

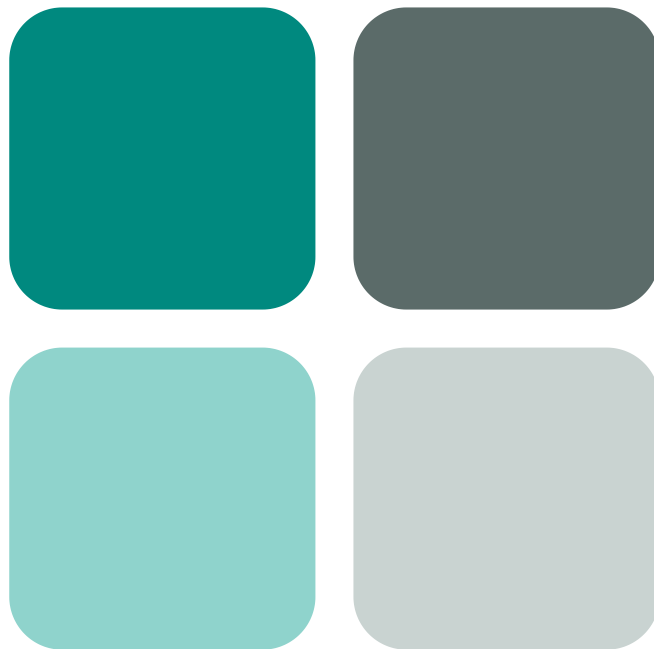


leadershipintegral.fr

PETIT GUIDE POUR LEADERS

La vision intégrale au service du leader

Voir sous tous les angles, comprendre les niveaux de conscience, parler la langue de chacun, grandir soi-même.



Kévin Solinski

Leadership intégral · Coaching

Un outil de plus pour le leader

Face à un problème, on regarde souvent sous l'angle qu'on connaît le mieux, et l'on passe à côté du reste. La vision intégrale, issue des travaux de Ken Wilber, offre une carte simple pour élargir son regard.



AQAL, c'est une carte en 5 éléments : de quoi vérifier, avant de décider, que l'on a pris en compte assez de perspectives.

Ce guide suit la route d'un leader en quatre étapes : **voir** sous tous les angles (parties 1 et 2), **comprendre** les niveaux de conscience et vos collaborateurs (parties 3 et 4), **parler** la langue de chacun (partie 5), puis **grandir** soi-même (partie 6).

Par où commencer ?



Vous voulez une méthode simple pour décider

Partie 1 (p. 4), puis partie 2



Un conflit ou une résistance vous bloque

Partie 2 (p. 13) : les quadrants en pratique



Vous ne comprenez pas pourquoi certains réagissent « bizarrement »

Parties 3 et 4 (p. 19 et 28)



Vous voulez mieux vous faire comprendre

Partie 5 (p. 36) : le traducteur universel



Vous voulez évoluer vous-même

Partie 6 (p. 42) : grandir en conscience

Chaque partie se lit seule, avec des renvois quand elle s'appuie sur une autre. Pour tout lire, suivez l'ordre.

Sommaire

Partie 1 • Voir sous tous les angles 4

Beaucoup de points de vue, peu de liens 5

AQAL : une carte en 5 éléments 6

Les 4 quadrants 7

Les niveaux de conscience 9

Les lignes 10

Les états et les types 11

5 questions avant de décider 12

Partie 2 • Les quadrants en pratique 13

La méthode en 3 temps 14

6 situations de leader 15

Le quadrant oublié 18

Partie 3 • Les niveaux de conscience 19

Deux mécanismes 20

Des holons emboîtés 21

Rouge et Ambre 22

Orange et Vert 23

Opale 24

En un coup d'œil 25

Quatre garde-fous 26

À vous de jouer : les niveaux 27

Partie 4 • Comprendre vos collaborateurs 28

Parce qu'ils ne sont pas tous au même endroit 29

Raison 1 : l'angle 30

Raison 2 : la langue 31

Raison 3 : les forces 32

Raison 4 : l'état 33

Raison 5 : le style 34

5 questions avant de juger 35

Partie 5 • Parler la langue de chacun 36

Chacun écoute dans sa propre langue 37

Remercier et recadrer 38

Récompenser et promouvoir 39

Comment s'en servir 40

À vous de jouer : traduire un message 41

Partie 6 • Grandir soi-même 42

L'apprentissage vertical 43

14 pratiques : mode d'emploi 44

Pratiques appuyées par des études (1 à 7) 45

Pratiques supposées, à prouver (8 à 14) 46

Un chemin long, et se faire accompagner 47

Conclusion

À retenir 48

Glossaire 49

Sources et crédits 50



1

Voir sous tous les angles

Une carte simple, en 5 éléments, pour ne rien oublier d'essentiel avant de décider.

- Les 5 éléments de la carte AQAL
- Les 4 quadrants, avec un exemple
- Les niveaux, les lignes, les états et les types
- Une check-list de 5 questions



Beaucoup de points de vue, peu de liens entre eux

Nous n'avons jamais eu autant de perspectives à consulter : chiffres, avis d'experts, ressentis des équipes, tendances du marché. Sans moyen de les relier, leur apport se perd.



« **Intégral** : inclure le plus de perspectives possible dans une vision cohérente. »

Ken Wilber

La vision intégrale ne cherche pas à ajouter une perspective de plus. Elle propose une **carte** pour situer les perspectives les unes par rapport aux autres, et repérer celles qu'on néglige sans s'en apercevoir.

Pour un leader, l'intérêt est très concret : avant une décision, une annonce ou une conversation difficile, la carte sert de check-list. Elle ne dit pas quoi faire, elle aide à vérifier qu'on a regardé assez large.

AQAL : une carte en 5 éléments

AQAL se prononce « ah-qwal ». C'est l'abréviation anglaise de *all quadrants, all levels* : tous les quadrants, tous les niveaux. Le modèle y ajoute les lignes, les états et les types.



Quadrants

les perspectives : intérieur ou extérieur, individu ou collectif



Niveaux de conscience

la profondeur et la complexité de la compréhension



Lignes

les capacités, inégales selon les domaines



États

les moments qui passent



Types

les styles, plus stables

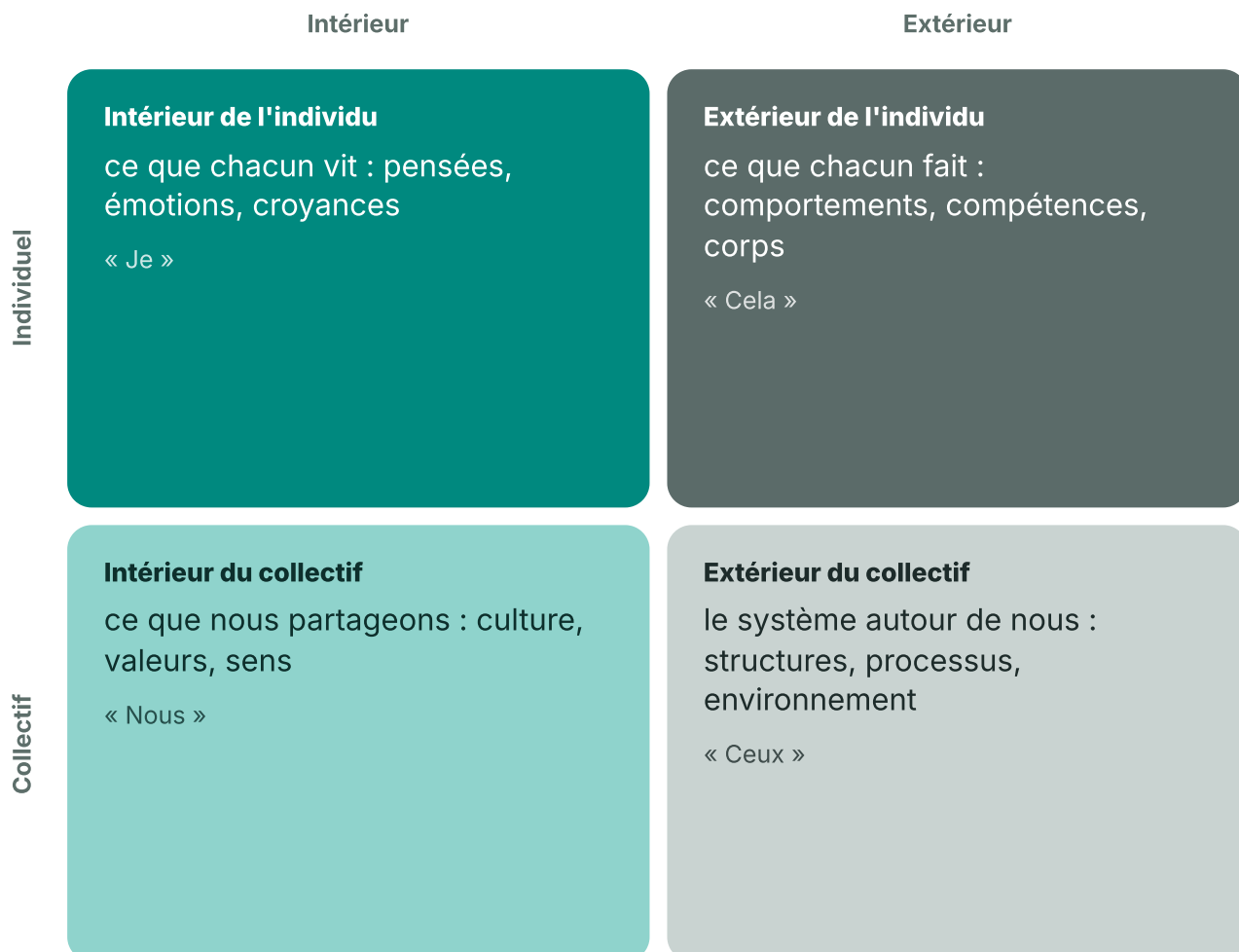
C'est une **check-list pour ne rien oublier d'essentiel** dans une situation. Il n'est pas nécessaire de tout utiliser à chaque fois : les quadrants seuls rendent déjà une approche plus intégrale.

