

ATELIERS :

«L'APPROCHE INTEGRALE :

UNE THEORIE DE TOUT POUR UN MANAGEMENT COMPLET »



L'INCONTOURNABLE EVOLUTION DU MANAGER :

Mieux Voir : *Une vision globale structurée et cohérente*

Mieux Être : *Une posture contributrice et créatrice d'équilibres*

Mieux Agir : *Une action synergique ajustée aux éléments épars de chaque situation*



Face à la complexité sans cesse grandissante et à ses conséquences chaque jour plus alarmantes, l'approche intégrale est un apport incontournable pour le Manager qui doit équilibrer vision et action, résultats économiques et aspects humains (« Être » et « Avoir »), expansion saine de l'entreprise, préservation du « vivre ensemble » autant que du progrès individuel.

Ses apports :

- **Une vision intégrale :**
« Mieux Voir : Un regard global qui porte à la fois sur le tout et sur ses parties, et sur leurs modalités d'interaction »
- **Une pratique de vie intégrale :**
« Mieux Être : Les moyens de développer une posture contributrice à un développement créateur d'équilibres »
- **Un management intégral :**
« Mieux Agir : Une action synergique ajustée aux composantes complexes de chaque situation ».

La pensée intégrale est née de la volonté de ses instigateurs de contribuer à la recherche des clefs essentielles au développement humain individuel et collectif : Son apport majeur est de dégager grâce, à ses grilles de lecture spécifiques, une vision d'ensemble structurée et cohérente de toutes les disciplines de la connaissance ou des compétences, des approches développementales « modernes » ou issues des traditions, de tous les systèmes de valeurs, des divers modes de gouvernance ou de fonctionnement sociétal, en resituant leurs différences et en situant chacun selon sa richesse et ses insuffisances, et dans une logique d'évolution, plutôt que de les opposer entre eux.

Sans remplacer ni invalider aucun de ces éléments, l'approche intégrale en dresse une "cartographie" composite, les incluant tous : Elle donne de nouveaux cadres de lecture, étonnamment simples, de la complexité, permettant de structurer et de relier entre elles les découvertes et les intuitions d'un grand nombre de disciplines ou approches.

Incluant et dépassant les regards classiques des sciences, de la philosophie, des traditions et religions, elle apporte une compréhension large et globale des divers registres des réalités.

Ses fondateurs parlent de "SEI" - *Système d'exploitation intégral* - Ils voient la carte intégrale comme le système d'exploitation de nos ordinateurs : le "logiciel de base" qui permet de faire tourner au mieux toutes les autres applications ... Pour notre part, nous préférons parler de cartographie.

Grâce à ces cartes et aux nouveaux regards qu'elles permettent, chaque discipline, chaque approche pourra alors reconsidérer ses principes, ses pratiques, ses modalités d'action : Apparaissent ainsi, entre autres, la médecine intégrale, la politique intégrale, la psychologie intégrale, le commerce intégral, et évidemment , **le « Management Intégral », dont ces ateliers en cinq rencontres se veulent porteurs.**

Ces cinq séquences suivent une progression que leur intitulé permet de percevoir :

1	« Une approche incontournable ? »
2	« Les attitudes face à la complexité ».
3	« Les conditions d'une évolution positive ».
4	« Les pièges à éviter , le chemin à parcourir ».
5	« Agir intégral : Intégrer le complexe, Simplifier les solutions ... A chaque situation ses équilibres »

A chaque rencontre est abordée chacune des cinq sections suivantes :

- A. Pourquoi une Approche Intégrale :** *décoder les ressorts et leviers du changement d'époque en cours*
- B. Une vision globale « AQAL :** *All Quadrants, All Lines »*
- C. Les logiques d'évolution** (*dont « la spirale dynamique »*)
- D. L'impact des fonctionnements individuels :** *Questions de sens, problèmes d'egos ...*
- E. Le Manager intégral**

Au fil des séquences, la progression entre les diverses thématiques appartenant à chaque section permet d'agrandir la carte intégrale de manière cohérente : Chacun pourra progressivement mieux éclairer son itinéraire passé, et surtout envisager son cheminement futur vers un management intégral, en tirant les conséquences pratiques pour les actions concrètes.

