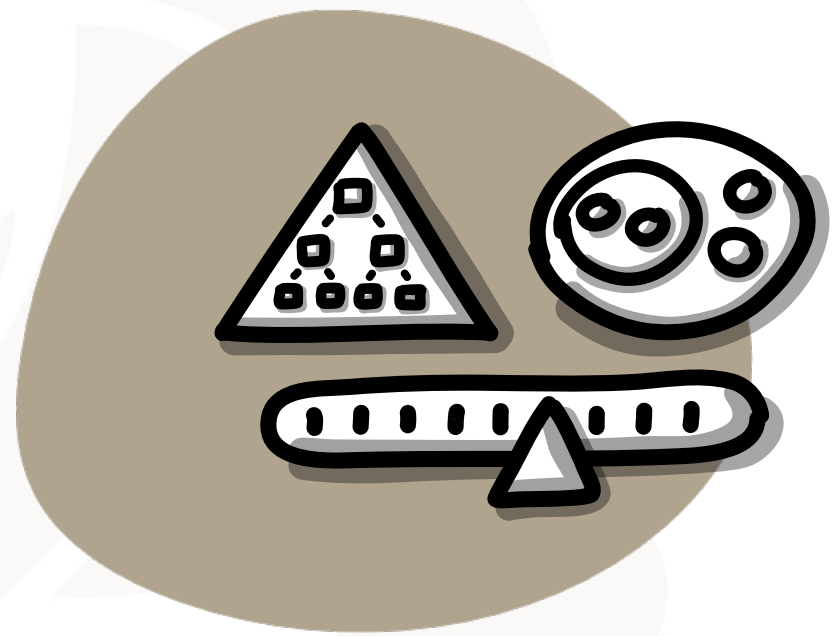


# ÉVOLUTION DES MODÈLES DE GOUVERNANCE



PRÉSENCE  
ACTIVE

# MINI LIVRET

## ÉVOLUTION DES MODÈLES DE GOUVERNANCE

Bienvenue dans ce mini livret sur l'évolution des modèles de gouvernance. Nous espérons de tout cœur qu'il vous plaira et qu'il vous sera utile.

Bonne lecture à vous !

### VOUS EN VOULEZ PLUS ?

Accédez gratuitement à des vidéos pédagogiques et à des livrets complets sur notre centre de ressources.

Notre centre ressource regroupe :



- Plus de 500 pages de documentation ressource en plusieurs livrets
- Plus de 80 illustrations
- Plus de 35 processus
- Plusieurs heures de vidéos pédagogiques

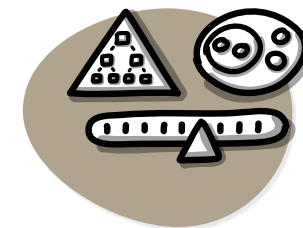
<http://bit.ly/3Q1xBs7>

### CONTRIBUTION

Yvan Schallenberger  
Joy Robert

### CONTACT & RÉSEAUX SOCIAUX

-  [info@presence-active.org](mailto:info@presence-active.org)
-  [presence-active.org](http://presence-active.org)
-  [linkedin.com/company/présence-active/](https://www.linkedin.com/company/présence-active/)
-  [facebook.com/presence.active.org](https://www.facebook.com/presence.active.org)
-  [youtube.com/@presence-active](https://www.youtube.com/@presence-active)



### LICENCE LIBRE

### NOTRE CONTRIBUTION AU MONDE

Ce livret et ces fiches sont mises à disposition sous licence libre « creative commons » par Présence Active.

Les licences du livret et des fiches sont de deux formes différentes :

- CC-BY-ND pour le livret
- CC-BY-SA pour les fiches

CC : Creative Commons, c'est le nom anglais de la licence libre.

BY : Rend l'œuvre accessible à tous et toutes, sous condition de citer la source de l'œuvre, en l'occurrence celle de Présence Active.

ND : Implique d'utiliser l'œuvre telle quelle est, sans la modifier.

SA : Autorise l'utilisation et la modification de l'œuvre à condition que celle-ci reste partageable sous la même licence, en l'occurrence CC-BY-SA.

Au final, le livret est une œuvre complète à utiliser telle quelle, alors que les fiches d'illustrations et de processus sont des œuvres que vous pouvez utiliser telles quelles ou les faire évoluer comme bon vous semble tant qu'elles sont mises sous licence CC-BY-SA et la source citée.

