

**U.LAB:**

**TRANSFORMER LES ORGANISATIONS,  
LA SOCIETE ET SE TRANSFORMER SOI**

**LIVRE SOURCE EN FRANÇAIS**

**2015**



### UN COURS POUR LES ACTEURS DE CHANGEMENT, LES LEADERS, LES ÉDUCATEURS ET LES ÉTUDIANTS...

Bonjour! Ce livre d'exercices a été mis au point pour compléter le cours edX U.Lab: Transforming Business, Society, and Self – qui rassemble plus de 27.000 participants de 190 pays pour un parcours d'apprentissage expérientiel de huit semaines. Le U.lab est destiné à ceux qui pensent que changer le monde passe par un changement personnel.

Ce livre d'exercices est conçu pour présenter le cadre théorique et les outils essentiels introduits pendant le U.Lab. Il y a également du matériel supplémentaire qui n'a pas été présenté dans le cours en ligne mais que nous avons testé pendant de nombreuses années de manière pratique dans des contextes variés un peu partout dans le monde.

Nous offrons ce cours – et ce livre – maintenant. Pourquoi ? Les radicaux changements sociaux, environnementaux et culturels auxquels nous sommes confrontés nous mettent face à des défis dont l'importance est énorme. Ces défis peuvent mener à des innovations révolutionnaires mais comportent aussi des risques de bouleversements et de ruptures. Nous dépendons donc fortement de notre capacité à être à la hauteur de cette situation et à pouvoir recadrer les problèmes et les transformer en opportunités d'innovations et de renouvellements systémiques. Nous sommes persuadés qu'il est possible de créer un renouveau profond de la société en une génération. Nous devons tous nous y mettre et nous sommes heureux que vous nous ayez rejoints pour cette aventure.

Nous espérons que vous aimerez le livre source U.Lab !

L'équipe U.Lab et le Hub belge.

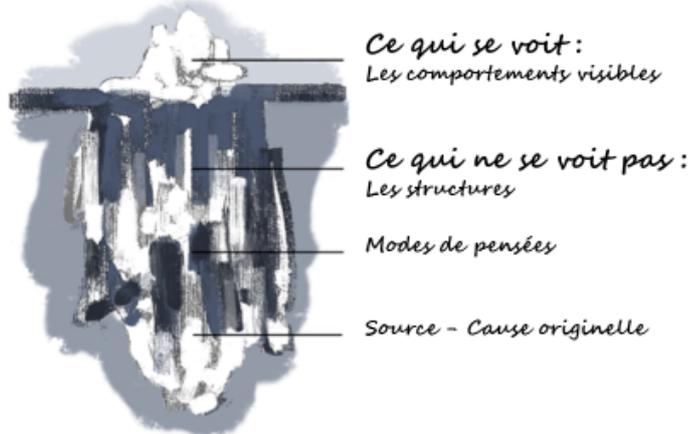
Février 2015 – Version 2a (français) – [www.presencing.com](http://www.presencing.com) - [www.changingworld.eu](http://www.changingworld.eu)

*To obtain information about the English and original version, please contact Kelvy Bird - [bird@presencing.com](mailto:bird@presencing.com)*

## SEMAINE 1: CO-INITIER

Passer d'une économie d'Ego-système à une économie d'Eco-système

### L'ICEBERG de la RÉALITÉ ACTUELLE



### LE MODELE DE L'ICEBERG

Le modèle de l'iceberg suggère qu'il y a des structures sous-jacentes, des modes de pensées et des causes originelles qui sont responsables des événements et crises visibles. Si on les ignore, ces dernières vont nous enfermer et nous pousser à reproduire sans cesse les mêmes modèles.

### LE MODELE DE L'ICEBERG: QUESTIONS DE REFLEXION

Quelles sont d'après vous les forces systémiques les plus profondes qui nous poussent à reproduire des résultats que personne ne désire ?