Les pages suivantes détaillent chaque élément et ce qu'il change pour un leader. Les quadrants sont pratiqués en détail dans la partie 2 (p. 14), les niveaux de conscience dans la partie 3 (p. 19).

4 quadrants : 4 façons de regarder la même réalité



Toute situation peut se regarder de l'intérieur ou de l'extérieur, à l'échelle de l'individu ou du collectif.



Prenons une équipe. On peut s'intéresser à ce que ressent chacun (intérieur de l'individu), à ce qu'il fait et aux compétences qu'il a (extérieur de l'individu), à la culture et aux valeurs que le groupe partage (intérieur du collectif), ou aux structures, processus et outils qui l'entourent (extérieur du collectif).

Aucun quadrant ne se réduit aux autres. Ils sont tous présents en même temps. Un regard est juste, mais jamais complet : celui qui ne voit que les chiffres rate le climat, celui qui ne voit que les émotions rate l'organisation.

Dans la littérature intégrale, les quadrants sont souvent notés « Je, Nous, Cela, Ceux ». Nous préférons des termes plus concrets.

Exemple : des talents quittent votre équipe



Avez-vous regardé sous les 4 angles ?



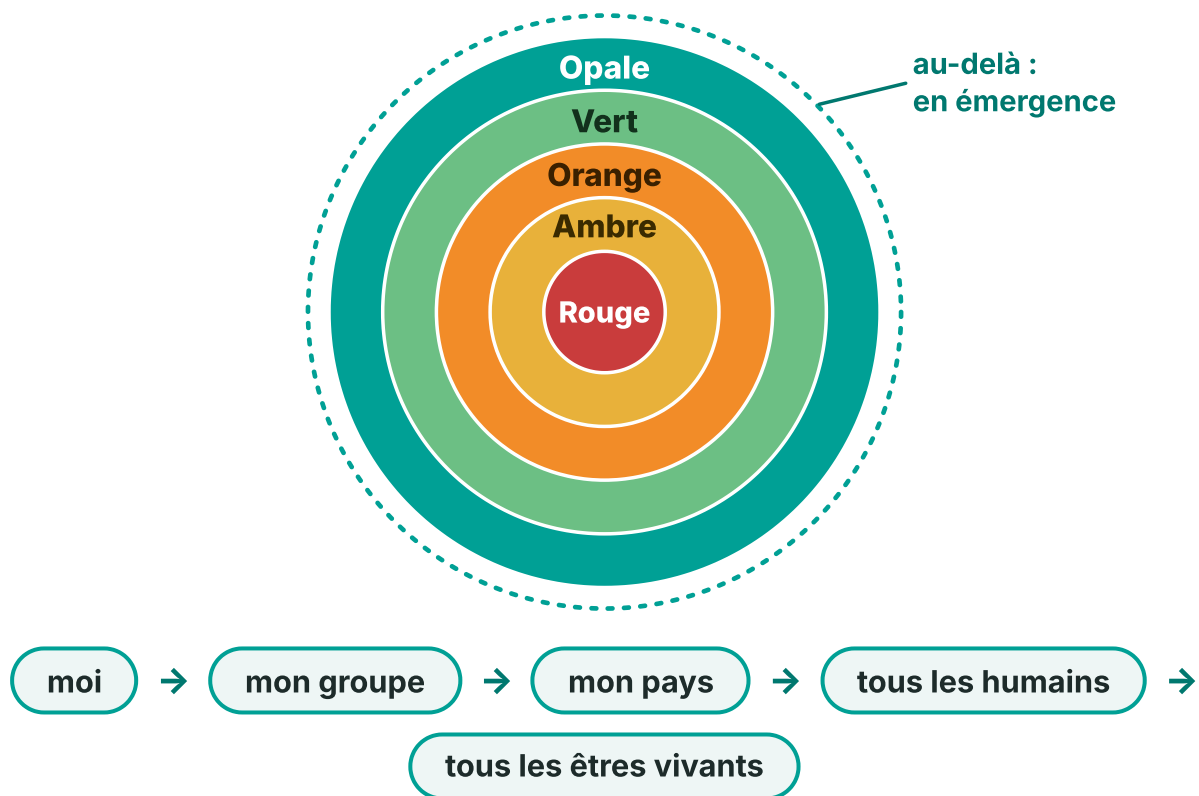
Le piège : ne regarder que ce qui se mesure (à droite) et oublier l'intérieur (à gauche). On analyse alors les départs avec des tableaux de bord, sans jamais demander aux personnes ce qu'elles vivent.

Scannez d'abord avec les quadrants, puis choisissez où agir. Les 6 situations de la partie 2 montrent la même démarche sur d'autres sujets (p. 15).

Les niveaux de conscience : profondeur et complexité



Dans chaque quadrant, il y a des niveaux. Chacun transcende et inclut le précédent.



Un niveau de conscience est une façon de comprendre le monde, plus ou moins profonde et complexe. On le désigne par une couleur : Rouge, Ambre, Orange, Vert, Opale. Plus on monte, plus le cercle de ceux dont on se soucie s'élargit, comme le montrent les étiquettes ci-dessus.

L'Opale est le premier niveau à voir tous les autres niveaux. **Pour le leader :** agir au bon niveau, comme l'acupuncteur qui touche le bon point.

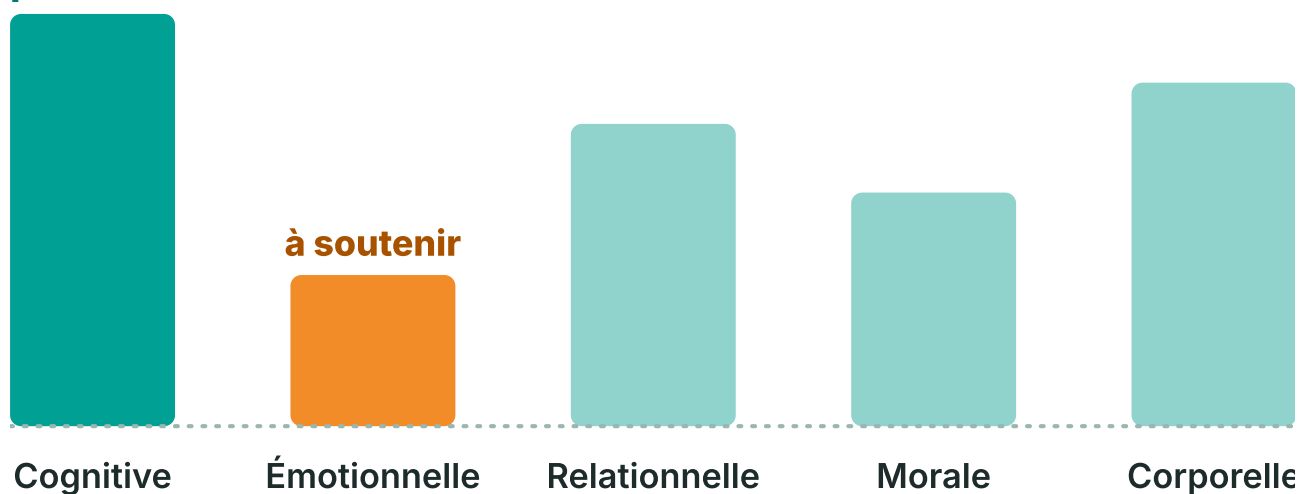
→ Chaque niveau en détail, et comment il voit les autres (p. 19)

Les lignes : on n'est pas égal partout



Cognitif, émotionnel, relationnel, moral, corporel : chacun a ses propres lignes de développement, plus avancées dans certains domaines que dans d'autres.

point fort



Une personne peut avoir une grande finesse d'analyse (ligne cognitive) et être moins à l'aise avec ses émotions, ou l'inverse. Le niveau de conscience n'est donc pas un chiffre unique : c'est plutôt un profil, avec des points forts et des points à soutenir.