« Qu'est-ce que cela va m'apporter ? »

Axe 1 : Une identification claire des structures de nos représentations

Bénéfice : Chacun, comprenant mieux les motivations et les besoins - les *siens*, ceux des autres, ceux des organisations - disposera de fondements plus solides pour la communication, l'exercice du leadership, la résolution de conflits ...

Axe 2 : Une Compréhension de la mécanique de l'évolution de l'homme, des sociétés

L'approche intégrale permet de mieux comprendre les étapes d'un développement sain, les stagnations, et les régressions, tant au niveau individuel que sociétal. Cela permet de repérer les effets pervers de choix apparemment adaptés, de mettre le doigt sur des dysfonctionnements méconnus, de mesurer leurs effets, et de mieux y remédier.

Bénéfice : Clarifier les causes et les mécanismes des dysfonctionnements individuels, groupaux, et organisationnels renforce les capacités à élaborer des stratégies pour l'action et à résoudre les difficultés rencontrées.

Axe 3 : Prise en compte de l'interconnexion des multiples dimensions de la réalité

Bénéfice : Accroître l'efficacité stratégique et la capacité au changement

Bien des efforts pour obtenir un changement voient leurs effets limités par la non prise en compte des diverses dimensions et de leur interconnexion : des solutions partielles ne peuvent avoir que des résultats partiels !!! En repérant les diverses dimensions, en acquérant les regards, outils et capacités à s'y mouvoir, chacun sera à même de mieux comprendre le sens des changements, et d'y participer constructivement.

Axe 4 : L'évolution depuis la réponse technologique vers la réponse qualitative

Bénéfice : Solidifier le sens, nourrir l'énergie, créer l'implication

Axe 5 : Les moyens et outils de la coopération

En donnant les moyens de faire évoluer les attitudes et opinions de chacun par un élargissement des représentations et des angles de vue, l'approche intégrale contribue à transformer la plainte en engagement, et la critique en implication personnelle.

En appliquant des outils collectifs de co-construction et de prise de décision, l'approche intégrale permet de s'appuyer moins sur les règles et procédures, souvent déjà hypertrophiées, et plus sur l'implication et l'initiative personnelles.

Bénéfice : Rendre positif le négatif



« La quête holistique restera un rêve inaccessible, mais mieux vaut une complétude, même partielle, que pas de complétude du tout : La vision intégrale offre considérablement plus de complétude que les alternatives fragmentées : elle nous invite à être un peu plus entier et moins fragmentés, moins aliénés, dans notre travail, notre vie, notre destinée ». (Ken Wilber)

Objectifs

Ces ateliers permettront aux participants de :



- Dénouer les fils entremêlés de la complexité :
 - Voir plus large, plus loin, plus global, de manière claire et structurante.
 - Mesurer les interactions entre les dimensions objectives et matérielles et les dimensions subjectives des situations.
 - Prendre en compte les fonctionnements individuels tout autant que les fonctionnements collectifs et systémiques.
- Décoder les logiques d'évolution en cours à divers niveaux :
 - Intégrer la diversité des lignes, stades, et vagues de développement comme facteurs essentiels des modes de fonctionnements individuels et collectifs.
 - Repérer le positionnement de chaque individu ou organisation, pour élaborer des stratégies mieux ajustées.
 - Comprendre les conséquences des oppositions entre ces lignes, stades, vagues : Phénomènes de résistance, d'opposition, de régression ; multiplication des réponses violentes ou dépressives (*Burn-out, absentéisme, laisser-faire, impuissance à agir, blocages par excès d'émotion, de contrôle, d'intérêt personnel, de pouvoir, de procédure, de communication ...*)
- Mesurer le chemin à parcourir pour un développement individuel et collectif qui soit progressif et non pas régressif (*ou répressif, ou dépressif !*) et en connaître les voies et les moyens.
- Ajuster ses réponses aux situations rencontrées en fonction du registre en jeu, des équilibres visés, et des priorités, en mesurant les avantages et effets pervers des options de réponse envisagées.