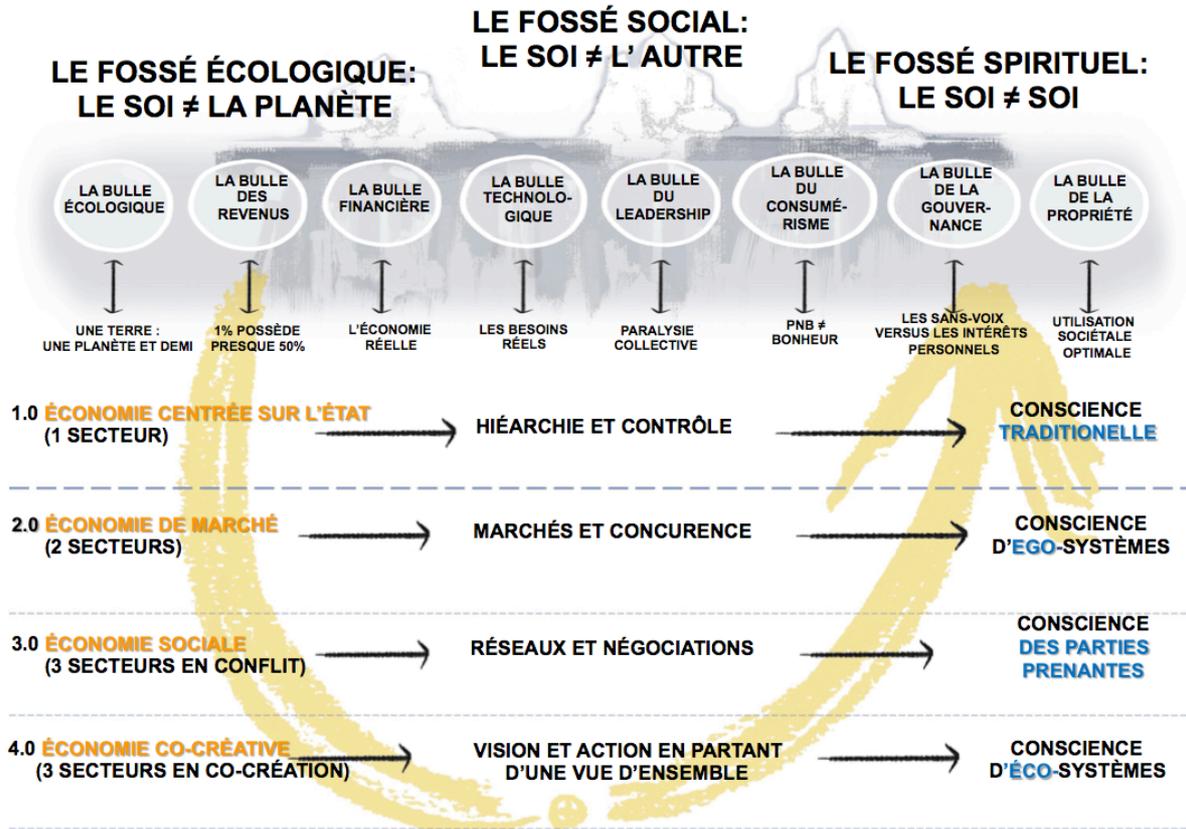
1.

2.

3.

**LE MODELE DE L'ICEBERG: LES PARADIGMES DE LA PENSEE ECONOMIQUE**

L'évolution de l'économie moderne et de la pensée économique est le reflet d'une évolution de la conscience humaine – on passe de ce que nous appelons une « conscience d'un ego-système » à une « conscience d'un éco-système ». De nouveaux modèles de pensée économique mais également des sources plus profondes de créativité et d'identité personnelle déclenchent les structures et les événements visibles qui émergent autour de nous.