Présence Active a choisi d'offrir de nombreuses productions pédagogiques aux communs. Elles sont le fruit de plus de 10 ans d'explorations et d'expériences et aussi le fruits de nombreuses heures de conception, d'écriture, d'illustration, de corrections, etc. Nous nous reconnaissons à nous-même la grande valeur de ce que nous vous offrons. Par cette donation, nous souhaitons soutenir la diffusion de nouvelles pratiques collectives et contribuer ainsi à une évolution sociétale que nous appelons de tous nos vœux.



**PRÉSENCE  
ACTIVE**

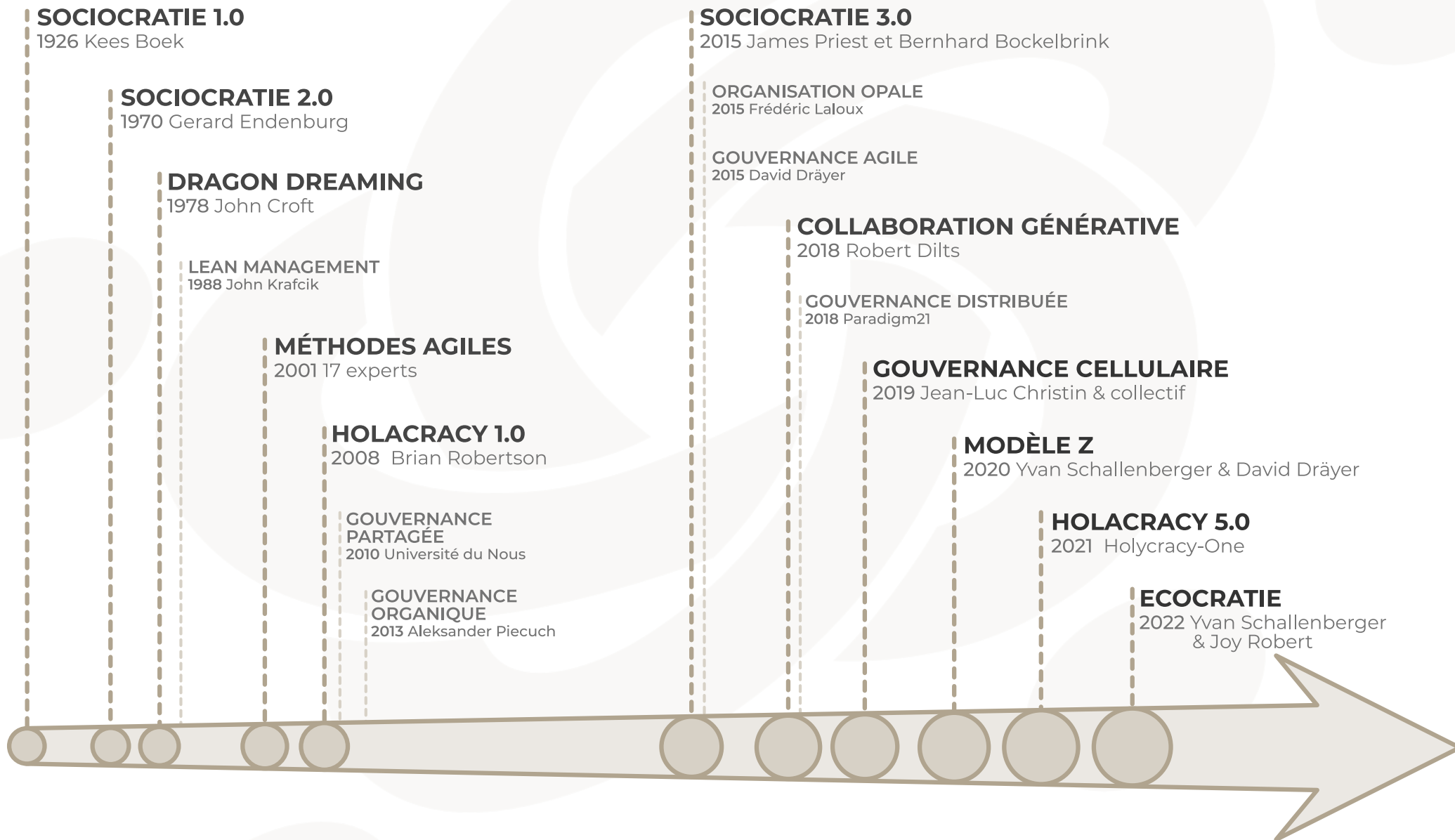


# ÉVOLUTION DES MODÈLES DE GOUVERNANCE

Percevoir l'évolution des modèles de gouvernance



PRÉSENCE  
ACTIVE



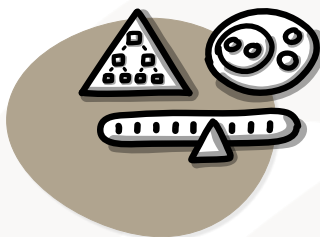
# ÉVOLUTION DES MODÈLES DE GOUVERNANCE

## Percevoir l'évolution des modèles de gouvernance

Quels sont les différents modèles de gouvernance et leurs apports ?