Cursus

Séquence 1	<p>Une approche incontournable ?</p> <p><i>A1 : Changement d'époque, multi-crisis : nécessité de cartes pour avancer dans le labyrinthe</i></p> <p><i>B1 : Quatre quadrants pour clarifier</i></p> <p><i>C1 : Les vagues (ou niveaux) de développement) : la spirale dynamique et son application au management</i></p> <p><i>E1 : Structurer sa vision du management : les niveaux et registres de l'action managériale : La matrice synergique</i></p>
Séquence 2	<p>Les attitudes face à la complexité</p> <p><i>A2 : Collision de paradigmes</i></p> <p><i>B2 : Une action en 3 dimensions</i></p> <p><i>C2 : Les stades de développement</i></p> <p><i>D1 : Problèmes d'egos : L'Ego un moteur sain, une mécanique piégée</i></p> <p><i>E : Manager les Egos ?</i></p> <p><i>E2 : Exercer l'autorité : Modes et tendances du management : (de la force brute à l'intelligence collective : utopies et réalités)</i></p>
Séquence 3	<p>Les conditions d'une évolution positive</p> <p><i>A3 : Hiérarchies de croissance et hiérarchies de domination : la confusion paralysante</i></p> <p><i>B3 : Les lignes de développement et leur confrontation</i></p> <p><i>C3 : La fin du premier palier : vers le second palier ou retour à la case départ ?</i></p> <p><i>C4 : Des erreurs de jugement très dommageables : L'erreur égalitaire, l'erreur « pré-trans » ...</i></p> <p><i>D2 : Quand l'énergie remplace le contenu</i></p> <p><i>E3 : Etapes et fonctions au sein des entreprises : Vers un pilotage intégral</i></p>
Séquence 4	<p>Les pièges à éviter, le chemin à parcourir</p> <p><i>C5 : Des stratégies vouées à l'échec : forcer le développement ; Se tromper de registre, de stade, ou de niveau, ...</i></p> <p><i>D3 : L'inévitable question du sens : Quelle anthropologie ? Du binaire au ternaire : l'Homme multi-dimensionnel.</i></p> <p><i>D4 : De la théorie à la pratique : les conditions d'une posture renouvelée : « les instruments de l'homme debout »</i> <i>Pratique de vie intégrale : une voie pour le «développement personnel» au-delà de toute suspicion :</i> <i>Le chemin de croissance : Un itinéraire, des méthodes, des instruments , des outils : chacun sa voie</i></p> <p><i>E4 : Agir systémique : de nouvelles prémisses, de nouveaux principes d'action</i></p>
Séquence 5	<p>Agir intégral : Intégrer le complexe, Simplifier les solutions , ... A chaque situation ses équilibres</p> <p><i>A4 :La nécessaire pensée complexe vs l'impératif d'action simple : la quadrature du cercle ?</i></p> <p><i>E : Manager les équilibres ? Principes, enjeux, méthodes, moyens pour la pratique d'un management intégral</i></p> <p><i>E5 : Tête , cœur, tripes : La juste place de chaque registre dans un environnement professionnel : ni trop, ni trop peu</i> <i>La simplicité relationnelle : un pari, des enjeux, un chemin nécessaire</i></p>

Méthodologie

Apports d'éléments constituant la « carte intégrale » (*grilles de lecture, matrices pour l'action, ...*), suivis d'échanges et de brefs partages de pratiques.

Il est envisageable, sur demande des participants, de compléter ces ateliers par des rencontres en « intelligence collective », pour accompagner la mise en œuvre d'un management intégral au quotidien, : *Coaching collectif, partage de pratiques, recherche conjointe d'options de réponse, utilisant comme fondement les apports des ateliers.*

Fonctionnement

- Cinq rencontres d'une demi-journée réparties sur 5 mois. (*une rencontre par mois*)
- Groupe inter- ou intra entreprises : max 15 personnes
- Le groupe est constitué au minimum pour la durée des 5 rencontres, (*pas de nouveaux arrivants en cours de cycle*)

Annexes :

I/ : Autres éléments de présentation de l'approche intégrale

L'approche intégrale se positionne à un endroit différent de la plupart des autres disciplines ou approches : là où chaque approche peut être située « à un endroit de la carte », l'A.I est plutôt celle qui dresse la carte.