Pour le leader : repérer ses propres points forts pour soutenir ses points faibles, et faire de même avec l'équipe, en confiant à chacun ce qu'il fait le mieux.

→ [Les forces de chacun face à un changement \(p. 32\)](#)

Le passager et le durable : états et types

Deux éléments de la carte se distinguent par leur durée.



États

Humeur, énergie, flow : ils passent en quelques secondes ou quelques jours. Une bonne nuit, une mauvaise nouvelle ou une séance de méditation suffisent à en changer.

Pour le leader : tenir compte de l'état du groupe, s'en servir pour faciliter. Un sujet complexe ne se traite pas de la même façon un lundi chargé et après un temps de pause.



Types

Styles stables : introverti ou extraverti, masculin ou féminin, Ennéagramme, MBTI. Ils ne sont ni bons ni mauvais, ils décrivent des préférences durables.

Pour le leader : adapter son style, composer des équipes complémentaires.

Attention à ne pas les confondre avec les niveaux : un état, même intense, ne change pas durablement le niveau de conscience (p. 26).

5 questions avant de décider

Une check-list à garder sous la main.



Quadrants

Ai-je regardé l'intérieur et l'extérieur, de l'individu et du collectif ?



Niveaux de conscience

À quelle profondeur et à quelle complexité cela se joue-t-il ?



Lignes

Quelles capacités sont fortes, lesquelles faut-il soutenir ?



États

Dans quel état sommes-nous aujourd'hui, moi et l'équipe ?



Types

Quels styles sont en présence ?

Inutile de tout utiliser : les quadrants seuls rendent déjà l'approche plus intégrale. Avec l'habitude, les 5 questions se posent en quelques minutes avant une réunion importante ou une conversation difficile.

Les parties suivantes donnent des outils pour chacune : les quadrants en pratique (partie 2), les niveaux de conscience (partie 3), puis la façon de s'en servir avec vos équipes (parties 4 et 5).

2

Les quadrants en pratique

Votre problème a 4 faces : lesquelles voyez-vous ?

- La méthode en 3 temps
- 6 situations de leader passées au crible des quadrants
- Le quadrant oublié



La méthode en 3 temps

Les quadrants servent d'abord à une chose : repérer ce qu'on ne regarde pas.

1

Nommez la situation

Un problème, une décision, un conflit.

2

Posez les 4 questions

Une par quadrant.

3

Repérez le quadrant oublié

Celui que vous avez le moins regardé.

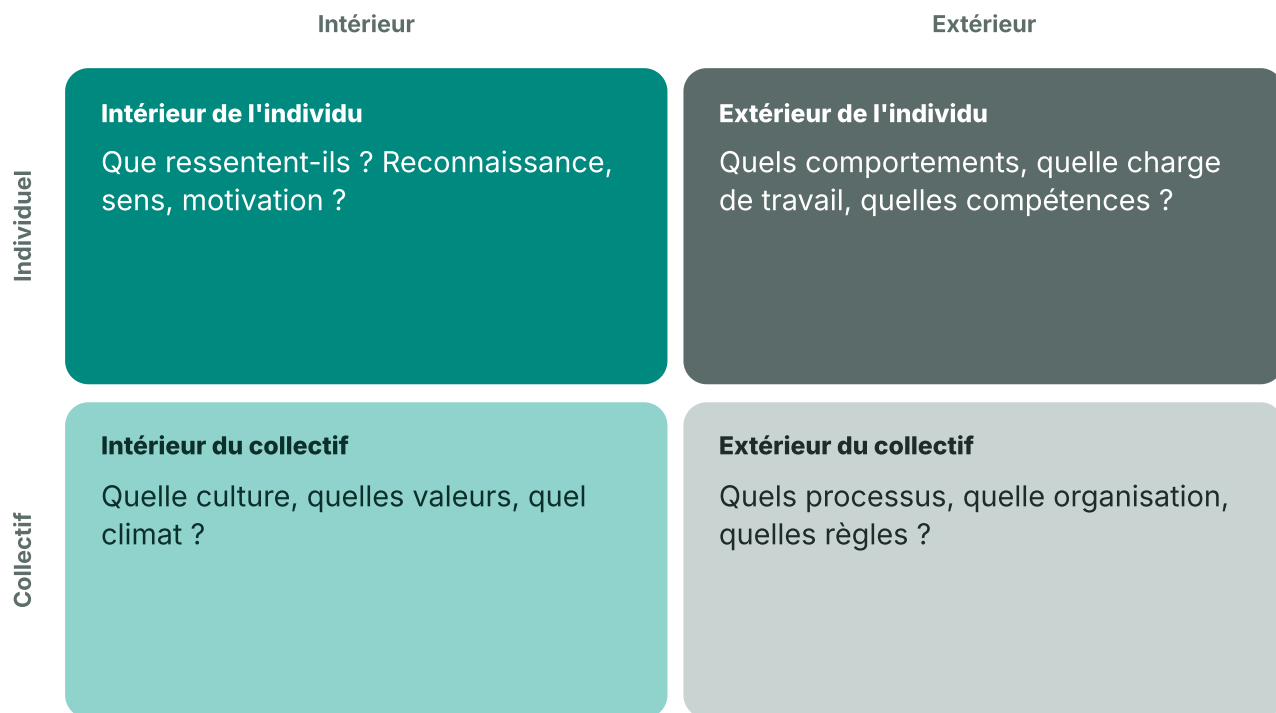
Les 4 quadrants, en rappel :



Pour chaque situation des pages suivantes, la même grille pose une question par quadrant. Lisez-les en pensant à un cas réel : c'est en le faisant sur vos propres situations que la méthode devient un réflexe.

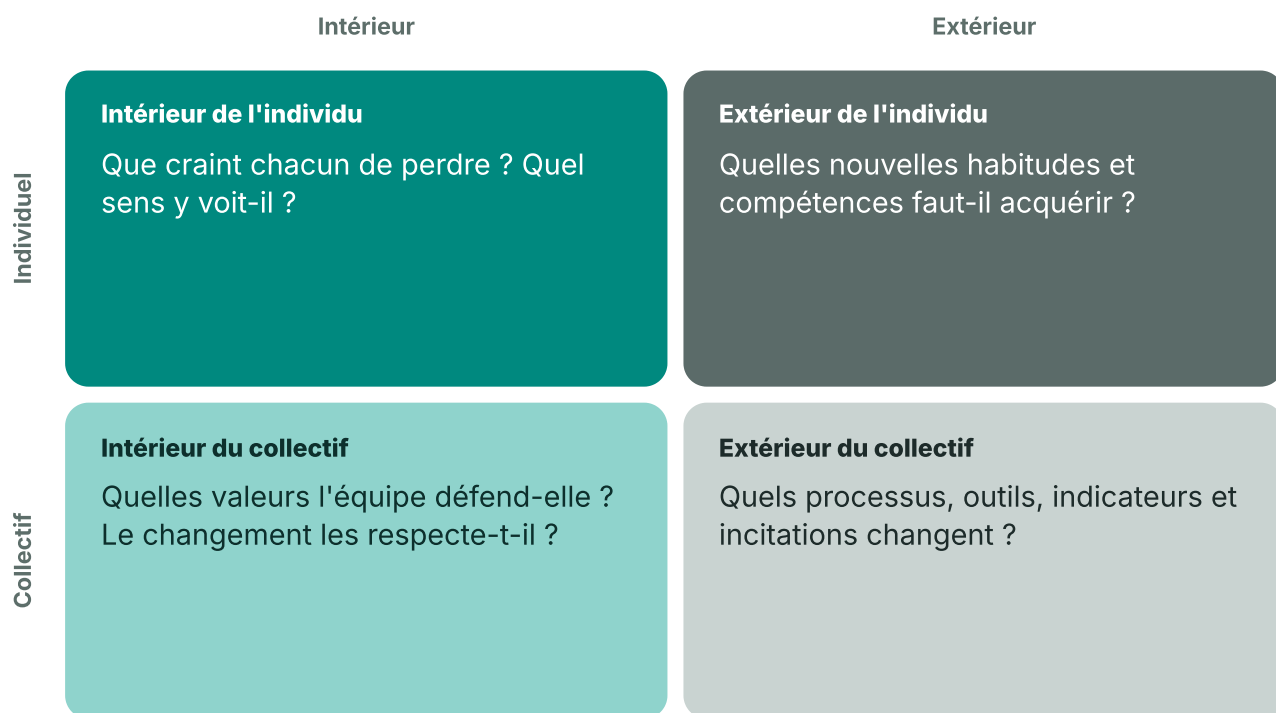
SITUATION 1 SUR 6

Des talents quittent votre équipe. Avez-vous regardé sous les 4 angles ?



