

# DIRIGER À PARTIR DU FUTUR ÉMERGENT : DE L'ÉGO-SYSTÈME À L'ÉCOSYSTÈME

Otto Scharmer et Katrin Kaufer

Résumé de lecture en français par Solange St-Pierre  
Pour le hub Rencontres au cœur du U<sup>i</sup> (octobre 2016)

## INTRODUCTION (P. 1-27)

Le temps est venu pour notre système perturbé de mourir et de renaître. Le système du « moi » et de la consommation se meurt. Le temps de l'irresponsabilité organisée doit faire place à autre chose. Ce qui doit naître est moins clair mais on peut le *sentir* à différents endroits du globe. C'est un futur qui nous demande d'accéder à un niveau plus profond de notre humanité. C'est un futur que nous pouvons ressentir et actualiser en transformant l'*espace intérieur* à partir duquel nous opérons. C'est un futur qui devient *présent* à travers nous et dans tout travail de leadership profond qui se réalise aujourd'hui.

Cette transformation intérieure demande que nous passions d'un égo-système, où chacun n'a le souci que de son propre bien-être et de son petit égo, à un écosystème qui se soucie du bien-être de tous, y compris soi-même. Dans cet écosystème nous sommes guidés par notre Soi essentiel qui est, par nature, toujours informé du tout et soucieux de l'ensemble. La transformation, que nous approchons par les groupes et les organisations, touche ainsi les racines mêmes de l'écosystème et atteint la communauté globale.

Être pionnier des principes et des pratiques qui vont soutenir cette transformation est une des postures les plus importantes à tenir en ces temps de perturbations profondes qui touchent chacun d'entre nous ainsi que les groupes et les organisations dont nous faisons partie. Ce livre offre un cadre, des méthodes et des outils pouvant nous aider. Il part du principe que, si pas mal de choses ont changé, *nos habitudes collectives de penser* et *nos actions* sont restées les mêmes.

### L'ANGLE MORT

Ce livre a pour but d'explorer l'*angle mort* du discours actuel. Pour atteindre cet angle mort nous devons *suspendre* notre jugement, *rediriger* notre attention, *laisser aller* le passé et *nous tourner* vers le futur pour le *laisser venir*. Cette habileté d'être présent à ce qui cherche à émerger est la plus importante qu'un leader puisse avoir en situation de changement rapide où il devient nécessaire de *s'aligner* sur les opportunités en émergence. Les questions suivantes peuvent aider cet alignement : (1) Comment diriger à partir du *futur émergent*? (2) Quel *cadre d'évolution économique* peut nous guider vers ce futur? (3) Quelles *stratégies* peuvent nous aider à devenir des véhicules de cette transformation globale?

### LE MODÈLE DE L'ICEBERG

La partie visible d'un iceberg n'est que de 10%. Sous la surface visible de la crise actuelle, vue comme un iceberg, il y a des structures, des sources et des modèles mentaux qui, lorsqu'ils sont ignorés, nous gardent enfermés dans les mêmes vieux patterns. C'est en progressant de la surface vers la profondeur de cet iceberg que nous pourrons éclairer les angles morts afin de reconstruire

notre économie et notre société d'une manière plus intentionnelle, plus inclusive et plus inspirée. Le niveau visible de l'iceberg a été divisé en trois parties soit : ÉCOLOGIE, SOCIÉTALE et SPIRITUELLE-CULTURELLE.

La partie écologique est celle de la dégradation de nos ressources naturelles, la partie sociale est celle de la répartition inégale des richesses et la partie spirituelle-culturelle est celle de la déconnexion entre le Soi et la nature et entre soi et l'autre qui se manifeste par les burnouts et les dépressions. Il semble que de travailler sur l'un ou l'autre de ses *symptômes groupés* sans tenir compte des autres soit tout à fait inefficace et fasse même partie du problème. Nous n'atteignons pas ainsi la structure systémique profonde qui, dans le modèle de l'iceberg, se trouve sous l'eau.

