**Salut,**

J’espère que tu vas bien.

Voici, un cadeau,un article, une contribution permettant d’éclairer la manière d’aborder le sujet du réel de la gouvernance.

Ici, on se pose la question suivante :

***Dans une organisation humaine, comment le sujet de la gouvernance est abordé ?***

**Situation :**

Au sens civilisationnel, la fonction systémique de l’individu fixe ses intentions et conditionne le prisme de lecture et d’appréhension du sujet de la gouvernance, sujet induisant des enjeux d’autoréflexivité.

*« Un chercheur étudie extérieur au sujet là où un entrepreneur l’incarne »*

Cependant la situation de l’individu est également conditionnée par la nature de ses explicites, implicites et inconscients culturels, bagages où se mêlent ressorts individuels et leviers d’empreintes collectives.

*« Dans une gouvernance il faut un chef »*

**Conjecture : invariant situationnel**

Le sujet est considéré sous l’angle de la recherche/mise en place/ajustement d’une structuration stable qui a pour fonction d’adapter le système à son environnement extérieur, de préserver ses équilibres dans le flux afin de pouvoir répondre au mieux à sa finalité.

La gouvernance est considérée comme le lieu prise de décision, du partage de la valeur et de l’animation des valeurs et impacts. Par ailleurs, la gouvernance est aussi considérée dans le sujet du garant de l’image publique du système.

**Ma Fraise : Résilience & interactions gouvernance/facteurs culturels**

Le comportement de la gouvernance en terme d’interactions dynamiques avec les facteurs structurels et culturels sont abordés à la marge du champ d’étude, cela n’enlevant en rien l’apport de ces travaux, ils ne sont juste pas mainstream (Laloux par ex). L’inconscient est rarement étudié dans les dynamiques, cependant les interactions avec les facteurs culturels sont nécessaires à considérer pour rendre compte de la réalité du réel qui se joue.

1. **Facteurs culturels :**

Considérons le contexte psychologique de la place symbolique du récit collectif :

* Pour les groupes humains, le récit collectif correspond à une protection symbolique compris dans l’inconscient individuel et collectif comme absolument vitale, existentielle.

*« Si j’adhère au récit j’existe, s’il n’y a pas de récit, je n’ai plus le droit d’exister »*

* Le récit collectif comme repère dans les traversées de perturbations

*« Sans ma boussole je suis perdu »*

* Le récit collectif comme lieu d’appartenance

*« si rien nous réunit, je serai seul »*

* La gouvernance est dépositaire du récit collectif au sens symbolique.

« la gouvernance est la densité de la voix portant sur l’extérieur »

1. **Principe systémique :** **Un système durablement désaligné de sa finalité s’effondre.**

Un système en désalignement de sa finalité génère une tension. Il s’adapte, peut muter en gérant efficacement la tension afin de préserver l’alignement avec la finalité.

*« un arbre dans la forêt aura des branches qui poussent en fonction de son environnement »*

Si le désalignement persiste, la tension s’accumule et le système s’effondre sous son propre poids. Le processus peut prendre du temps, l’issue en reste la même.

1. **Piège systémique : le désalignement entre les actions et la finalité du système.**

Une boucle de rétro action peut s’activer sur des temps généralement moyens à long :

* Tension systémique
* Animation des implicites et inconscients collectifs
* Récit public refuge à préserver
* Déconnexion de la réalité/ajustement impossible
* Tensions systémiques

Cela créé une sous boucle qui se densifie en une équivalence entre protéger le récit – protéger les acteurs tenants de la gouvernance.

Le système devient par évolution dynamique durablement désaligné parce que **la finalité change : celle-ci devient préserver le récit et ceux qui protègent le récit**

Les multiples activation de la boucle vont induire une densité la tension incarnée par les individus du système. Le turn over est une solution pour évacuer la tension à condition d’avoir un marché de l’emploi favorablement tendu pour les systèmes.

Cependant un phénomène psychologique collectif de maturation lente se déploie également : un désalignement même douloureux dans l’incarnation est individuellement et collectivement accepté au fil du temps.

C’est souvent un point de douleur/tension collectif atteint qui provoque l’effondrement, comme une poche de pue qui éclate pour laisser place à rien. Il suffit d’une action asymétrique pour faire effondrer le système sous son propre poids, comme la goutte d’eau fait déborder le vase. C’est la conséquence d’une déconnexion au réel.

1. **Fertilisation de la tension ?**

J’évoques le turn-over comme soupape et aussi l’effondrement comme issue. Mais quid des modalités de transformation active de la tension ?

Piste de modèle de gouvernance régénérative :

* une boucle d’ajustement par le conflit constructif ?
* une gestion distribuée du récit ?
* une écoute active des signaux faibles (individuels, structurels, symboliques ?

1. **"Dans une gouvernance, il faut un chef."**

Je **ne déconstruis pas** de **point nodal** : ce postulat agit pourtant comme un attracteur implicite dans 90% des systèmes.

D’après toi, je le vois comment :

* Anthropologique ? le chef comme **figure totémique du récit incarné**.
* Psychodynamique ? le besoin de chef comme **projection collective de contenance** (cf. Bion, Kaës).
* Systémique ? chef comme **rôle oscillant** entre régulation, canalisation du récit, et objet sacrificiel.

J’ai des études en cours qui illustrent les phénomènes exposés, c’est pour bientôt mais j’ai aussi aqua-nécessité et dancefloor. Et puis je crois que pour chacun, il n’y a pas à chercher bien loin pour trouver des exemples 😉

🌿 **« Servez-vous, la nature vous l’offre »** 🌿

Ce document est libre de tous droits. Les propos tenus n'engagent que son auteur.

Marc Oswald, juin 2025