

# GOUVERNANCE INTEGRALE

Gouverner dans une conscience globale



Document pour la culture de PI – Politique Intégrale Suisse – no 6

---

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
1/ <b>Notions employées et remarques théoriques préliminaires</b>	<b>4</b>
2/ <b>Culture de gouvernance intégrale</b>	<b>9</b>
3/ <b>Processus – pratiques de décisions – conflits</b>	<b>12</b>
4/ <b>Caractéristique de personnes dirigeantes intégrales</b>	<b>16</b>

---

# INTRODUCTION

---

Les présentations ci-dessous formulent les principes d'une gouvernance et d'un développement d'organisation intégrale. Par exemple, la politique intégrale aspire à une construction intégrale de l'organisation avec une gouvernance intégrale correspondante. Ces présentations se basent d'un côté sur le concept de l'holacratie et d'un autre côté sur les expériences des dernières décennies dans le management.

Les approches d'une *pratique de gouvernance ou d'organisation intégrale* doivent répondre aux exigences complexes d'un développement de conscience individuel et collectif sur le plan intégral. De plus, les différentes dimensions des besoins de l'être humain sont prises en compte et les acquis sociaux des étapes précédentes sont intégrés dans la mesure du possible. Les explications et les représentations ci-dessous en sont les fils rouges. Il s'agit d'intégrer ces approches dans la pratique et de les comprendre comme processus d'apprentissage dans le but de poursuivre le développement de l'organisation. Ceci est également valable pour le développement ciblé du leadership de tous les individus et groupes qui prennent la direction et le rôle de coordination au sein d'une organisation.

Ce papier, sur la gouvernance et la structure organisationnelles intégrales, devra être adapté au fur et à mesure de l'évolution de l'expérience.

---

# 1 / NOTIONS EMPLOYÉES ET REMARQUES THÉORIQUES PRÉLIMINAIRES

---

## 1.1 / Holon

Un holon est un tout qui est en même temps une partie d'un tout (holon) plus grand, plus étendu. Un holon est donc en même temps une partie et un tout. Chaque holon possède un degré d'autonomie (*organisation et loi propre*) tout en étant intégré dans un tout plus grand avec ses principes légaux.

## 1.2 / Holarchie

Une holarchie est une structure imbriquée de holons du plus petit jusqu'au plus grand (*Babuschka, Babuschka, Babuschka...*). Par exemple, la série «Atome – Molécule – Macromolécule – Organelle – Cellule – Tissu – Organe – etc.» est une holarchie biologique. Une holarchie des étapes de conscience culturelles serait celle de Jean Gebser : «archaïque – magique – mythique – mental – intégral». Des holarchies similaires sont décrites dans la psychologie du développement de l'individu, par exemple par Jean Piaget, Lawrence Kohlberg ou Susanne Cook-Greuter.



## 1.3 / Quadrants

Pour analyser la réalité, Ken Wilber a proposé quatre grandes approches ou perspectives. Il les nomme des quadrants. Sur la partie gauche de la ligne de croix verticale il représente les deux perspectives subjectives, donc les considérations de l'intérieur. À droite se trouvent les deux points de vue objectifs, c'est-à-dire les considérations depuis l'extérieur. Sur la partie supérieure de la ligne de croix horizontale se trouvent les deux perspectives qui considèrent l'individu et sur la partie inférieure nous trouvons les deux aspects qui analysent le collectif/les groupes.

<p><b>EN HAUT GAUCHE HG :</b> <i>Individu, intérieur</i></p> <hr/> <p>Développement individuel des quatre plans de l'être (développement de conscience), perceptions intérieures, intention, opinions personnelles</p> <p>Psychologie, phénoménologie, interprétation</p>	<p><b>EN HAUT DROITE HD :</b> <i>Individu, extérieur</i></p> <hr/> <p>Examen matériel/solide/concret, scientifique, attitude et action individuels</p> <p>Biologie, physique, chimie, biochimie</p>
<p><b>EN BAS GAUCHE BG :</b> <i>Collectif/groupe, intérieur</i></p> <hr/> <p>Communauté/ensemble, valeurs, culture, religion, morale, éthique, règles, relations, communication</p> <p>Vision du monde, symbolique et ses significations et interprétations</p>	<p><b>EN BAS DROITE BD :</b> <i>Collectif/groupe, extérieur</i></p> <hr/> <p>Vision de l'apparition de groupes, dynamique et processus de groupes, formes d'organisation, institutions, constitutions, lois</p> <p>Sociologie, politologie, anthropologie, langues</p>