#### LA DÉCONNEXION SYSTÉMIQUE

C'est la déconnexion systémique qui produit les symptômes de la crise actuelle. Il y a déconnexion entre : (1) L'économie réelle et la finance qui, à toutes fins pratiques, est pure spéculation, (2) L'impératif de croissance infinie et les ressources non-renouvelables de la planète, (3) L'AVOIR et le NON AVOIR qui érode les droits humains essentiels, (4) Le leadership institutionnel et l'autonomisation des individus, (5) Le PIB et le bien-être, (6) La gouvernance et l'impossibilité pour ceux qui n'ont pas de voix d'influencer le système ou de changer les choses, (7) La forme de la propriété et son meilleur usage, (8) Les technologies et les besoins sociaux réels. Le système opère ainsi à travers la déconnexion des boucles de rétroaction et les preneurs de décision, étant coupés de l'expérience et du ressenti de l'impact de leurs décisions, opèrent sans en apprendre quelque chose et sans effectuer les changements requis au moment opportun. Les externalités positives vont vers le haut et les externalités négatives vers le bas. Ce sont les plus pauvres qui sont affectés. L'argent ne va pas dans la bonne direction. Ceux qui travaillent pour l'innovation ou choisissent de vivre avec moins afin d'améliorer la société sont ceux qui paient le prix le plus élevé.

Le terrain de jeu de l'économie penche en faveur des gros joueurs qui privatisent les profits au sommet et socialisent les pertes. S'il en est ainsi, c'est que la gouvernance est aux mains de groupes d'intérêts spécifiques tels les banques, les compagnies pétrolières et l'industrie pharmaceutique. Il est plus facile pour ces petits groupes de s'organiser pour faire entendre leur voix. Les masses n'y parviennent pas.

#### LES MODÈLES MENTAUX MAINTIENNENT LES SYSTÈMES

Même si on appelle ça «penser», on pense en réalité toujours à partir des vieilles structures. Ce sont les pensées sous-jacentes et l'essence de *la logique de la pensée économique* qu'il nous faut commencer à actualiser. Il faut toucher la couche profonde de l'iceberg pour sortir de la *faillite intellectuelle* dans laquelle nous baignons présentement car ce que l'on pense en ce moment est ce qui va donner forme à la réalité de demain. Les déconnexions déjà nommées représentent le découplage de deux mondes soit, celui de la *réalité de la structure sociale* et, celui de la *structure de la pensée économique*. L'écosystème est complexe et volatil. Pour capter cette réalité, il faut une pensée ouverte, attentive, adaptative et en alignement avec les changements émergents. Notre plus grand défi est actuellement de combler l'écart entre notre conscience de l'écosystème et sa réalité. Les preneurs de décision doivent accéder à la perspective vécue du point de vue des marginalisés. Ce n'est pas qu'une question d'éthique, c'est un impératif. Il faut voir l'intérêt général et cesser de dire que ce problème n'est pas le nôtre. Scharmer donne comme exemple la crise de l'Euro où il doit y avoir concertation.

## LOGIQUE ET PARADIGMES DE LA PENSÉE ÉCONOMIQUE

Scharmer identifie 4 stades de la pensée économique soit : (1) Le stade centrique caractérisé par la hiérarchie, (2) Le modèle du libre marché caractérisé par le secteur privé et la compétition, (3) Le modèle du marché social caractérisé par les ONG et autres acteurs sociaux, (4) Le modèle de l'écosystème caractérisé par une plate-forme où l'on crée et l'on innove de façon multisectorielle. Tous ces modèles peuvent coexister car ils sont complémentaires. Cependant, on ne peut résoudre un problème du 4e stade avec la pensée des stades 2 ou 3 qui l'a créé. Ce qu'il faut donc changer c'est la *qualité de notre conscience*. Nous avons besoin, pour penser, d'un nouveau cadre économique lié à des méthodes, des pratiques et des outils. Toutes les soi-disant «lois» économiques vont changer lorsque notre qualité de conscience va changer. La logique économique a, de tout temps, évolué en même temps que la conscience. Notre besoin, en ce moment de l'évolution humaine, est celui d'une science économique qui s'adresse à la «sagesse».