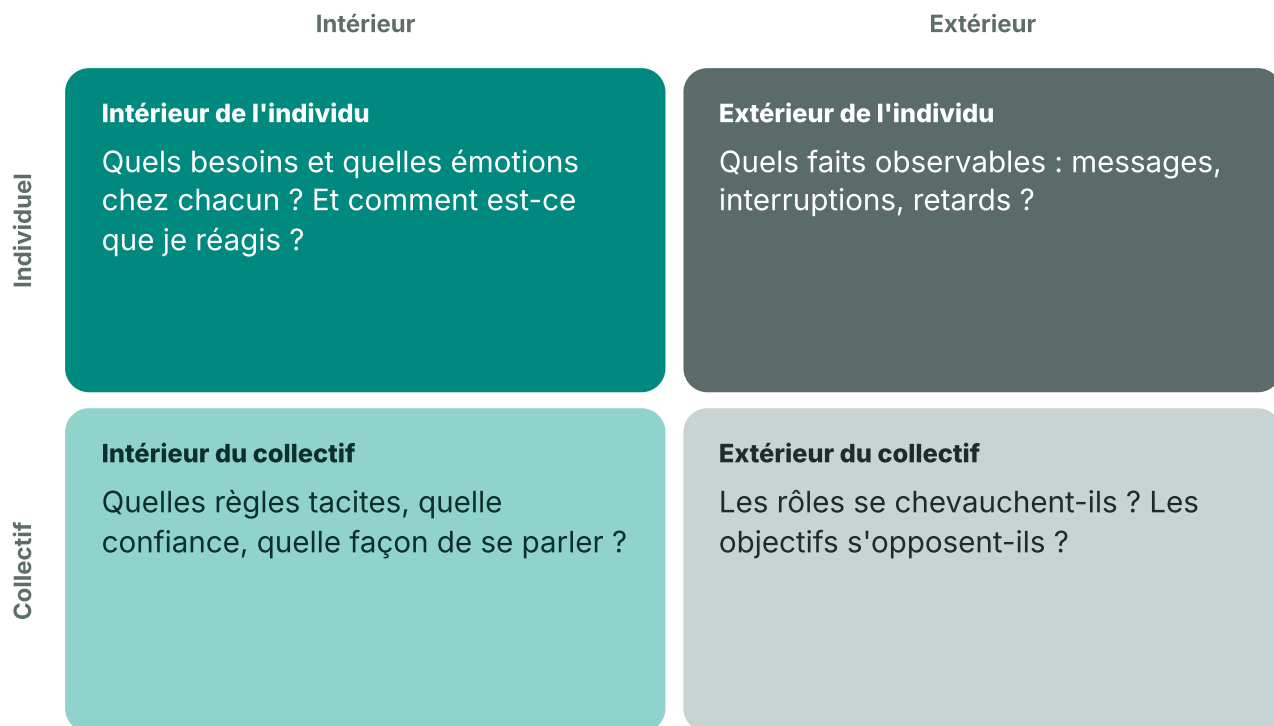
SITUATION 2 SUR 6

Votre équipe résiste au changement. Qu'avez-vous oublié de regarder ?



SITUATION 3 SUR 6

Deux collaborateurs s'opposent. Que se joue-t-il vraiment ?



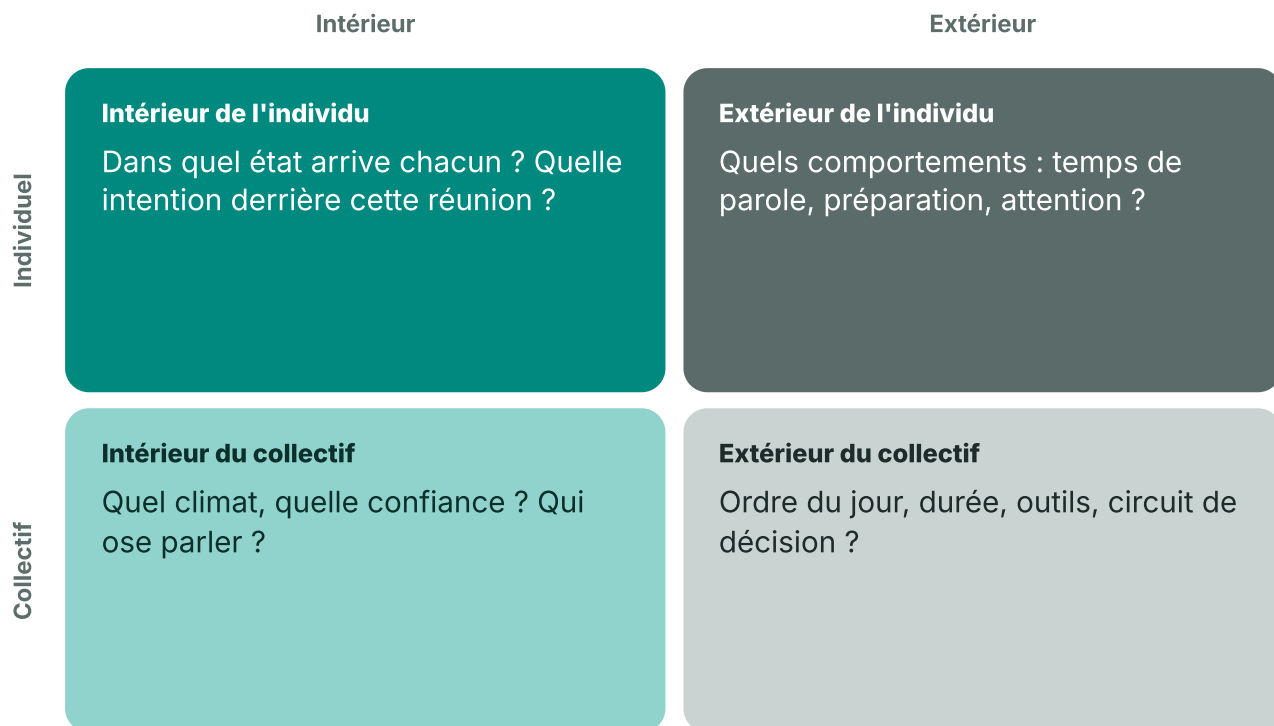
SITUATION 4 SUR 6

Vous devez trancher, par exemple lancer un nouveau service. Avez-vous tout regardé ?



SITUATION 5 SUR 6

Vos réunions tournent en rond. Qu'est-ce qui manque ?

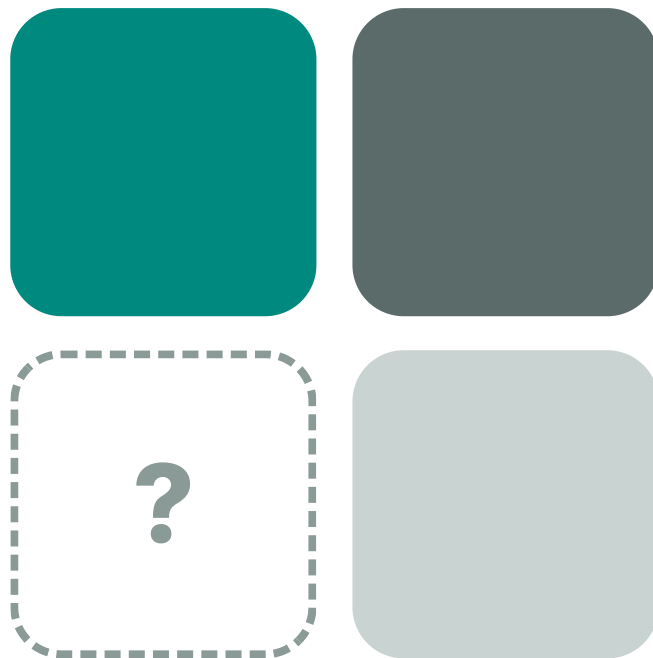


SITUATION 6 SUR 6

Vous êtes à bout de souffle. Et si ce n'était pas qu'une question de repos ?



Le quadrant oublié



Lequel regardez-vous le moins, par habitude ?

Chacun a un quadrant de prédilection, celui par lequel il aborde spontanément les problèmes : l'analyste regarde les chiffres, le relationnel regarde le climat. C'est aussi, par symétrie, celui qu'il oublie. Plus nous incluons de dimensions de la réalité, plus nos solutions sont durables.

Un regard extérieur aide à voir son angle mort.

À VOUS DE JOUER

Pensez à une décision que vous avez prise ces derniers mois. Quel quadrant avez-vous le plus regardé ? Lequel avez-vous à peine effleuré ? Qu'auriez-vous demandé, ou à qui, si vous l'aviez regardé ?

3

Les niveaux de conscience

Comment chaque niveau voit-il les autres ? Ce que chaque niveau rend possible, et ce qu'il a du mal à voir.

