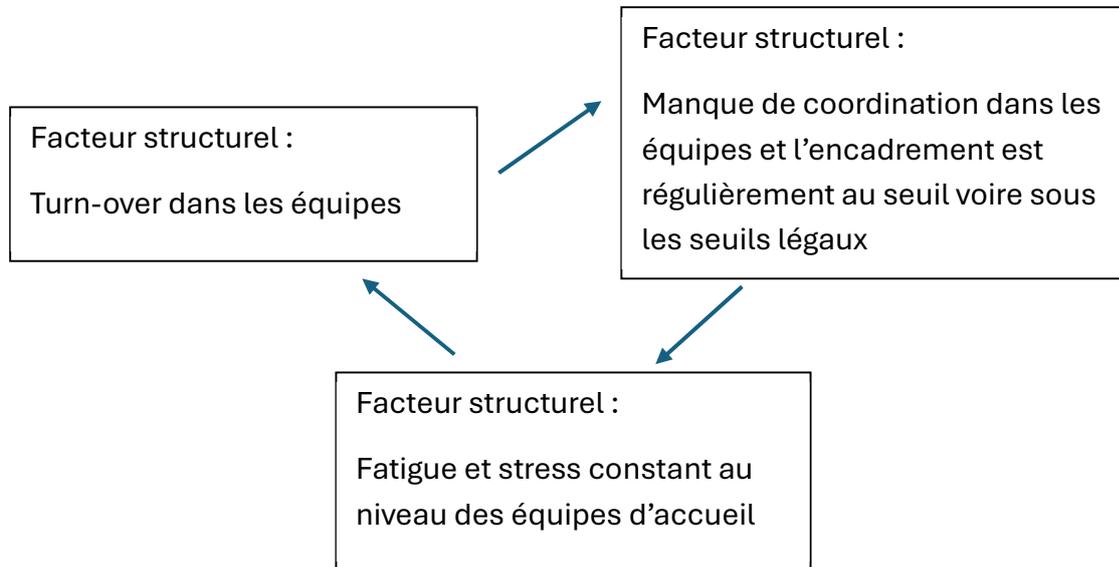
Certaines dynamiques observées permettent d'illustrer **les boucles de rétroaction**, comme l'induction de certains phénomènes se déployant de manière linéaire. Dans ce dernier cas, les phénomènes observés ont pour origine les facteurs culturels, facteurs présentant généralement une résistance au changement, 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 :