Le voyage de l'égo vers l'éco est aussi le voyage du «moi» vers le «nous». Il comprend les dimensions : (1) D'une meilleure relation aux autres, (2) D'une meilleure relation au système dans son ensemble et, (3) D'une meilleure relation à soi-même. L'expérience a démontré que le renouveau, dans tout système, se passe à la périphérie. Il faut donc, pour *explorer les limites du système*, savoir regarder à partir de la perspective des exclus. Explorer les limites du Soi requiert une ouverture de l'esprit, du cœur et de la volonté. Cette exploration n'est pas facile car elle ne peut être contrôlée. On ne peut que créer les conditions qui vont permettre à ce processus alchimique de se déployer. Le modèle qui nous inspire est horizontal et il n'est effectif que par la conscience partagée qui permet une coordination et des prises de décisions plus rapides, plus flexibles et plus fluides que ce qui se fait actuellement dans les institutions.

## LE PARCOURS DU U

Le parcours de Scharmer a débuté avec Peter Senge au MIT dans les années 90. À cette époque, Peter Senge, avec son concept de l'organisation apprenante, incorporait le changement organisationnel à la dynamique des systèmes et aux processus créateurs. Toutefois les outils proposés ne fonctionnaient pas toujours. Selon Scharmer, la qualité de conscience à partir de laquelle les individus opéraient en était peut-être la cause. Cette observation selon laquelle le succès d'une intervention dépend souvent de la condition intérieure de l'intervenant est à la base de la construction de la théorie U. La conscience et l'attention sont des facteurs déterminants pour l'évolution d'une situation. Il est impossible de transformer un système sans qu'il y ait transformation de la qualité de l'attention individuelle et collective.

Une exploration plus profonde de ce territoire a permis de découvrir qu'il fallait laisser aller le passé pour se tourner vers l'émergence du futur. Ce type d'apprentissage n'a pas de méthodologie. Il n'a pas non plus de nom. Mais tous les grands créateurs savent se relier à cette source où l'on apprend à agir à partir de ce qui cherche à émerger. Dans ce processus, il est possible de différencier 4 niveaux de conscience.

Le 1<sup>er</sup> niveau est celui du téléchargement à partir de nos modèles connus. Le 4<sup>e</sup> est celui de la présence où nous sommes connectés à une sphère plus large. Les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux sont ceux de l'écoute factuelle et de l'écoute empathique.

## LES PRINCIPES DE LA PRÉSENCE

1. Parce que l'énergie va où l'attention est dirigée, il s'agit de porter volontairement attention à ce à quoi nous voulons donner vie.
2. Le processus requiert les trois mouvements du U. on le nomme processus en U à cause de la forme du parcours. Pour aller au bas du U, il faut descendre (ouvrir l'esprit, le cœur et la volonté) et passer dans le trou de l'aiguille au bas de la courbe puis remonter de l'autre côté afin de ramener quelque chose de neuf. Les trois mouvements sont : (a) Interrompre le téléchargement pour observer là où il semble y avoir un potentiel, (b) Permettre l'émergence de la connaissance intérieure où, par l'écoute profonde, tout ce que nous savons peut être revu, (c) Explorer en créant, par l'action et de manière spontanée, un prototype que nous pouvons présenter aux parties prenantes.
3. Aller ensemble à la zone d'émergence du Soi. Le processus, pour être appliqué dans le contexte d'une institution, requiert l'ouverture de l'esprit, du cœur et de la volonté de toutes les parties prenantes.
4. Passer par le chas de l'aiguille. Le point le plus bas du U est un seuil où il nous semble mourir et renaître. Il s'agit de se délester de tout bagage non essentiel pour rester simplement avec 2 questions : Quel est mon Soi? Quel est ma tâche?
5. La voix du doute et du jugement, la voix du cynisme et celle de la peur sont 3 ennemis qui détruisent les forces positives de l'esprit, de l'empathie et de la volonté. Il sera nécessaire d'apprendre à les transformer.
6. Porter attention à la brèche. Toute situation comporte des ouvertures, des défis et des ruptures qui peuvent nous éclairer par un processus qui se ressent plutôt que d'être réfléchi dans une analyse abstraite.
7. L'émergence a besoin d'un contenant. Il s'agit alors de soutenir un espace où le dialogue et la création collective remplacent le débat.
8. Développer des sources de présence. Il est important de vivre dans un environnement où l'ouverture est constante. L'inverse mène au fondamentalisme.