## 1.4 / Culture de gouvernance intégrale

La culture de gouvernance intégrale (*BG*) est la manière de gérer adaptée de la culture d'organisation (*BD*). Comme très peu d'individus et d'organisations ont atteint l'état de conscience intégrale à ce jour, la gouvernance intégrale représente une situation de type idéal. Nous allons essayer de traduire ci-après le modèle de gouvernance intégrale dans sa manifestation idéale sans minimiser l'importance et l'utilité d'étapes de développement antérieures. Ce concept de gouvernance peut être représenté dans le modèle des quadrants de Ken Wilber et dans le modèle intégral du développement de conscience humaine de Jean Gebser.

## 1.5 / Formation du champ

La formation de champ est un aspect de la culture de gouvernance intégrale. Quand un groupe travaille ensemble à l'éveil de la créativité des membres et de « l'intelligence collective » du groupe – qui dépasse largement l'intelligence individuelle, nous nommons cela la création de champ. Celle-ci a beaucoup de sens. Il s'agit de diriger tous les participants et toutes les participantes du cercle en question vers l'objectif émergent du processus. La création de champ mène à une grande créativité et efficacité.

## 1.6 / Qu'est-ce que l'holocratie ?

L'holocratie, littéralement «*pouvoir des holons*», est aussi bien une pratique de prise de décisions qu'une forme d'organisation et une culture d'organisation, qui permet à un complexe de fonctions individuelles imbriquées les unes dans les autres (holons) de se « gouverner » elles-mêmes (organisation autonome), tout en gardant en perspective l'*intention* et le but (telos) *de l'organisation complète* et en les ramenant en même temps toujours à l'avant-plan.

L'holocratie peut être comprise comme une suite du développement de pratiques organisationnelles comme les hiérarchies Top-Down (mythique), le management stratégique efficace (rationnel), les hiérarchies démocratiques Bottom-Up (rationnel-pluralistique) et les processus de groupes « postmodernes » anti-hiérarchiques (pluralistique). Elle se distingue par une grande flexibilité et favorise d'intégration. Les procédés connus jusqu'alors sont intégrés et mis en application là où ils sont fonctionnels et ont du sens, et complétés là où ils s'avèrent être inadéquats voire dysfonctionnels en regard du but de l'organisation. C'est pourquoi l'holocratie semble être *la forme d'organisation idéale pour les étapes de développement complexes*, en d'autres mots : pour des organisations intégrales.

Comme la plupart des théories « modernes », l'holocratie a également ses précurseurs et ses références à d'anciens modèles semblables. Une racine importante est la sociocratie présentée par le pédagogue réformiste néerlandais Kees Boeke autour de 1945 (a « *democracy as it might be* », comme il l'écrit lui-même en sous-titre de son écrit). Gérard Endenburg, un des élèves de Boeke, a poursuivi le développement de cette approche et l'Américain Brian Robertson mena le concept conjointement avec Tom Thomison pendant de longues années dans son entreprise *ternary software* au travers d'expériences trial-and-error, et le nomma « holacracy ».

L'holocratie n'est pas seulement une forme d'organisation (BD), mais une *pratique* globale qui résulte de la synergie de plusieurs éléments. Cette forme d'organisation ne peut alors fonctionner durablement que lorsque certaines conditions sont également remplies ou au moins maintenues dans l'objectif *dans tous les autres quadrants*. C'est avant tout une culture intégrale (BG) qui porte en pratique l'holocratie, en tout cas au niveau de la gestion, rendant possibles, grâce à suffisamment de distance, des espaces de perceptions (HG) et manifestant des modèles de conduite adaptés (HD).