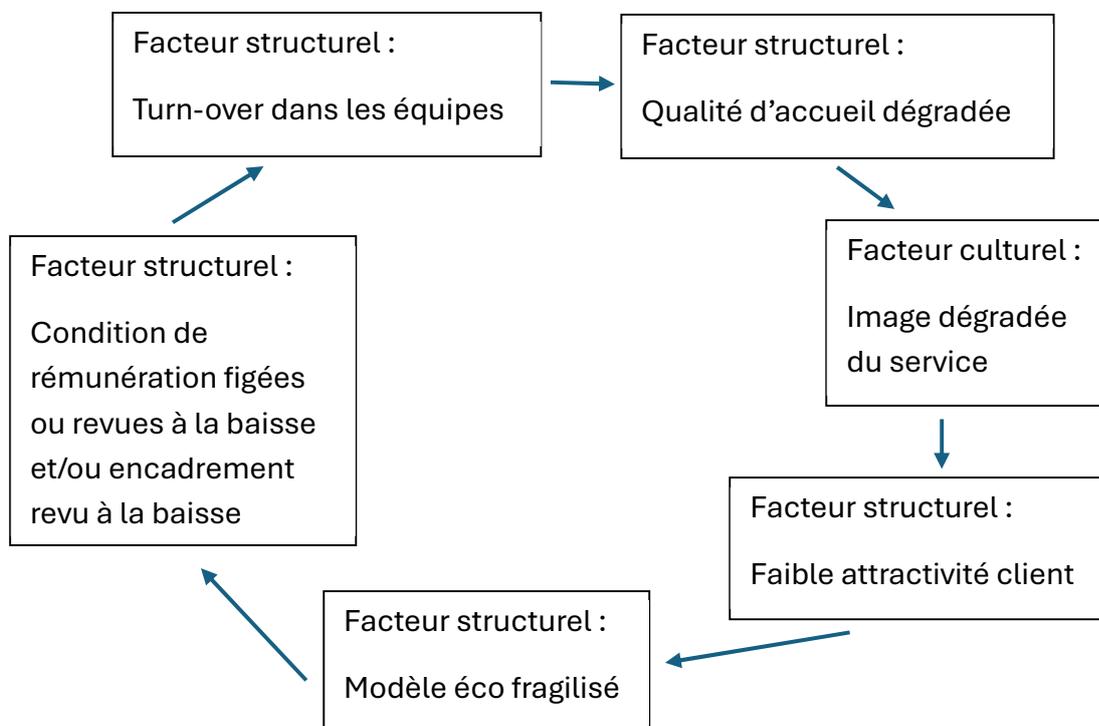


Une entreprise est un système vivant

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



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.



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 - la 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.

IV. 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.

2. 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.