Elle est en quelque sorte dans une « méta position », qui permet ainsi de voir plus globalement le paysage, de mesurer l'itinéraire parcouru et restant à parcourir, de repérer les courants et les écueils, les diverses voies possibles, et de dénouer leurs intrications et enchevêtrements ... Elle clarifie notre connaissance du paysage en en structurant la représentation de manière plus cohérente.

Elle est aussi un moyen particulièrement utile pour refonder ou solidifier le sens : un peu comme le phare donne par sa lumière un point de repère pour la navigation en conditions obscures, elle éclaire la complexité et facilite la navigation dans l'obscurité de notre époque.

Il ne s'agit pas d'une méthodologie de communication, d'animation, de pilotage d'équipe ou du changement, ni d'un apport de « techniques » particulières : Ses créateurs la présentent comme un « système d'exploitation », le logiciel principal qui fait tourner nos ordinateurs ou smartphones : Très peu « visible », contrairement aux programmes et applications, car tournant en arrière-plan, mais constituant le socle fondamental du fonctionnement de tout le système.

L'approche intégrale ne remplace aucune discipline, méthode, technique - *celles-ci resteront utiles et nécessaires* - mais elle en favorise un usage plus cohérent, plus efficient, mieux conscient des effets bénéfiques autant que des effets pervers, et donc mieux ajusté à chaque situation.

Windows 8 ou IOS 8 n'ont plus rien à voir avec les premières moutures de leurs ancêtres : de ce fait, tous nos logiciels et applications ont pu offrir sans cesse de nouvelles fonctionnalités et opportunités : Sommes-nous sûrs que notre propre « système d'exploitation », (*de représentations*), - *qui est à la source de notre vision du monde, du développement, de la réussite ou de l'échec, de nos choix professionnels ou personnels, et de nos comportements* - est encore ajusté aux évolutions de l'époque, des individus et des systèmes, et à la complexité grandissante générée par toutes leurs interactions ?

Pour notre part, nous préférons la voir comme une nouvelle cartographie, plus complète, mieux structurée, qui nous offre une vision globale plus large et plus cohérente « de tout » ... « Une théorie de tout », ou « une brève histoire de tout » sont d'ailleurs deux titres parmi la cinquantaine écrits par Ken Wilber : Non que sa mégalomanie l'ait conduit à penser tout savoir sur tout, mais simplement que sa contribution, majeure, a été de dresser une carte dans laquelle tout peut trouver sa juste place.

« L'approche intégrale offre une vision qui se veut exhaustive, inclusive, et équilibrée. C'est une théorie qui embrasse l'art, la science, et la morale, (...) Elle inclut équitablement aussi bien la physique que la spiritualité, la biologie que l'esthétique, la psychologie que l'économie, la sociologie que la méditation ... La quête holistique restera un rêve inaccessible, mais mieux vaut une complétude, même partielle, que pas de complétude du tout ! » (Ken Wilber)

Elle constitue ainsi la cartographie, (*ou le « système d'exploitation »*) la plus avancé actuellement

- Pour repérer la place des divers registres, niveaux, dimensions, techniques, disciplines, approches...
- Pour mesurer et structurer leur interdépendance,
- Pour dénouer la complexité en décodant les interactions et interférences,
- Pour envisager les options de réponse les plus pertinentes pour répondre aux « bugs » qui se multiplient, tant chez les individus que dans les fonctionnements des équipes et des organisations.

L'approche intégrale offre bien plus qu'un nouveau regard : la « vision intégrale » en est certes le premier apport, mais c'est un levier vers une « pratique de vie intégrale », un quotidien ponctué de pratiques concrètes créatrices de nouveaux équilibres.