Qu'est-ce que la Sociocratie, l'Holacracy, le Dragon Dreaming ?

Quel modèle est pertinent pour mon ou notre projet ?



L'histoire de l'évolution des modèles de gouvernance permet d'alimenter des réflexions sur les notions de gouvernance et de gestion de projet, partagée, distribuée et agile. Elle permet d'identifier des modèles à explorer, d'évaluer la situation d'une organisation et de son modèle actuel, d'identifier un modèle souhaitable ou tout simplement de s'inspirer de ces modèles pour créer son propre modèle.

## Sociocratie 1.0

En 1926, Kees Boek pose les bases de la sociocratie en s'inspirant des travaux de Maria Montessori. L'équipe se réunit autour d'une mission concrète et les décisions sont prises par consentement au regard de la mission collective.

## Sociocratie 2.0

En 1970, Gerard Endenburg fait évoluer la sociocratie en s'inspirant de l'expérience de Kees Boek. Il ajoute une structure en cercles imbriqués qui s'auto-organisent. Chaque cercle prend ses décisions par consentement soutenu par un rôle facilitation et un rôle mémoire. La communication entre les cercles est assurée par un système de double lien, un premier lien faisant transiter les informations et les besoins du cercle englobant vers le cercle spécifique et un deuxième lien faisant transiter les informations et les besoins du cercle spécifique vers le cercle englobant. Ces quatre rôles sont attribués grâce au processus d'élection sans candidat-e.

## Dragon dreaming

En 1978, John Croft pose les bases du dragon dreaming et des organisations à centre vide en s'inspirant des approches systémiques, du fonctionnement du vivant, des méthodes de gestion de projet occidental ainsi que de la culture des autochtones Noongar. Sur la base des résonances avec des rêves individuels, l'équipe se réunit et s'aligne autour d'un rêve collectif, d'une vision, de valeurs et principes éco-systémiques (individu, collectif, système terre) et d'une mission

concrète. L'ensemble de l'organisation est soutenu par des droits et devoirs clairement définis. Un rétroplanning des tâches prioritaires est établi comme un plateau de jeu et des indicateurs permettent de mesurer l'adéquation entre les intentions, leurs tâches et les résultats. Un système de communication soutient la communication en interne et en externe, entre les membres et vers le public. La dynamique d'équipe est soutenue par quatre rôles (facilitation, mémoire, gardien du temps, gardien de l'ambiance) et chaque membre cultive son centrage et sa présence grâce à des pratiques de centrages régulières.

## Lean management

En 1988, John Krafcik documente une nouvelle forme de management inspiré par l'entreprise japonaise Toyota. Cette approche met un accent important sur l'amélioration continue, notamment grâce à l'amélioration de la valeur des produits ou services proposés au client et grâce à la réduction des gaspillages en partant du principe que la personne la plus à même de percevoir les pistes d'amélioration pertinentes est celle qui a l'expertise de son terrain.

## Méthodes agiles

En 2001, dix-sept experts du développement de logiciels écrivent un manifeste agile basé sur quelques valeurs et principes. Cette approche met un accent important sur des cycles de développement itératif, incrémental et adaptatif.

## Holacracy® 1.0

En 2007, Brian Robertson crée l'Holacracy s'inspirant de la sociocratie, du lean management et des méthodes agiles. L'équipe se réunit autour d'une mission concrète et d'une raison d'être, les décisions sont prises par consentement au regard de cette dernière. L'auto-organisation de la structure en cercles imbriqués s'inspire de la logique holarchique et les 4 rôles structurels soutiennent la communication et le fonctionnement des cercles. Les cercles et les rôles opérationnels sont définis grâce à une raison d'être, des attendus et des domaines d'autorité. Leur suivi est soutenu par des tâches récurrentes (check-list), des indicateurs et un suivi de projet utilisant l'approche agile Kanban. Les rôles de premier lien et les rôles opérationnels sont attribués par le premier lien du cercle englobant et les rôles facilitation, mémoire et le second lien sont élus sans candidat-es. La gestion de l'organisation est assurée par un pilotage dynamique de trois différents types de tensions (des besoins) : stratégiques, structurelles et opérationnelles. Les droits et devoirs sont conditionnés par un ensemble de règles de bases écrit dans une constitution. La constitution décrit comment créer et faire évoluer les règles, les cercles et les rôles grâce au processus de réunion structurelle (gouvernance) utilisant la décision par consentement et comment assurer le suivi opérationnel grâce au processus de réunion opérationnelle. Ces deux réunions utilisent un ordre du jour dynamique



et un procès-verbal décisionnel. L'ensemble des informations stratégiques, structurelles et opérationnelles est généralement documenté et rendu accessible grâce à un logiciel de soutien à la gouvernance. Holacracy est une marque déposée, sa constitution est en License CC-BY-SA. Les certifications de facilitateur et de coach sont plutôt exigeantes.