## DANS CE LIVRE

Les 4 premiers chapitres présentent la descente du U jusqu'à la source (le chas de l'aiguille). Les 4 suivants font la remontée. 5 et 6 s'attardent à la révolution que nous tentons de vivre et 7 met l'emphase sur la matrice de la transformation institutionnelle de 1.0 vers 4.0. Il a pour but d'inverser la pyramide afin de cultiver le sol qui pourra co-crée un champ d'intention partagée, de conscience et d'action hors frontières. Chaque chapitre se termine par des questions de réflexion individuelle et collective.

## CHAPITRE IV (P. 141-151)

*«Il n’y a qu’un seul problème dans le monde, celui de la réintégration de la pensée dans la matière.»*

*Zen master Huai-Chin Nan*

### LA SOURCE : UNE CONNEXION AVEC L’INTENTION ET AVEC LA CONSCIENCE

Ce chapitre est celui de la Source où se crée la réalité sociale du futur en émergence. Entendre les mots du maître Zen Huai-Chin Nan cités en début de chapitre, a eu pour Scharmer l’effet d’un voile se déchirant pour lui révéler une réalité plus profonde. Il a alors pu voir, sous la surface, les sources profondes des symptômes qu’il percevait. Que signifie cette réintégration de la pensée dans la matière lorsque nous parlons du champ social et des comportements collectifs?

Pour maître Nan, le changement que nous abordons est de nature spirituelle. Mais il s’agit d’une spiritualité différente de celle qui est connue en occident ou en orient. Il s’agit d’une spiritualité combinant les sciences naturelles et les philosophies et qui reste profondément connectée aux dimensions profondes de notre humanité et à la raison de notre existence. Selon maître Nan, les leaders, pour réaliser au mieux leur tâche, doivent accéder à 7 niveaux de conscience du leadership. Ce maître propose une démarche en U allant du niveau macro vers le micro puis effectuant un retour vers le niveau macro et qui se détaille comme suit :

- Pour illustrer les vertus du monde, le sage doit mettre de l’ordre dans la gouvernance de son propre État
- Pour voir régner l’ordre et l’harmonie dans l’État, il doit d’abord le réaliser dans sa famille
- Pour amener l’harmonie dans sa famille, il doit cultiver ses propres vertus
- Pour cultiver ses vertus il doit porter attention à l’ouverture de son cœur
- Pour un bon alignement du cœur, il doit rechercher la sincérité dans ses pensées
- Pour cultiver la sincérité, il faut que la conscience, jusqu’à ce qu’elle soit complètement unifiée, repose sur l’investigation de la matrice qui sous-tend la pensée et la matière
- Avec la conscience, les pensées sont sincères, le cœur est aligné, les personnes sont cultivées, les familles harmonisées et les États sont bien gouvernés. Tout ce qui existe dans l’Univers est alors en équilibre.

Pour maître Nan, *«La partie la plus importante est celle de la compréhension de soi, la compréhension de son propre processus d’ouverture.»* Et Scharmer ajoute ici la compréhension de l’origine de nos actions. Nous avons tendance à percevoir la réalité comme étant extérieure à nous, séparée de nous. L’angle mort est de ne pas nous percevoir portant la réalité sociale et économique. Ainsi, nous ne pouvons pas reconnaître la manière dont notre conscience et notre intention affectent la réalité autour de nous.

Le petit soi et le grand Soi émanent de la même Source. L’Univers et le grand Soi ne font qu’un. Ce que tentent de saisir la religion, la philosophie et la science n’est autre que le grand Soi.

## LES SCIENCES COGNITIVES, LA CONSCIENCE ET LA THÉORIE U

Lors de sa rencontre avec Varela à Paris en 2000, Scharmer a compris que, selon Varela, le manque actuel de la science se situe au niveau de l'expérience. Après avoir expérimenté la phénoménologie, l'introspection psychologique et les pratiques contemplatives, Varela constatait que toutes ces pratiques menaient à la conscience individuelle en passant par trois seuils : (1) SUSPENSION, (2) REDIRECTION et, (3) LÂCHER PRISE.