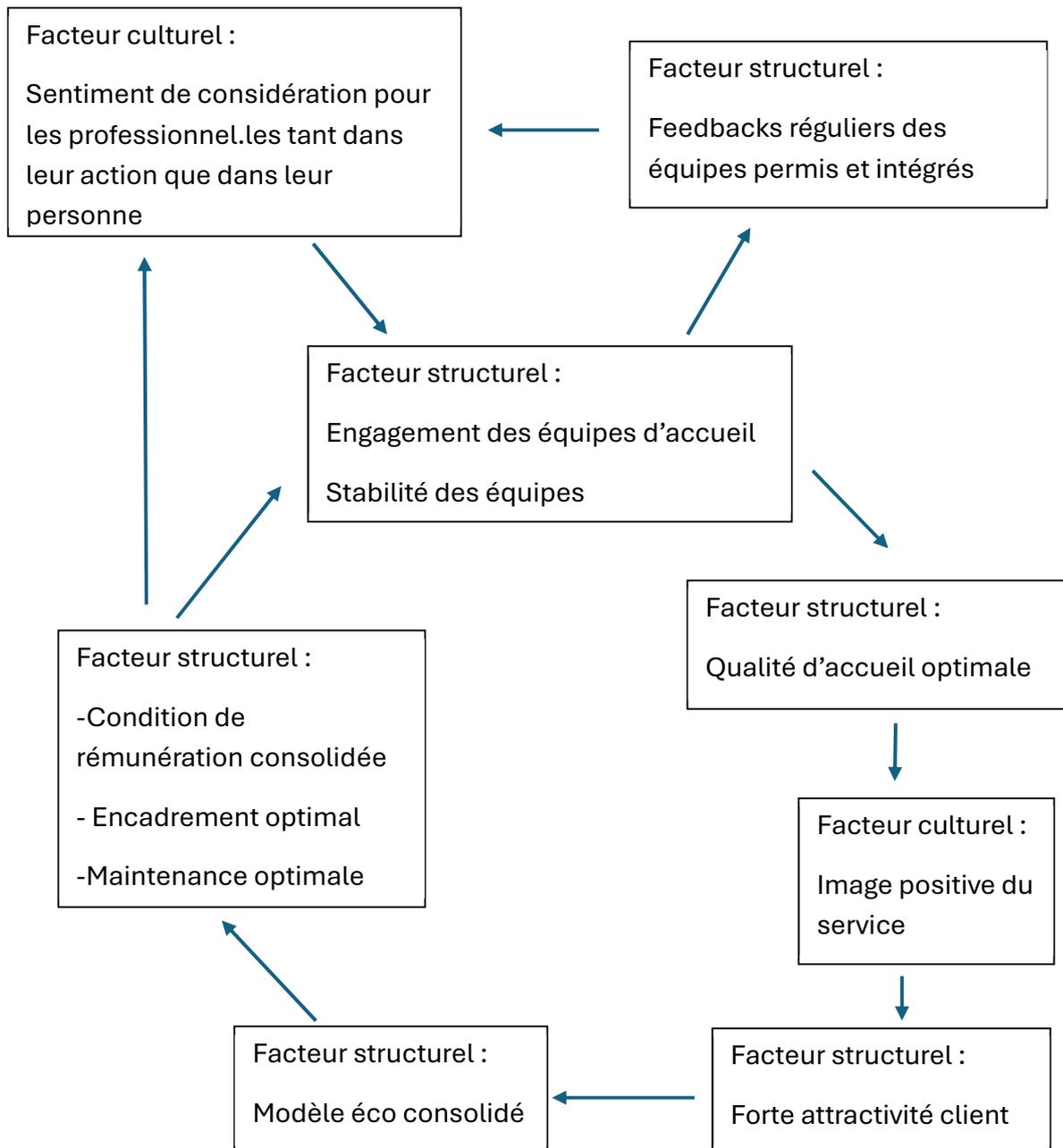
- **Facteur organisationnel :**

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**.

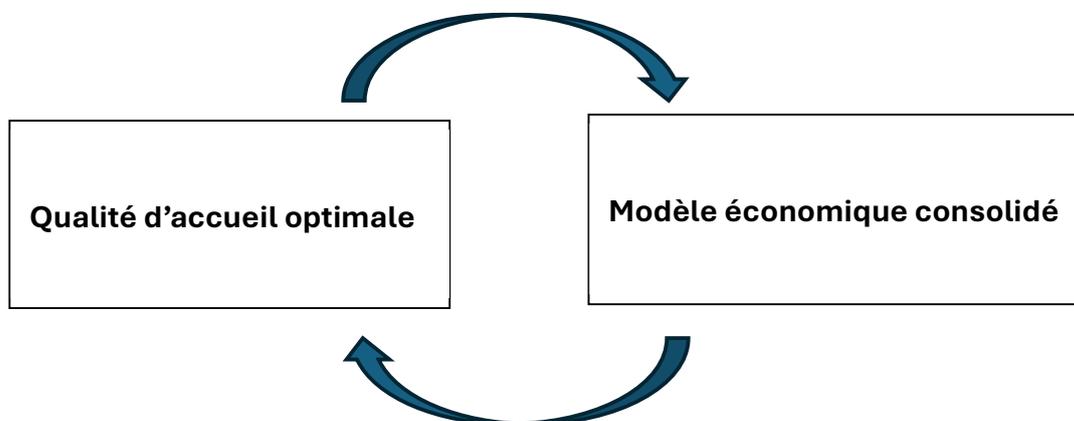
- **Facteur culturel :**

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 (épuiement, désengagement).

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



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 :



Un repère économique :

Si le modèle économique présente une performance financière consolidée, 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.

	Produits	Charges	Marges
Crèche cost-killing	150-160 k€	120-130 k€	20 - 30 k€
Crèche Krysalis	200- 210 k€	170 -180k€	20 - 40 k€

(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 professionnels, 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.

3. 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.

V. Perspectives

1. Une lecture vivante induisant une efficacité 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'efficacité économique est comprise alors comme une 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.

2. Une grille de lecture qui respecte les individus dans leur être

Cette lecture vivante refuse de confondre l'individu avec son expression :

- Elle s'intéresse non pas à ce que les personnes sont, mais à ce que leurs gestes, récits et positions actualisent dans le système.
- Elle ne cherche pas à identifier les individus,
- Elle cherche à identifier les types de fonction/valeur/dynamique que l'individu exprime à un moment donné.
- Donc l'individu devient mobile, fluctuant, multiple.
- Et le système devient lisible non pas en quoi les gens sont, mais en ce que leurs actes produisent comme effet dans la configuration.

Cela permet de penser :

- Les effets systémiques invisibles (croyances, confusions, régulations culturelles),
- De lever les tabous et impensés sans culpabilisation bloquante,
- Les boucles de reproduction implicites,
- Et les formes d'adaptation ou de résistance du vivant collectif.

Et d'assurer une maîtrise de risque et le retour attendu pour les investissements engagés.

Mais plus fort encore, cette lecture vivante induit un impact civilisationnel régénératif, mais ça, c'est pour la suite 😊