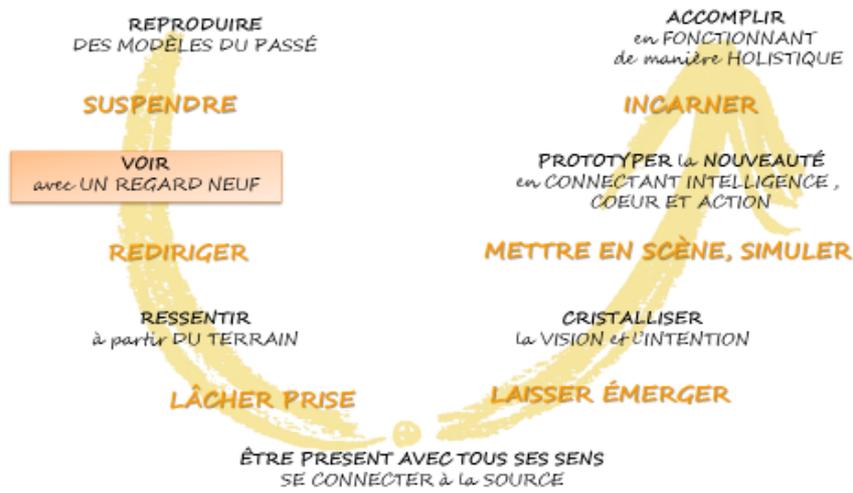
**JOURNAL DE BORD GUIDÉ**

1. Quand et dans quel contexte ressentez-vous que le monde que nous connaissons arrive à sa fin et est en train de mourir ? Intégrez dans votre réponse des éléments qui font référence à la fois à la société, à votre contexte organisationnel et à vous-même.



**LA THEORIE U**

De nos jours, il ne suffit pas de créer du changement au niveau des symptômes et des structures. Nous devons travailler encore plus en profondeur pour changer les paradigmes sous-jacents de la pensée et pour nous connecter avec nos ressources les plus enfouies de créativité et de notre moi profond. La Théorie U présente un modèle et une méthodologie pour y arriver. La semaine 1 présente les grandes lignes du processus U dans son entièreté, en se focalisant plus particulièrement sur l'étape surlignée en orange ci-dessous :



La plupart des méthodologies d'apprentissage se focalisent sur l'apprentissage à partir du passé. La Théorie U propose un modèle et une méthodologie qui permettent une compréhension et une pratique d'un autre cycle d'apprentissage – l'apprentissage à partir du futur qui est en train d'émerger.



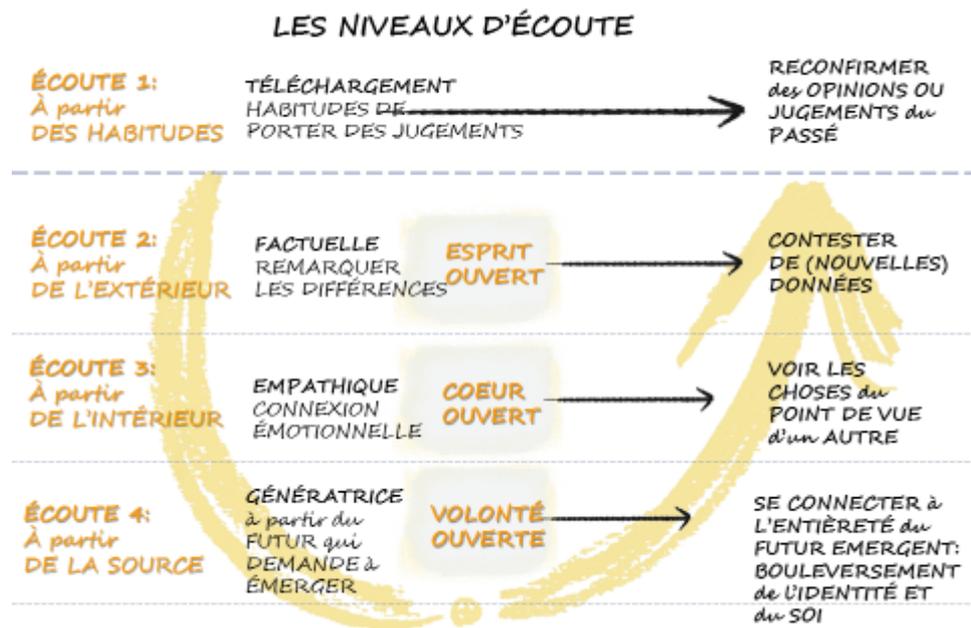
**A. APPRENDRE en RÉFLÉCHISSANT sur les EXPERIENCES du PASSÉ**



**B. APPRENDRE à partir du FUTUR en train d'ÉMERGER (PRESENCING = ÊTRE PRÉSENT AVEC TOUS SES SENS)**

## LES NIVEAUX D'ÉCOUTE

Une des idées au cœur de la Théorie U est que la forme vient après l'attention ou la conscience. Nous pouvons changer la réalité en changeant l'espace interne à partir duquel nous fonctionnons. La première étape est de comprendre l'impact que notre attention peut avoir sur la réalité et de nous pencher sur notre propre manière habituelle d'écouter. Le schéma ci-dessous propose quatre niveaux d'écoute, qui représentent quatre lieux différents qui peuvent être à l'origine de notre manière d'écouter