En entendant cette affirmation, Scharmer dit avoir reconnu aussitôt que cette description du processus de la conscience correspondait tout à fait à ce qu'il avait pu percevoir dans des groupes, des équipes de travail et dans le cadre d'ateliers où des gens étaient réunis pour faire face à des défis complexes nécessitant des réponses issues de la créativité collective. Les 3 seuils émergents dans un groupe sont, selon lui :

- (1) Suspendre le jugement et les habitudes de pensée et commencer à porter attention.
- (2) Rediriger son attention pour voir la réalité à partir d'une nouvelle place et commencer à écouter le point de vue et l'expérience des autres.
- (3) Arriver à une place de «tranquillité» et connecter à un autre état d'être où l'on peut voir ce que nous avons à faire dans un état de flow co-créateur.

Scharmer nous indique clairement ici que les racines de la théorie U sont issues de ce processus (Que l'on nomme aussi RÉDUCTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE ou ACTE ÉPOCHAL (À l'épreuve de l'expérience, Pour une pratique phénoménologique, Depraz, Varela et Vermersch, Zeta, 2011)).

La matrice de la théorie U est cette sorte d'attention ou de conscience et l'ensemble du présent livre tente de montrer comment un individu (pratiquant cette sorte d'attention), un groupe (pratiquant une conversation de type générative), une organisation qui tente de se structurer (par un processus incluant ce type d'attention) et un système global en émergence vont tous vivre ce passage vers le bas du U. Mais, selon Scharmer, la première étape est celle de l'attention individuelle. Dans l'écoute, par exemple, il faut atteindre le niveau 3 pour commencer à percevoir la complexité et prendre en compte le point de vue de l'autre tandis que le niveau 4 est celui de la tranquillité et de l'émergence. Les trois étapes de la descente du U sont des portes. SUSPENDRE est une porte vers la redirection, REDIRIGER est une porte vers l'écoute empathique, LÂCHER PRISE ET LAISSER VENIR est une porte vers l'écoute générative (et l'émergence).

### TRAVERSER LE SEUIL DES SOCIÉTÉS 4.0

Traverser le seuil des systèmes sociaux requiert une conscience MÉTA multi-niveaux. Chacun doit d'abord être conscient de lui-même et, lorsque réuni avec d'autres, avoir la capacité de tenir des conversations à propose des conversations (Scharmer parle ici de dialogue). Lorsque regroupés dans des organisations et des institutions, les individus pourront alors porter attention à leur écosystème relationnel, c'est-à-dire à la manière dont ils s'organisent pour mieux vivre ensemble. Par la suite, il devient possible, au niveau global, de promouvoir des actions collectives basées sur la conscience (*systems of awereness-based collective action or ABC*).

*«À chacun de ces niveaux, le passage du seuil nécessite un revirement vers l'autoréflexion. Être attentif à votre attention signifie rediriger le faisceau de votre observation afin de vous percevoir vous-mêmes. Converser sur nos conversations signifie rediriger le faisceau d'attention de la conversation afin d'aider un groupe à se percevoir. Organiser notre organisation, signifie créer des conditions qui amènent l'écosystème à l'échelle d'une auto-organisation plus intentionnelle, plus fluide et auto-consciente. Coordonner notre coordination signifie créer un méta-niveau qui permette à une communauté de joueurs de se percevoir et d'ajuster, au besoin, le porte-folio de ses mécanismes de coordination existants en redessinant, par exemple, dans une industrie, les frontières entre la coopération et la concurrence.*

*Le franchissement de ce seuil nécessite des technologies sociales, des outils, des méthodes et des pratiques de leadership qui nous permettent de passer de l'ego-système vers une sensibilisation et une conscience de l'écosystème.» (P. 149)*

## LA SUITE DU PARCOURS

Les prochains chapitres introduisent les technologies sociales s'appliquant à la transformation :

- (1) De l'individu (passer de JE au NOUS, chapitre 5),
- (2) Des relations (passer de l'égo à l'éco, chapitre 6),
- (3) Des institutions (passer de la hiérarchie à l'écosystème, chapitre 7) et
- (4) De la capacité de construire (passer des vieilles formes à la création d'une ÉCOLE GLOBALE D'ACTION DE LEADERSHIP, chapitre 8).