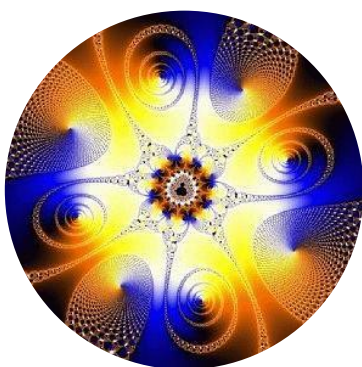
## 1.7 / L'holocratie fait avancer la formation de conscience

L'holocratie crée et utilise un espace sur-personnel. Cet espace permet une conduite et une commande de l'organisation dynamique, par sa volonté propre. Du fait que tous les participants soient inclus de manière constructive dans ce processus, l'holocratie réussit à intégrer des personnes de niveaux de développement très différents et à parler en même temps aux représentants de différents systèmes de valeur.

En effet, il n'y a pas besoin que tous les participants soient au même niveau de conscience. L'expérience d'une pratique holocratique réussie semble au contraire même favoriser de manière significative un développement de conscience individuel. Bien que la volonté de l'organisation ou d'un de ses holons se distingue de la volonté des individus, les besoins particuliers se résolvent souvent rapidement par une action commune synergique, donc au service de la vie et fondatrice de sens, grâce à l'expérience de l'holocratie.

## 1.8 / Forme organisationnelle

Le principe de l'organisation de l'holocratie est basé sur une représentation d'*organisation constituée en cercles (holons)*, imbriqués holarchiquement les uns dans les autres comme les pelures d'un oignon et reliés entre eux par des « doubles liens ». Le double lien sert la communication entre les unités organisationnelles (holons).



À chaque fois, 1-2 membres d'un cercle de fonction représentent celui-ci au cercle supérieur, et au cercle inférieur. De cette manière, le flux d'information et la créativité entre les holons sont optimisés. C'est pourquoi il est important d'aménager dans les rencontres un espace pour l'information venant du haut vers le bas, et du bas vers le haut.

L'holocratie part du principe que les organisations sont dans un processus continu de changement et d'évolution et « qu'une organisation possède à n'importe quel moment une, et uniquement une structure idéale, naturelle propre à

l'organisation, qui doit être dépiquée par une sorte de « travail de détective » (Brian Robertson). Il s'agit là d'apprendre à écouter « quel modèle la *structure collective* veut se créer avec notre aide » et quelles décisions elle veut prendre (dans ce but).

La dynamique du développement organisationnel est déterminée par les besoins changeants de l'organisation ou de certaines de ses parties. Car avec l'apparition de nouvelles tâches et de nouveaux défis, ce ne sont pas seulement des rôles/responsabilités qui doivent être définis, mais parfois aussi de nouveaux cercles de fonctions subordonnés dans le but d'offrir des réponses adaptées aux nouveaux besoins et défis.

Pour que les nouvelles structures et les nouveaux cercles de fonctions puissent librement agir par un « accordage et une écoute » continuel, tous les holons ont besoin d'un mélange approprié d'autonomie, de temps et de responsabilité, ce qui veut dire qu'ils doivent bénéficier aussi bien de tâches claires que d'espace pour le déploiement de leurs potentiels à la réalisation de ces tâches.



---

## 2 / CULTURE DE GOUVERNANCE INTÉGRALE

---

### 2.1 / Conduite dynamique

La réflexion stratégique et la planification sont complétées par une conduite dynamique. La conception de processus fluides et la confiance en diverses intelligences du système et de ses membres sont primordiales.

### 2.2 / Trouver sa place

L'individu (je) trouve sa place dans le projet commun (nous). L'individu n'est donc pas perçu comme un quelqu'un d'isolé ou comme une partie anonyme d'un collectif, mais



comme un holon, c'est-à-dire comme une partie autonome et en même temps liée (pour certains domaines également responsable) d'un plus grand tout. Il s'agit à chaque fois de trouver la meilleure solution pour le tout, en étant attentif aux besoins légitimes de l'individu/holon. Le rôle de l'individu à l'intérieur de l'organisation est mis en valeur par le fait que ses perspectives en tant que spécialiste/responsable de fonction sont considérées comme une source d'informations et de données essentielle et qu'il est intégré de manière conséquente dans les processus de la conduite dynamique.