- Deux mécanismes qui expliquent presque tout
- Les holons emboîtés
- Rouge, Ambre, Orange, Vert, Opale : un portrait de chacun
- Quatre garde-fous et ce que cela change en pratique



Deux mécanismes expliquent presque tout

Les couleurs de la vision intégrale reprennent celles de la Spirale dynamique (Beck, Cowan), reprises ensuite par Ken Wilber. Ce sont des cartes, pas des cases : on peut être plus haut dans un domaine que dans un autre (voir les lignes, p. 10).

Vers le bas : on comprend

On a traversé ce niveau et on l'inclut. Le risque : le juger « immature » ou dépassé.

Vers le haut : on déforme

On traduit ce qu'on ne peut pas encore concevoir dans les termes de son propre niveau.

Le niveau juste au-dessus est le plus irritant : il remet en cause ce qui définit le nôtre. Plus loin, il paraît flou ou bizarre, parce qu'on n'a pas encore les concepts pour le saisir.

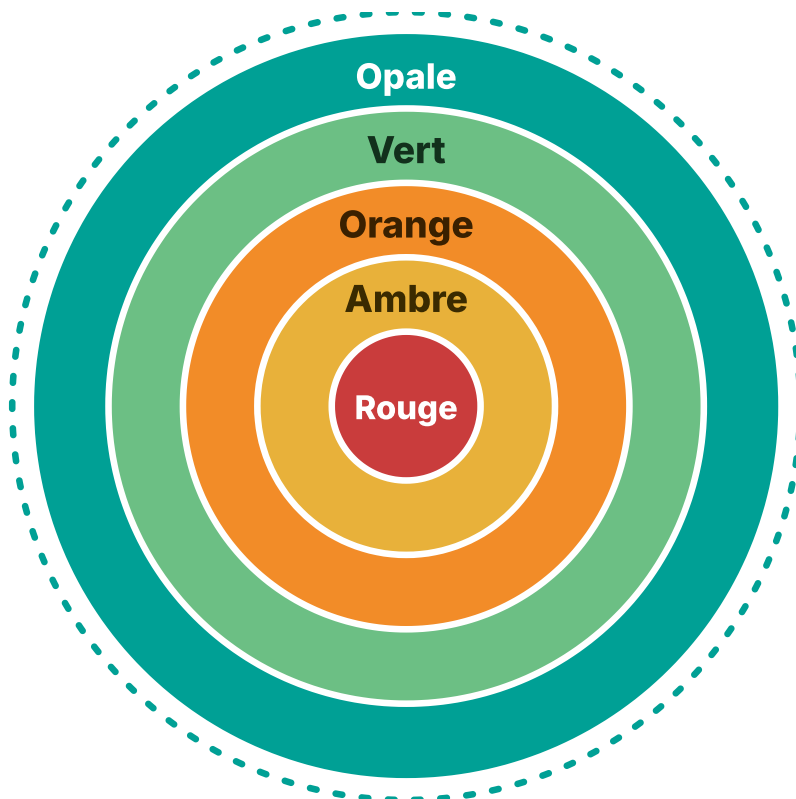
Ainsi, une personne Ambre comprend assez bien une personne Rouge (« un désordre à canaliser »), mais voit la personne Orange comme « sans foi ni loi ». Et chacun a raison de son point de vue, ce qui explique bien des incompréhensions en équipe.

UNE QUESTION À GARDER EN TÊTE

Quand quelqu'un vous irrite, est-il un niveau en dessous de vous (vous pouvez le comprendre) ou au-dessus (vous le caricaturez peut-être) ?

Des holons emboîtés

Chaque niveau transcende et inclut le précédent : un holon est à la fois un tout et la partie d'un tout plus large.



Vers le centre : on est contenu

Le Rouge existe dans l'Ambre, l'Ambre dans l'Orange, et ainsi de suite.

Vers l'extérieur : on contient

Chaque niveau garde les capacités des précédents et en ajoute une nouvelle.

Chaque niveau est nécessaire : le Rouge donne l'élan, l'Ambre la structure, l'Orange la méthode, le Vert le lien. Les problèmes viennent du rejet des niveaux inclus, pas de leur présence.

Au-delà de l'Opale existent des niveaux encore en émergence, plus difficiles à décrire et à étudier : le cercle pointillé les évoque.

Rouge et Ambre

Rouge

Rend possible	Affirmation de soi, énergie, courage, agir sans se justifier.
Ne voit pas encore	Les conséquences à long terme, les besoins des autres comme réels.
Vers le bas : on comprend	L'instinct et la survie.
Vers le haut : on déforme	Voit l'Ambre comme « des moutons soumis aux règles » et le Vert comme « des faibles, des naïfs ».
Porte vers la suite	Les conséquences des actes et le besoin d'appartenir ouvrent sur l'Ambre.

Ambre

Rend possible	Appartenance, loyauté, discipline, engagement durable, sens moral clair.
Ne voit pas encore	Que ses règles sont une perspective parmi d'autres.
Vers le bas : on comprend	Voit le Rouge comme « dangereux, à canaliser ».
Vers le haut : on déforme	Voit l'Orange comme « sans foi ni loi, matérialiste », et le Vert comme « relativiste, sans valeurs ».
Porte vers la suite	Ce qui attire ou irrite chez les « libres penseurs » pointe vers la capacité de questionner une règle sans perdre sa valeur.

Orange et Vert

Orange

Rend possible	Pensée critique, autonomie, projet personnel, méthode scientifique, innovation.
Ne voit pas encore	Ce qui ne se mesure pas : émotions, relations, sens.
Vers le bas : on comprend	Reconnaît l'utilité des règles de l'Ambre, mais les juge rigides et dogmatiques.
Vers le haut : on déforme	Le Vert est « mou, naïf, irréaliste », l'Opale « flou, théorique ».
Porte vers la suite	L'ennui malgré la réussite, l'impression de tout bien faire et d'être à côté, ouvrent sur le Vert.

Vert

Rend possible	Empathie, écoute, attention aux exclus, sensibilité au contexte et au ressenti.
Ne voit pas encore	Que toutes les perspectives ne se valent pas en profondeur. Difficile de trancher.
Vers le bas : on comprend	L'Ambre est « intolérant, étroit », l'Orange « cupide, manipulateur ».
Vers le haut : on déforme	L'Opale est « hiérarchique, élitiste, froid », parce qu'il parle de niveaux.
Porte vers la suite	La fatigue des débats sans fin et l'impression que « tout se vaut » ouvrent sur l'Opale : trancher et assumer, sans perdre l'empathie.

Opale

Opale

Rend possible	Voir les niveaux eux-mêmes, adapter son langage à chacun, tenir les paradoxes.
Regarde les autres comme	Des fonctions nécessaires : Rouge (énergie), Ambre (stabilité), Orange (innovation), Vert (lien).
Vers le bas : on comprend	La fonction de chaque niveau, sans se sentir menacé.
Ne voit pas encore	Les limites de la pensée conceptuelle elle-même.
Risque	Se fasciner pour le modèle et regarder de haut.
Invitation	Incarnier plus que comprendre.

L'Opale n'est pas « supérieur » : il est simplement le premier niveau à pouvoir regarder tous les autres en comprenant leur utilité. C'est ce qui lui permet de passer d'un dialecte à l'autre selon la personne, comme nous le verrons dans la partie 5 (p. 36).

Au-delà de l'Opale, d'autres niveaux sont encore en émergence : il est difficile de les définir clairement, et nous les laissons volontairement de côté dans ce guide.

En un coup d'œil

Comment chaque niveau voit ses voisins : les jugements du tableau sont des caricatures, vues depuis le niveau concerné.

NIVEAU	CE QUI COMPTE	REGARD VERS LE BAS	REGARD VERS LE HAUT
Rouge	La force, le respect, l'action immédiate	Comprend l'instinct et la survie	L'Ambre : « soumis, esclave des règles »
Ambre	Les règles, la loyauté, l'ancienneté	Le Rouge : « dangereux, à canaliser »	L'Orange : « sans foi ni loi, matérialiste »
Orange	Les résultats, le mérite, les objectifs	L'Ambre : « rigide, dogmatique »	Le Vert : « mou, naïf, irréaliste »
Vert	La relation, l'équipe, la liberté	L'Orange : « cupide, manipulateur »	L'Opale : « hiérarchique, élitiste, froid »
Opale	Voir les niveaux, adapter son langage	Des fonctions nécessaires	Des niveaux en émergence, plus difficiles à décrire

Le tableau montre un schéma récurrent : **chaque niveau trouve le suivant « sans valeurs », « naïf » ou « froid »**, justement parce qu'il touche à ce qui définit le sien. Les reconnaître dans vos équipes (et en vous) aide à désamorcer bien des tensions.

Quatre garde-fous

Pour utiliser les niveaux sans en faire des étiquettes.