Chacune de ces étapes est un processus d'ouverture profonde. Au niveau 1 et au niveau 2, la matrice de l'évolution sociale et du champ social repose sur la séparation entre la matière et la pensée tandis qu'au niveau 4, les frontières tombent et un nouveau champ relationnel co-créatif s'ouvre. C'est là que le futur commence.

## QUESTIONS :

**Quelle part de notre temps est consacrée à chaque niveau d'écoute et de conversation? Quelle part du temps de nos institutions est réservée à la division? À la centralisation? Au réseau? À la structure de l'écosystème?**

**Quelle part de notre temps passons-nous dans des mécanismes de hiérarchie, de compétition, de négociations entre acteurs ou dans une activité ABC, c'est-à-dire une action collective basée sur la conscience?**

Il nous est suggéré de partager dans nos HUBS sur ces questions et de commencer à imaginer un ou des prototypes pouvant nous permettre de commencer à explorer l'espace 4.0 que nous voulons voir émerger.

## CHAPITRE V (P. 152-173)

### UNE INVERSION PERSONNELLE DU JE VERS LE NOUS

Le champ du futur est d'abord perçu à travers une brèche. Pour entrer dans cette brèche, nous devons laisser «croître» une chose que nous ressentons mais ne pouvons pas connaître pleinement avant qu'elle soit apparue. C'est comme sauter au-dessus d'un abîme. Au moment du saut, nous ne savons pas si nous allons pouvoir traverser. Dans cette quête pour devenir qui nous sommes, il y a des perturbations, de la confusion et des ruptures, mais il y a aussi des percées.

Nietzsche disait aimer ceux qui ne savent pas comment vivre car ce sont eux qui peuvent faire la traversée. Ce sont eux qui font les cordes et les ponts au-dessus des abîmes. Nietzsche avait vu l'abîme mais sans pouvoir le traverser. En ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, cet abîme est celui qui existe entre un monde qui se meurt et un autre qui cherche à naître. L'expérience de cet abîme est partagée par des millions de gens de différentes cultures, différentes orientations et différentes générations. On en fait partout l'expérience. Ce sens ressenti est perceptible dans nos relations, nos institutions et nos systèmes. Mais il l'est surtout, à un niveau personnel, dans notre évolution du soi vers le Soi.

### LA BRÈCHE ET L'ÉMERGENCE

Un arbre germe et perce à travers l'asphalte d'un stationnement. Cette image capture l'essence de ce que vivent les individus et les communautés qui tentent de dépasser les traumatismes et la tyrannie pour revenir aux sources de leur humanité. Qu'est-ce qui permet à ce «miracle» de se produire et de se reproduire? C'est l'écoute et l'observation du Soi. Le chapitre V présente l'histoire d'une expérience vécue sous plusieurs angles et dont les brins ont été recueillis auprès de ceux qui y étaient. Ce moment a été vécu à Berlin en juin 2012 dans le cadre de la clôture d'un programme du *Presencing Institute*. Il y avait là des juifs et des allemands, une afro-américaine et des pratiquants bouddhistes. Il y avait aussi des asiatiques, des latino-américains et des australiens. Un moment de grâce leur a permis de vivre le miracle de la communauté. Voici ce qu'en rapporte Dyana Cunningham :

*«Ce qui m'a frappé le plus profondément était le niveau de connexion et de compassion des gens exprimé envers d'autres ayant été leurs adversaires à la vie à la mort ou leur ayant fait violence: soldats, victimes d'agression et de négligence, descendants juifs de survivants de l'Holocauste, et aussi de jeunes Allemands faisant face à un monde qui les blâme. Je pouvais maintenant voir que la nuit précédente j'avais ouvert mon esprit mais pas mon cœur. Gail a capturé avec justesse ce qui se passait alors en moi en disant: «J'ai 63 ans. J'ai passé toute ma vie à penser qu'en tant que Juive j'étais seule au monde, en pensant que, si quelque chose m'arrivait à moi ou arrivait à mon peuple, personne ne serait là pour nous aider. Maintenant, aujourd'hui, dans cette salle, à Berlin, je comprends que je ne suis pas seule.»»*

**Quelles sont les conditions permettant une transformation aussi profonde que celle vécue à Berlin?**

**Qu'est-ce qui a fait tomber le mur de Berlin?**



La condition première et probablement la plus importante pour donner vie à ce mouvement est de revenir à l'observation de soi, de ramener le faisceau de notre attention vers la Source. Cette attention, permettant un retour à la Source, crée une ouverture et une reconnexion avec les niveaux les plus profonds de notre humanité.