### 2.3 / Relation hiérarchique en holacratie

Les holarchies sont ordonnées hiérarchiquement, dans le sens de hiérarchie en tant *que structure d'organisation*. Ces structures sont toutefois relativement flexibles et fluides. Les questions centrales y sont les suivantes : « *De quoi suis-je responsable ? Comment puis-je contribuer au bien-être du holon existant ?* » Ainsi, les *rôles et les responsabilités* sont toujours transparents et mis en conscience, et ils peuvent donc être distribués selon les compétences pour des tâches concrètes, ce qui permet de clarifier les attentes de personnes concernées.

## 2.4 / Gouvernance intégrale

La gouvernance intégrale comprend la compétence de mobiliser les intelligences des holons individuels et de les élever dans un processus d'activation d'intelligence collective (comme pour une direction artistique ou d'orchestre), de rendre possible la confluence de toutes les compétences et de les canaliser de manière constructive vers un objectif commun.

## 2.5 / Attitude de service

Diriger un processus holocratique signifie tout d'abord : aménager des espaces pour que la « volonté de l'organisation » ou du holon respectif puisse se révéler, tout en gardant une certaine orientation (selon planification, objectifs convenus, etc.). C'est pourquoi la gestion d'une organisation structurée holarchiquement exige une attitude de service qui encourage la communication en gardant parallèlement en vue le but, afin de recueillir les données réelles (subjectives et objectives) provenant de l'environnement (intérieur et extérieur) et d'adapter continuellement les mesures visant à la réalisation de l'objectif sur cette base.

En même temps, la direction doit être comprise comme une certaine responsabilité (de rôles), par exemple, de coordination de processus de travail fluides entre les holons concernés et les porteurs/teuses de rôles, en tenant compte du but supérieur.

Les personnes dirigeantes reconnaissent que le travail de direction dans une organisation holarchique comporte sans aucun doute des exigences élevées, mais qu'il apporte aussi un soulagement significatif par rapport à une gestion traditionnelle. Elles se retrouvent toujours devant ces questions : « Est-ce que je perçois assez subtilement le groupe et suis-je suffisamment attentif/ve pour être capable de reconnaître et nommer les décisions qui se dessinent ? »

## 2.6 / L'intuition comme principe de conduite

L'attitude la plus favorable pourrait être celle caractérisée par Jean Gebser, c'est-à-dire la position aperspective-intégrale : l'observateur/trice n'est là ni avec une seule perspective, ni avec plusieurs, il s'extrait de toute identification. La flexibilité est annoncée, on échange entre les perspectives, puis on retourne en profondeur et si possible sans identification à une perspective particulière.

*C'est ainsi que l'intuition devient le principe de conduite.* Elle est ce qui guide, au début relativement inconsciemment, le processus de notre vécu. Dans une attitude attentionnée, consciente, intuitive nous sommes en mesure de percevoir les différentes perspectives et de laisser les informations complexes agir sur nous.

La conséquence fondamentale de la compréhension de la forme de direction présentée ci-dessus, est qu'au sens strict chaque personne individuelle et chaque groupe prend la responsabilité du fonctionnement de l'organisation. Malgré cela, comme nous le savons de nos propres expériences, une seule personne peut exercer une influence plus ou moins forte. Ceci peut avoir un sens lorsque, grâce à une plus grande expérience, un savoir particulier met cette compétence spécifique momentanément au service du but de l'organisation.

## 2.7 / Gouverner avec le cœur

Pour nous, diriger signifie « gouverner avec le cœur », afin de voir et reconnaître clairement, penser et agir concentrés et orientés vers le but, percevoir de manière empathique,



nous sentir reliés les uns aux autres et faire confiance au grand Tout. Ce faisant, nous lâchons des représentations et des certitudes obstinées de comment devrait être la vie, la gouvernance et nous nous abandonnons à notre propre sagesse intérieure – pas uniquement pour nous guider personnellement, mais aussi pour nous laisser diriger.