1

On ne saute pas de niveau

On peut en avoir un aperçu, pas l'habiter durablement sans passer par les étapes.

2

États ≠ niveaux

Une expérience mystique ponctuelle ne change pas la structure stable. Le niveau est une structure durable, l'état est passager.

3

Plus haut ≠ meilleur

Chaque niveau a sa fonction. Les problèmes naissent du déni des niveaux inclus.

4

Plusieurs lignes de développement

On peut être Opale en cognition et Orange en émotions. L'auto-évaluation est peu fiable : un regard extérieur est précieux.

CE QUE ÇA CHANGE EN PRATIQUE

Quelqu'un vous irrite ? Est-il un niveau en dessous (vous pouvez le comprendre) ou au-dessus (vous le caricaturez peut-être) ?

Pour être entendu, parlez dans les valeurs de votre interlocuteur plutôt que dans les vôtres.

→ Parler la langue de chacun : le traducteur universel (p. 36)

→ Appliquer les niveaux à vos collaborateurs (p. 31)

À vous de jouer

Identifier un niveau, c'est avant tout se demander ce qui compte pour la personne.

1. Pensez à une personne avec qui la communication est difficile.

Qu'est-ce qui compte le plus pour elle : la force et le respect, les règles et la loyauté, les résultats et le mérite, la relation et l'équipe ?

2. Comment la voyez-vous depuis votre propre niveau ?

Quel jugement spontané portez-vous (« rigide », « mou », « froid »...) ? Est-il une caricature de ce qui définit l'autre niveau ?

3. Qu'est-ce que ce niveau rend possible dans votre équipe ?

Quelle fonction utile remplit-il ? (énergie, stabilité, innovation, lien)

4

Comprendre vos collaborateurs

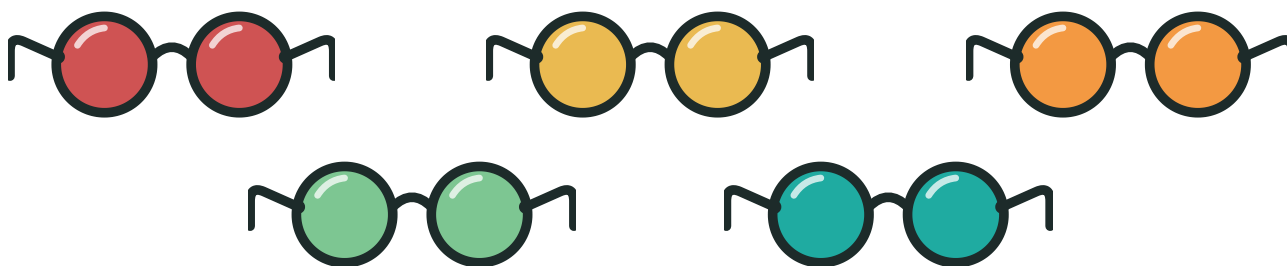
Pourquoi vos collaborateurs ne réagissent-ils pas tous comme vous ? Cinq raisons, et comment en tenir compte.

- Ils ne regardent pas du même angle
- Ils ne parlent pas la même langue
- Ils n'ont pas les mêmes forces
- Ils ne sont pas dans le même état
- Ils n'ont pas le même style



Parce qu'ils ne sont pas tous au même endroit

« On change d'organisation lundi. »



Même annonce, cinq regards. La vision intégrale propose 5 clés pour comprendre ces différences, et ce sera notre fil rouge pour cette partie : la même annonce reviendra dans les pages suivantes.



Ils ne regardent pas du même angle



Ils ne parlent pas la même langue



Ils n'ont pas les mêmes forces



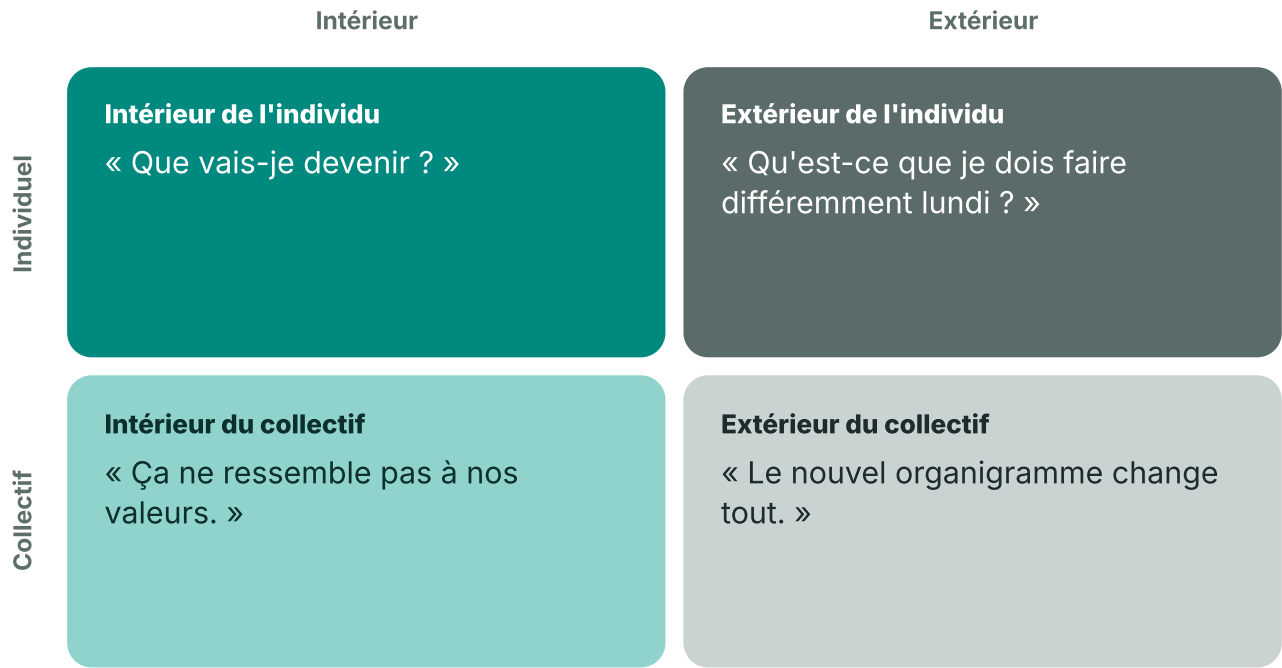
Ils ne sont pas dans le même état



Ils n'ont pas le même style

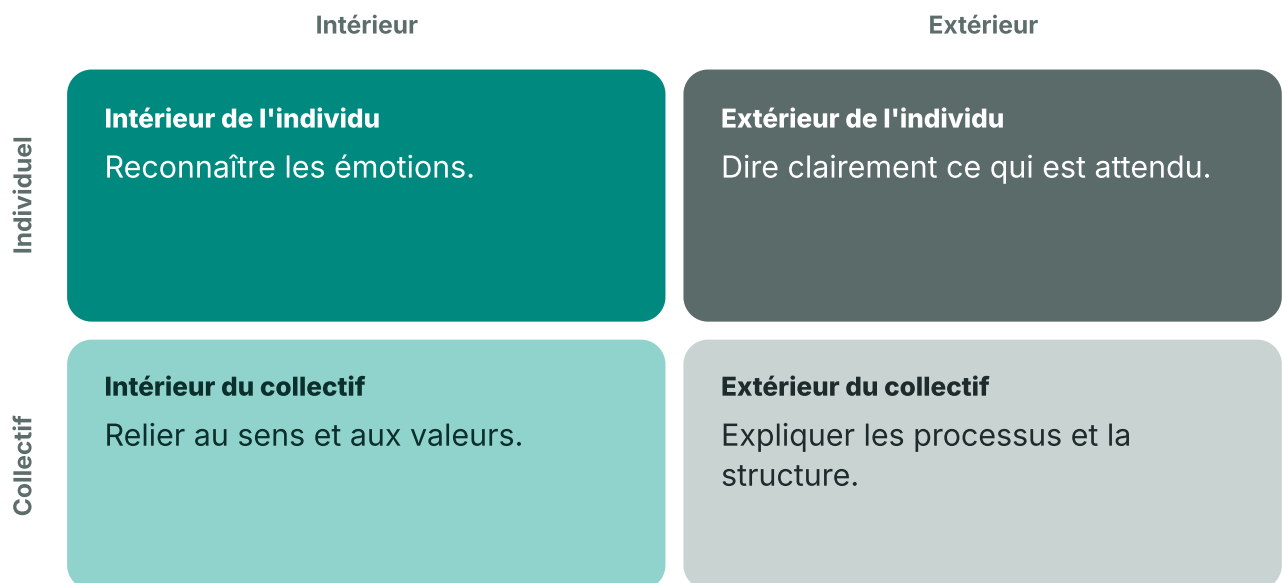
Ils ne regardent pas du même angle

Même annonce (une réorganisation), 4 réactions, chacune venant d'un quadrant différent :



Comment en tenir compte

Avant d'annoncer, préparez un message pour chaque angle :



→ Rappel : les 4 quadrants (p. 7)



Ils ne parlent pas la même langue

Ce qui compte pour chacun dépend de son niveau de conscience :

Rouge · Puissant

La force et le respect

Ambre · Traditionnel

Les règles et la loyauté

Orange · Performant

Les résultats et le mérite

Vert · Humaniste

La relation et l'équipe

Dans notre fil rouge, l'annonce « On change d'organisation lundi » sera entendue différemment : par l'un comme un ordre à respecter, par un autre comme une opportunité de résultats, par un troisième comme une menace pour l'équipe.