La deuxième condition consiste à créer un espace social permettant l'écoute profonde à partir du cœur (écoute empathique et écoute générative). Il s'agit de cultiver un/des espaces où le dialogue peut vivre. Il est possible de commencer par de petits groupes se rencontrant régulièrement sur une longue période. Les Cercles de Coaching proposés dans le MOOC sont, selon Scharmer, un environnement propice à ce type d'écoute. Dans ces groupes, une personne peut dévoiler sa vulnérabilité et ses blessures et vivre l'expérience de l'écoute profonde qui guérit. L'énergie ainsi récupérée peut se transformer pour être réinvestie ailleurs. Ce type d'expérience, lorsque vécue en petit groupe, peut se transporter ailleurs. Ce sont ces moments, vécus dans une profondeur de connexion transcendante, qui permettent, par la suite, d'oser se lever pour ouvrir un tel espace ailleurs. Ainsi, les 72 personnes qui ont vécu l'expérience de Berlin en 2012, avaient toutes derrière elles deux années d'appartenance à des Cercles de Coaching et tous les membres de leurs cercles étaient présents à cette rencontre qui se trouvait être la session de clôture d'une formation de deux ans.

La troisième condition consiste à se rendre au bord de l'abîme, dans la zone du non savoir et du lâcher prise et de faire le saut. C'est l'espace de sécurité créé par le groupe qui permet cette prise de risque. Parfois la prise de risque consiste à faire le saut, parfois elle consiste, lorsque quelque chose commence à émerger, à rester simplement là avec ce qui cherche à se faire entendre. Il s'agit de faire confiance à la réalité de notre connexion avec le champ. Scharmer fait ici référence à Martin Buber qui parlait d'amener à la réalité une chose qui veut y venir, de la manière dont elle veut y venir.

Le mouvement dont il est question ici peut prendre différentes formes et se vivre à partir de différentes pratiques. Scharmer donne l'exemple de Jon Kabat-Zinn et du développement de son approche MBSR (*mindfulness-based stress reduction*). Kabat-Zinn avait un koan personnel. Il se demandait sans cesse : «Qui suis-je?» «Quel est mon travail?». Il aimait les sciences, était formé en tant que scientifique, mais ne voulait pas se consacrer à la recherche pure. Lors d'une retraite de méditation en 1979, il a vécu une première expérience de «vision». Il a vu, en un instant, un modèle qui pourrait s'implanter dans le milieu médical et fournir un moyen de subsistance à des milliers de praticiens de la pleine conscience. Il a alors proposé ce programme en huit semaines qui, pendant plusieurs années, n'a eu qu'un sous-sol sans fenêtres et un petit noyau de collaborateurs pour vivre et est maintenant connu et pratiqué partout à travers le monde.

Il est difficile pour une personne seule de changer le monde mais à cinq on peut y arriver. Un petit groupe de personnes peut avoir un grand impact par un effet de répercussions ondulatoires ou d'essaimage. Le chapitre V se termine par une énumération de 12 principes pouvant nous guider dans notre parcours du soi vers le Soi et du JE vers le NOUS.