Au bout du compte, les décisions et les solutions ne sont pas « fabriquées », mais elles apparaissent au cours des processus : en tant qu'expression de l'intelligence collective.

---

## 3 / PROCESSUS – PRATIQUES DE DÉCISIONS – CONFLITS

---

Une gouvernance dynamique de processus fluides est la condition de base pour l'expérimentation et l'adaptation pragmatiques lors d'une orientation intégrale. Le but est de trouver à chaque étape une décision/une solution du moment, et non la meilleure solution de tous les temps.

### 3.1 / D'un perfectionnisme basé sur la peur vers des solutions pragmatiques libérées de la peur

Quand nous sommes ouverts à l'intuition dans un champ commun, les décisions se font rapidement et efficacement, pouvant être facilement modifiables (*flow*) quand surviennent de nouvelles réalités. La confiance, la créativité et l'enthousiasme grandissent. L'ancienne peur de faire des erreurs de décision disparaît. Comme le développement est un élément de base de l'image de soi, les décisions holacratiques incluent toujours un moment d'ouverture. En outre, une alternance de planification (« c'est là que nous voulons aller »), de gouvernance en situation et d'ouverture pour de nouvelles connaissances se crée.

### 3.2 / Réunir des données subjectives de manière constructive

Les déperditions d'énergie dues à des frictions, les polarisations ou les conflits résultent souvent des différentes perspectives des participants. Pour éviter cela, des données subjectives, c'est-à-dire des expériences ou des pensées subjectives des participants sont systématiquement intégrées dans le processus de décision des processus holacratiques. De cette manière les tensions, problèmes de communication ou les obstacles qui viennent des participants par des perceptions, interprétations et rationalités différentes, sont réunis et rendus consciemment utilisables pour une évaluation aussi complète (intégrale) que possible dans la situation en question.



Ainsi, des données subjectives peuvent devenir d'importants indicateurs d'évolutions négatives et permettre à temps un changement de direction au lieu de fossayer la capacité d'adaptation, d'action et de développement de toute l'organisation.

### 3.3 / Le rôle du modérateur/de la modératrice

Dans le processus holacratique, le modérateur/la modératrice a une importance particulière. Il/elle est responsable de tester les objections par rapport à leur teneur profonde et si nécessaire, de les refuser. Le but étant toujours d'une part de maintenir la créativité de chaque individu/holon libre, et d'autre part de garder en perspective face à l'organisation globale, les limites qui ont peut-être été touchées dans les objections (d'une partie du système). Des préférences ou des aversions subjectives ne sont acceptées comme objections dans le sens de l'holocratie que lorsqu'elles rendent visible le dépassement objectif d'une limite (pertinente et compréhensible intersubjectivement).

### 3.4 / Décider par consensus

Lors de la procédure consensuelle, on aspire à une situation lors du résultat du processus, dans laquelle il n'y a plus d'objections importantes contre une « décision pragmatique de poursuivre le travail ».

Après un espace d'introduction pour des questions et des « états d'esprit », seuls des arguments contenant des *propositions de solutions constructives* ou des difficultés liées à une certaine proposition de solution (*objections*), sont acceptés. De cette manière, une atmosphère de travail focalisée sur du concret, constructive et concentrée est aménagée, obligeant les participants d'une part à communiquer et à prendre leurs perceptions au sérieux, et d'autre part à soupeser de quelle nature sont d'éventuelles réflexions et dans quelle mesure elles peuvent être retirées en faveur d'une solution pragmatique. Une question concrète est décidée aussitôt qu'aucune objection importante n'est plus opposée à la décision. Grâce au consensus, d'autres procédés de décision, qu'il ne serait pas possible d'utiliser autrement, peuvent également être choisis selon les situations, comme par exemple déléguer des compétences « autocratiques » à une seule personne pour des domaines d'organisation clairement définis, pour des votations démocratiques ou même des décisions à pile ou face.