L'Opale choisit le dialecte selon la personne.

Détail dans la partie 5 : le traducteur universel (p. 36).

→ Le détail des niveaux et de leurs regards croisés (p. 19)

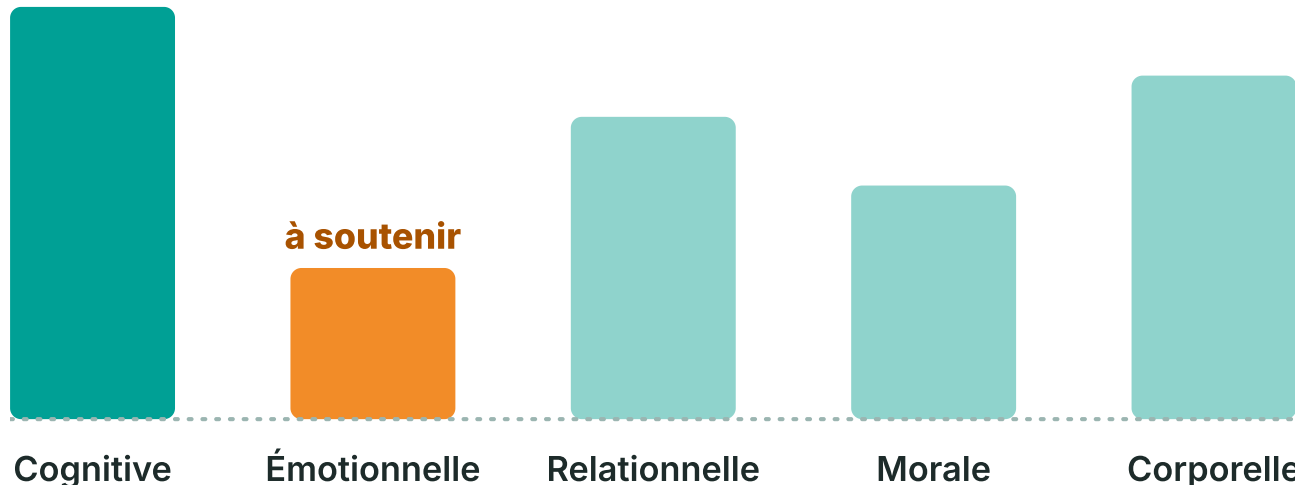




Ils n'ont pas les mêmes forces

Très fort techniquement, moins à l'aise avec les émotions : nous avons tous un profil différent.

point fort



Face au changement annoncé lundi, certains sont à l'aise avec la nouvelle organisation (cognitif), d'autres le sont davantage avec les relations à reconstruire (relationnel), d'autres encore ont besoin de temps pour accueillir ce qu'ils ressentent (émotionnel).

Pour le leader : confier à chacun ce qu'il fait le mieux, soutenir le reste.

→ Rappel : les lignes de développement (p. 10)



Ils ne sont pas dans le même état

Les bons jours, plus de profondeur et de complexité. Les autres, on s'irrite pour peu.



La même annonce, faite à la même personne, ne sera pas reçue de la même façon un jour de forme et un jour de fatigue. Ce n'est pas une question de caractère : c'est un état, et il passe.

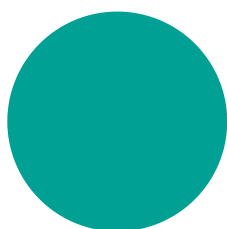
Pour le leader : avant un sujet complexe, prenez le temps de prendre des nouvelles, et choisissez le bon moment.

→ Rappel : états et types (p. 11)



Ils n'ont pas le même style

Chacun a des préférences stables, qui ne sont ni bonnes ni mauvaises.



Une réunion d'annonce en grand groupe convient bien à un extraverti ; un introverti préférera lire le message et y réfléchir. Un « droit au but » veut les faits, un « attentif à la relation » veut d'abord savoir comment cela sera vécu.

Pour le leader : varier les formats : un temps de réflexion écrite, un tour de parole, une décision rapide.

5 questions avant de dire « ils ne comprennent pas »

Quand une personne ne réagit pas comme vous l'attendiez, parcourez les 5 clés.



Quel angle voit-il ?



Quelle langue parle-t-il ?



Quelle force a-t-il ?



Dans quel état est-il ?



Quel style a-t-il ?

Ces questions ne servent pas à classer les personnes, mais à s'ajuster : changer de message, de moment ou de format avant de conclure que « ça ne passe pas ».

→ Passer à la pratique : dire le même message dans la langue de chacun (p. 36)

5

Parler la langue de chacun

Le traducteur universel du leadership : le même message, 4 façons de le dire.
Laquelle sera entendue ?

- Chacun écoute dans sa propre langue
- 4 exemples : remercier, recadrer, récompenser, promouvoir
- Comment s'en servir
- Un exemple fil rouge et un exercice



Chacun écoute dans sa propre langue

Mêmes mots, valeurs différentes : un message ne passe que s'il est reçu dans le bon dialecte.

Rouge · Puissant

Compte : la force, le respect, l'action immédiate.

Ambre · Traditionnel

Compte : les règles, la loyauté, l'ancienneté.

Orange · Performant

Compte : les résultats, le mérite, les objectifs.

Vert · Humaniste

Compte : la relation, l'équipe, la liberté.

L'atout du leader intégral : changer la forme sans changer le fond.

C'est ce qu'on appelle le « traducteur universel » : on garde l'intention du message, et on l'exprime dans les valeurs de la personne qui l'écoute. Les pages suivantes en donnent quatre exemples.

→ Pourquoi chaque niveau écoute différemment (p. 19)

Remercier

Le message : « **Merci, c'était du beau travail.** »

Rouge · Puissant

« Vous avez été énorme. Quand vous foncez, rien ne vous arrête. »

Ambre · Traditionnel

« Votre loyauté et votre fiabilité comptent pour notre famille : avec vous, tout tourne. »

Orange · Performant

« Votre expertise et votre vision stratégique ont porté ce projet à un nouveau niveau de succès. »

Vert · Humaniste

« Vos relations attentionnées ont renforcé la confiance. Merci d'enrichir notre culture par vos talents. »

Recadrer

Le message : « **Votre travail n'est pas au niveau attendu.** »

Rouge · Puissant

« Vous perdez le respect des autres. Ressaisissez-vous, sinon : conséquences immédiates. »

Ambre · Traditionnel

« Notre règlement est clair : l'article 12.b n'a pas été respecté. La procédure s'applique. »

Orange · Performant

« Notre niveau d'exigence est élevé. Parlons de ce qu'il faut améliorer pour l'atteindre. »

Vert · Humaniste

« Nous comptons les uns sur les autres : cela pèse sur toute l'équipe. Que se passe-t-il pour vous ? »

Récompenser

Le message : « **Votre travail mérite une récompense.** »

Rouge · Puissant

« Une prime en cash immédiate à chaque objectif du jour dépassé. Saisissez l'occasion. »

Ambre · Traditionnel

« Votre loyauté est reconnue : une augmentation et une meilleure protection pour votre famille. »

Orange · Performant

« Un intéressement et une prime de rendement si vous atteignez vos objectifs. »

Vert · Humaniste

« Plus de liberté : horaires souples, télétravail, un meilleur équilibre de vie. »

Promouvoir

Le message : « **Vous avez gagné cette promotion.** »

Rouge · Puissant

« Il me faut quelqu'un de fort, qui fonce. Je vous ai vu en action : vous avez ce qu'il faut. »

Ambre · Traditionnel

« Vos années de service loyal et votre ancienneté ont mené à cette promotion. »

Orange · Performant

« Nous sommes une méritocratie : votre performance fait de vous la meilleure personne pour ce poste. »

Vert · Humaniste

« Vos pairs apprécient votre façon de collaborer : nous vous confions plus de responsabilités. »

Comment s'en servir

1

Repérer le dialecte

Qu'est-ce qui compte pour cette personne : la force, les règles, les résultats, la relation ?

2

Garder l'intention

Le fond ne change pas. Seule la forme change.

3

Parler sa langue

Utiliser ses mots et ses valeurs, pas les vôtres.

4

Vérifier que ça passe

Observer la réaction, puis ajuster.