### Concept de gouvernance partagée

En 2010, l'Université du Nous popularise les pratiques sociocratiques et holocratiques sous l'appellation de gouvernance partagée. Cette approche met un accent supplémentaire sur l'attitude des membres (posture), le cadre de sécurité relationnel, les processus d'entrée et de sortie, ainsi que sur les processus de résolution de conflit et d'exclusion.

### Gouvernance organique

En 2013, Aleksander Piecuch décrit une nouvelle forme d'organisation permettant de traiter des tensions (besoins) personnelles en s'inspirant de plusieurs approches de thérapies brèves. Ces tensions ainsi traitées facilitent le fonctionnement de l'organisation et des rapports humains.

### Concept d'organisations opales

En 2015, Frédéric Laloux décrit l'émergence de nouvelles formes d'organisations collectives dans son livre Reinventing Organizations. La couleur opale associée à ces organisations fait référence à l'approche de la spirale dynamique, une approche décrivant des niveaux d'évolutions psychosociales, psycho pour les individus, social pour les organisations. Les organisations opales sont caractérisées par 3 évolutions clés : la raison d'être évolutive de l'organisation, l'auto-organisation et la plénitude des membres. Les méthodes d'auto-organisation s'inspirent souvent de la Sociocratie et de l'Holacracy.

### Concept de gouvernance agile

En 2015, David Dräyer enrichit le vocabulaire de la gouvernance avec le concept de gouvernance agile s'inspirant de l'Holacracy.

### Sociocratie 3.0

En 2015, James Priest et Bernhard Bockelbrink élargissent les pratiques de la sociocratie en réintégrant notamment les pratiques issues de Holacracy.

### Collaboration générative

En 2018, Robert Diltz intègre des notions de PNL à la collaboration, notamment via une vigilance sur la qualité de présence, la conscience du système et l'ouverture à l'émergence.

### Concept de gouvernance distribuée

En 2018, Paradigm21 enrichit le vocabulaire de la gouvernance avec le concept de gouvernance distribuée s'inspirant de la sociocratie et de l'Holacracy.

### Gouvernance cellulaire

En 2019, Jean-Luc Christin écrit une constitution modulaire s'inspirant de l'Université du Nous, de la sociocratie, de l'Holacracy. Il introduit le concept de curseur managérial, permettant de cheminer progressivement d'un fonctionnement hiérarchique classique à fonctionnement sociocratique ou holocratique.

### Gouvernance selon le modèle Z

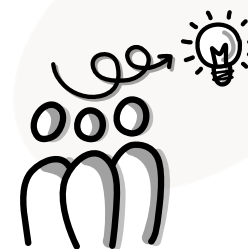
En 2020, Yvan Schallenberger et David Dräyer écrivent une constitution et un ensemble de documents ressources s'inspirant et réunissant les approches Dragon Dreaming, Sociocratie, Holacracy et Gouvernance partagée. En se basant sur les 4 étapes de projet, ce modèle enrichit les réunions holocratiques structurelles et opérationnelles avec des réunions de sens, d'orientation et de célébration. Ce modèle enrichit la palette de pratiques collectives avec la consultation par résonance majoritaire.

### Holacracy® 5.0

En 2021, Holacracy-One fait évoluer Holacracy en version 5.0, simplifiant et assouplissant sa constitution grâce aux retours des nombreux utilisateurs et professionnels de l'accompagnement qui utilisent cette approche.

### Ecocratie - Gouvernance selon le modèle Présence Active

En 2022, Yvan Schallenberger et Joy Robert proposent une évolution du Modèle Z s'inspirant, intégrant et synthétisant les approches du Dragon Dreaming, de la sociocratie 3.0, de l'Holacracy 5.0, des sprint agiles et des approches de coaching, d'accompagnement et de communication de qualité thérapeutique. Les certifications de facilitateur sont plutôt exigeantes tant sur le plan technique que sur le plan de l'attitude de l'accompagnant-e.





# PRÉSENCE ACTIVE

Faciliter les collaborations  
& l'organisation collective

[presence-active.org](http://presence-active.org)