### 3.5 / Solutions de conflits intégrales

Il est parfois nécessaire de trouver des décisions dans des situations difficiles ou de régler des conflits entre différentes parties. Une exigence de base pour les règlements de conflits est de se percevoir soi-même et de devenir conscient de ce que la situation provoque intérioriquement. C'est seulement ensuite que nous sommes en mesure de surmonter les divergences présentes et de percevoir de manière intégrale les implications des adversaires dans leurs propres peurs et désirs. En connaissant notre propre potentiel de désarroi nous comprenons mieux ce qui les remue.

Souvent, le fait de proposer quelques minutes de silence est efficace. Cela ouvre un espace d'écoute vers l'intérieur, condition préalable vers une voie de solution. Par une formation consciente du champ, le but commun de tous les participants peut à nouveau être appelé à la conscience. Grâce à cela, les motivations personnelles se retirent.

L'aptitude d'agir de manière salutaire en résonance avec lui/elle-même, la situation et les personnes, et en même temps de percevoir dans quel état d'implication se trouvent éventuellement les participants/parties, est importante pour le modérateur/la modératrice. Le don de donner son attention avec amour (« *gouverner avec le cœur* ») y est essentiel pour favoriser une solution : c'est en même temps efficace pour créer le changement et une ouverture vers la connaissance intérieure clarifiante. Vous trouverez d'autres présentations dans le papier sur les groupes, susmentionné.

### 3.6 / Observation du processus



L'introduction d'un observateur/une observatrice pendant les séances de travail et les réunions de groupes favorise l'apprentissage et l'action intégrales, sur le plan personnel et commun, et soutient des processus de développement orientés vers l'avenir. Une possibilité est alors offerte au modérateur/à la modératrice ainsi qu'aux autres participants, d'élargir sa propre perspective vers une (relative) perspective extérieure. Car la tâche de l'observateur/trice est d'être présent/e avec un « double regard » : être aussi conscient que possible de ses propres suppositions et attentes, comme si elles seules importaient, et en même temps être sensible et attentif pour la situation actuelle et les différents niveaux du processus de groupe dans le contexte du travail de fond, comme si elle était complètement nouvelle.

Une culture d'observation de processus intégrée, vivante, compétente dégage le potentiel d'initier, d'accompagner et de refléter par l'évaluation des processus de développement et de transformation.

### 3.7 / Le rôle de l'observateur/trice

Les caractéristiques d'une bonne observation de processus sont :

- L'observateur/trice (et en même temps participant/e) peut établir de la distance avec les événements et percevoir les déroulements avec moins d'idées préconçues. Par exemple, il/elle n'est pas impliqué/e émotionnellement
- Il/elle ne se soumet à aucune pression
- Il/elle est capable de se concentrer sur l'observation et ainsi soulager l'animateur/trice de la séance
- Il/elle sait différencier clairement observation et interprétation, il/elle ne juge pas
- Le feed-back à tout le groupe ne concerne que sur l'attitude observée et les déroulements qui en découlent
- L'observation reste en permanence orientée sur comment le groupe travaille dans l'instant présent

---

## 4 / CARACTÉRISTIQUE DE PERSONNES DIRIGEANTES INTÉGRALES

---

En accord avec le principe de l'holocratie, les commissions ou organes d'élection élisent, pour les tâches de direction ou de représentation, les personnes qui :



- présentent une conscience globale
- savent accueillir et à nouveau laisser aller beaucoup de perspectives
- présentent une empathie et une capacité d'amour prononcées
- représentent authentiquement la vision par leur attitude et leur langage
- ont la capacité de réfléchir et formuler clairement
- amènent des compétences professionnelles exigées pour cette fonction spécifique

Lorsqu'une personne dirigeante ne remplit plus les attentes de tout le groupe/toute l'organisation, elle peut être démissionnée et remplacée par une personne plus indiquée.

### Remarque finale

*Que le vent de l'esprit de la gouvernance intégrale décrite dans ce document souffle à travers tous les organes et groupes de Politique Intégrale.*

Élaboré par la Commission DEVELOPPEMENT D'ORGANISATION.

Approuvé par la Commission de programmes le 1er décembre 2010.