Le leader intégral passe d'un dialecte à l'autre selon la personne, sans en renier aucun.

Avant de vous lancer

1

Des repères, pas des étiquettes

Une personne est plus nuancée, et change selon le sujet.

2

Traduire n'est pas manipuler

L'intention reste honnête : on adapte la forme pour être compris.

3

Vers le haut, on déforme

On traduit bien vers les niveaux qu'on a traversés, moins vers ceux qu'on n'a pas encore vus.

→ Les garde-fous à garder en tête (p. 26)

À vous de jouer

Reprenons notre fil rouge de la partie 4 : « On change d'organisation lundi. »

EXEMPLE ILLUSTRATIF, À ADAPTER

Rouge : « Lundi, ça change. J'ai besoin de gens qui foncent, je sais qui est prêt. »

Ambre : « À partir de lundi, la nouvelle organisation est officielle. Voici les rôles et les règles de chacun. »

Orange : « Lundi, nous passons à une organisation plus efficace pour atteindre nos objectifs. »

Vert : « Lundi, nous changeons d'organisation. Je tiens à vous entendre : qu'est-ce qui vous inquiète ? »

À vous

Prenez un message à transmettre cette semaine et écrivez-le dans les 4 dialectes.

Mon message (le fond, l'intention)

Rouge · Puissant

Ambre · Traditionnel

Orange · Performant

Vert · Humaniste

6

Grandir soi-même

Comment cultiver un leadership hautement conscient ? 14 pratiques pour grandir en conscience, d'après la recherche.

- L'apprentissage vertical
- 14 pratiques, dont 7 appuyées par des études
- Un chemin long, et pas en ligne droite
- Se faire accompagner



C'est quoi, l'apprentissage vertical ?

Horizontal

Ajouter des connaissances et des compétences, au même niveau de compréhension.

Vertical

Faire évoluer sa façon de comprendre le monde : son niveau de conscience.

Les niveaux de conscience de Ken Wilber (Rouge, Ambre, Orange, Vert, Opale...) en sont une carte (voir la partie 3, p. 19).

Les formations classiques sont surtout horizontales : on y gagne en savoir-faire. L'apprentissage vertical change la façon même de comprendre une situation, et donc la façon d'y répondre.

C'est l'apprentissage vertical qui conduit à un leadership plus efficace.

Comment le cultiver ? Les pages suivantes présentent 14 pratiques.

Ces notions viennent de la recherche en développement de l'adulte. Elle parle de « logique d'action » ou de niveau de « construction de sens » ; nous les employons ici comme synonymes de niveau de conscience.

14 pratiques pour grandir en conscience

Pratiques 1 à 7

Appuyées par des études.

Pratiques 8 à 14

Supposées, à prouver.

Une grande partie des recherches vient de la Harvard School of Education. Le champ est récent : d'autres études sont nécessaires, et c'est pourquoi la liste distingue ce qui est déjà étayé de ce qui reste une hypothèse raisonnable.

Les pratiques ne s'additionnent pas comme une recette. Elles se combinent : un environnement complexe (1), un questionnement sincère (2) et une présence à soi (3 et 4) se renforcent mutuellement.

→ Les pratiques appuyées par des études (p. 45)

→ Les pratiques supposées, à prouver (p. 46)

Pratiques appuyées par des études (1 à 7)

1

Se plonger dans des environnements complexes

Interpersonnels, professionnels, éducatifs, et le faire régulièrement.

2

S'engager consciemment dans les problèmes de la vie

Questionnement, dialogue approfondi.

3

Explorer constamment ses états intérieurs

En prendre conscience, puis les approfondir.

4

Pratiquer la conscience intérieure dans la durée

Par exemple la méditation, sur une longue période.

5

Cultiver un fort désir et un engagement à évoluer

6

Construire un nouveau cadre de référence

Rester ouvert et disposé à le faire quand des difficultés surviennent.

7

Cultiver une personnalité ouverte et agréable

Chaleureuse dans la relation aux autres.

Pratiques supposées, à prouver (8 à 14)

8

Vivre des expériences intenses

États de conscience modifiés ou élargis.

9

Se repérer avec une carte du développement

Comme la théorie intégrale : identifier son niveau de conscience actuel.

10

Dialoguer avec des personnes engagées dans leur développement

11

Pratiquer l'introspection de façon structurée

Par exemple avec l'enquête par l'action (Action Inquiry).

12

S'engager dans une pratique transformatrice

Développer corps, esprit et âme, et travailler sur les problèmes psychologiques refoulés.

13

Vivre des expériences interculturelles

14

Cultiver un esprit curieux et ouvert

Chercher la nouveauté, expérimenter, questionner le statu quo, explorer l'inhabituel.

→ La pratique 9 s'appuie sur la carte présentée dans la partie 1 (p. 4)

Un chemin long, et pas en ligne droite



Environ 5 ans en général

pour passer au niveau de conscience suivant (un niveau de « construction de sens » plus avancé).



Très variable

certains restent bloqués des décennies, d'autres avancent en un ou deux ans.



Pas linéaire

de nombreuses avancées et régressions tout au long du parcours.

Se faire accompagner

Qui ? Un coach, consultant, psychothérapeute ou professeur de méditation qualifié.

Le bon profil : une expérience du développement vertical et un niveau de conscience au moins un cran plus complexe que le vôtre, pour vous ouvrir des perspectives plus profondes.

En organisation : des programmes de leadership vertical pour tous les cadres supérieurs, ou pour des équipes plus restreintes.

Rappelons la limite des auto-évaluations (p. 26) : un regard extérieur qualifié aide à voir ce qu'on ne voit pas de son propre niveau.

À retenir

- **Une situation a toujours plusieurs faces.** Les 4 quadrants aident à repérer celle qu'on oublie (parties 1 et 2).
- **Les niveaux de conscience expliquent bien des incompréhensions :** chacun comprend vers le bas et déforme vers le haut (partie 3).
- **Vos collaborateurs diffèrent** par leur angle, leur langue, leurs forces, leur état et leur style : cinq clés avant de juger (partie 4).
- **Le même message peut se dire dans 4 langues,** sans changer le fond (partie 5).
- **Grandir en conscience** s'apprend, avec des pratiques et un accompagnement (partie 6).

Votre exercice de la semaine

Choisissez une situation réelle

Une décision à prendre, une conversation difficile, un message à passer.

Passez-la dans les 5 clés

Quadrants, niveaux de conscience, lignes, états, types : lequel avez-vous le moins regardé ?

Qu'allez-vous faire différemment ?

Glossaire

AQAL

Tous les quadrants, tous les niveaux, auxquels s'ajoutent les lignes, les états et les types : une carte pour ne rien oublier d'essentiel.

Quadrants

Les 4 perspectives sur toute réalité : intérieur ou extérieur, de l'individu ou du collectif.

Niveau de conscience

Une façon de comprendre le monde, plus ou moins profonde et complexe, représentée par une couleur (Rouge, Ambre, Orange, Vert, Opale). La recherche parle aussi de « logique d'action » ou de stade.

Holon

Une réalité qui est à la fois un tout et la partie d'un tout plus large. Chaque niveau transcende et inclut le précédent.

Lignes de développement

Les domaines de capacités (cognitif, émotionnel, relationnel, moral, corporel...), inégalement développés chez une même personne.

États

Expériences passagères : humeur, énergie, flow, méditation.

Types

Styles stables : introverti ou extraverti, Ennéagramme, MBTI...

Opale

Le premier niveau à voir tous les autres et à tenir les paradoxes. Au-delà, des niveaux sont encore en émergence.

Apprentissage vertical / horizontal

Vertical : faire évoluer son niveau de conscience. Horizontal : ajouter des connaissances au même niveau.

Dialecte

La façon de dire un message dans les valeurs d'un niveau (Rouge, Ambre, Orange, Vert).

Transcender et inclure

Dépasser un niveau en en gardant les acquis, comme une poupée russe.



Envie de progresser dans votre leadership ?

Un regard extérieur aide à voir ses angles morts et à avancer.

Contactez-nous pour un accompagnement en coaching.

leadershipintegral.fr

Sources et crédits

Inspiré de « Une vue d'ensemble de la théorie intégrale », Sean Esbjörn-Hargens (Integral Institute, 2009), traduction Kévin Solinski.

Dialectes et traducteur universel : d'après « Traducteur universel, feuille de travail », Brett Thomas. Adaptation libre : messages reformulés et condensés.

14 pratiques pour grandir en conscience : Barrett C. Brown, Ph.D., « Appendix E », *The Future of Leadership for Conscious Capitalism* (21 octobre 2013). Traduction libre.

Niveaux de conscience et couleurs : Spirale dynamique (Beck, Cowan), Ken Wilber, Loevinger, Cook-Greuter, Kegan. Les caricatures de chaque niveau sont des synthèses pédagogiques.

© Kévin Solinski · leadershipintegral.fr