## LES 12 PRINCIPES DE LA PRATIQUE DU U

1. PRATIQUER PLUTÔT QUE PRÊCHER : Commencer par l'écoute de soi, de l'autre et du tout. Être à l'écoute de ce que la vie nous appelle à faire. Connecter avec les gens là où ils sont et rester attentif à la brèche qu'ils pourraient percevoir puis, accompagner le mouvement.
2. OBSERVER, OBSERVER, OBSERVER : Devenir ceinture noire en observation et en écoute. Le processus en U est au cœur de l'esprit scientifique. Il permet une écoute des données objective, empathique, intersubjective et trans-subjective.
3. L'INTENTION EST NOTRE OUTIL : L'intention est une posture alignée dans la verticalité. Elle nous connecte à l'essentiel et nous permet de voir clairement là où nous devons servir afin de devenir l'instrument du futur qui cherche à naître.
4. SENTIR LA PRÉSENCE D'UNE BRÈCHE MENANT VERS L'ACTION JUSTE : La vigilance nous ouvre à l'horizontalité. Il s'agit d'être « prêt » lorsqu'une opportunité se présente. L'action demande du courage et une attention vigilante. Dites OUI. Faites-le... Puis demandez-vous si c'était possible.
5. FAIRE CE QUE NOUS AIMONS ET AIMER CE QUE NOUS FAISONS : Le cœur et le ressenti nous guident vers le futur émergent. Il faut aimer les projets et les activités qui occupent la majeure partie de notre temps sinon, nous risquons de vivre la vie de quelqu'un d'autre.
6. ÊTRE EN DIALOGUE CONSTANT AVEC L'UNIVERS : Recevoir le feedback de l'univers tel qu'il se présente et, plutôt que d'en être vidé lorsqu'il est négatif, apprendre à y percevoir les éléments susceptibles de nous aider à faire évoluer notre réflexion.
7. CRÉER UN ESPACE DE SOUTIEN POUR NOTRE CHEMINEMENT : L'outil le plus important est le Soi. Afin de nourrir le Soi, s'offrir chaque jour une pratique de quiétude ou de contemplation et faire partie d'un cercle où les gens s'offrent périodiquement entre eux une écoute profonde.
8. ITÉRER, ITÉRER, ITÉRER : Pour la remonter du U, il s'agit de mettre en pratique nos nouveaux modèles pour voir ce qui en émerge. Créer des espaces pour explorer ce qui est en gestation en le mettant en œuvre (Principe du *learning by doing*).
9. VOIR LA BRÈCHE OUVERTE VERS LE CHAMP DU FUTUR : Le changement se produit dans un contexte personnel, relationnel, institutionnel ou global. La brèche pointe vers les seuils à franchir en soi et dans les systèmes, pour voir le champ des possibilités futures cherchant à émerger.
10. ADAPTER LES MOTS AUX ACTEURS AUXQUELS ILS S'ADRESSENT : Parler dans un langage qui convient à notre public. Rester conscient de la complexité des situations et des solutions proposées. Poser les problématiques en laissant place à une ouverture sur différents aspects.
11. ÊTRE OUVERT À SA PROPRE TRANSFORMATION : Utiliser comme levier de changement la qualité de notre relation et de notre connexion aux autres en étant ouverts à se changer soi-même avant de vouloir changer les systèmes autrement que par la hiérarchie.
12. N'ABANDONNEZ JAMAIS, VOUS N'ÊTES PAS SEULS : L'innovation et la nouveauté requièrent de la persévérance. Se dévouer à un projet qui n'a pas encore porté fruit et se rappeler que l'on n'est pas seul. Apprendre de nos échecs, retomber sur nos pieds et essayer à nouveau. Rester coincé dans l'échec c'est laisser place aux voix du jugement, du cynisme et de la peur.

---

<sup>i</sup> Écrire un compte rendu ou faire la synthèse d'un ouvrage, c'est rendre compte de sa propre lecture du sujet abordé. Bien que la source du travail présenté ici soit un livre et non un contenu en provenance du site du *Presencing Institute* et que les critères de licence pour un résumé de livre ne soient pas soumis à une règle particulière, nous avons choisi de conserver la licence proposée par l'Institut pour le partage. Il s'agit d'une licence *Creative Commons* qui permet de copier, distribuer et transmettre des contenus, ainsi que de les remanier, de les adapter et de construire à partir de ce qui est offert et ce, même pour des raisons commerciales. Cette licence est souvent comparée à celle des logiciels libres (*open source*) ou *Copyleft*. Cette licence implique que tous les nouveaux travaux basés sur ceux offerts porteront la même licence, de sorte que tous les dérivés pourront également permettre une utilisation commerciale.



(CC BY-SA) Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions

Pour en savoir plus, s'il vous plaît visitez [le site Web Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).