## THEORIE U: SIX PRINCIPES

1. L'énergie vient après l'attention.
2. Nous devons passer par un processus qui se décompose en trois mouvements principaux, caractérisés de "gestes intérieurs": 1. Observer, observer, observer ; 2. Prendre du recul et réfléchir ; 3. Agir immédiatement.
3. Ce processus en trois étapes ne fonctionne que si nous pratiquons les instruments intérieurs suivants : un Esprit Ouvert, un Cœur Ouvert et une Volonté Ouverte.
4. A la source de ce processus intérieur il y a deux questions fondamentales liées à la créativité: Qui est mon Moi profond ? **Quel est mon Travail ?**
5. Ce processus est le moins fréquemment suivi car dès qu'on l'entame, on est confronté à trois ennemis qui nous empêchent d'accéder à notre source profonde de créativité : La voix du jugement, la voix du cynisme et la voix de la peur.
6. Ce processus d'ouverture ne doit pas seulement être suivi par l'individu, mais il faut également laisser de l'espace pour que le groupe parcoure un processus semblable.



## INTERVISIONS « CLINIQUE DE CAS »

<https://www.presencing.com/tools/case-clinic>



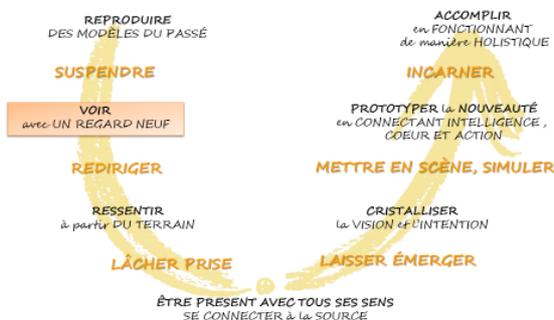
### PRESENTATION

Les Intervisions « Clinique de cas » guident une équipe ou un groupe de pairs à travers un processus par lequel un donneur de cas présente un cas particulier. Un groupe de 3-4 pairs ou les membres de l'équipe interviennent comme consultants pour apporter du soutien tout en se basant sur les principes du processus U et du processus de consultation. Ces Intervisions sur des Cas permettent aux participants de :

- Susciter de nouvelles façons d'appréhender un challenge ou une question.
- Mettre au point de nouvelles approches pour explorer les manières d'aborder le challenge ou la question.

### OBJECTIF

Avoir accès à la sagesse et l'expérience de pairs et aider quelqu'un à trouver des manières d'aborder un challenge de leadership important et actuel de manière plus efficace et innovante.



### PRINCIPES

- Idéalement, le cas doit traiter d'un challenge de leadership actuel et concret.
- Le donneur de cas doit jouer un rôle important dans le cas.
- Les participants à l'intervision sont des pairs, il n'y a donc pas de relations hiérarchiques entre eux.
- Il ne faut pas donner de conseils ; il faut plutôt écouter intensément.

### UTILISATIONS ET RESULTATS

- Des idées concrètes et innovantes sur des manières d'aborder des challenges de leadership urgents.
- Un niveau élevé de confiance et de l'énergie positive parmi les membres du groupe.
- A utiliser de pair avec lapleine conscience et les pratiques d'écoute.

### UN EXEMPLE

Les participants d'un programme de master class forment des groupes de pairs. Ils organisent leur première intervention pratique pendant qu'ils suivent le programme, et ensuite utilisent le processus pour des sessions téléphoniques mensuelles qui permettent à chaque participant de présenter un cas.

### SOURCES

C. Otto Scharmer, (2009) Theory U: Learning from the Future as it Emerges. Berrett- Koehler: San Francisco.

### ORGANISATION

#### Participants et lieu

- Des groupes de 4 ou 5 pairs.
- Suffisamment d'espace pour que les groupes puissent travailler sans être distraits.

#### Timing

- Il faut compter au minimum 70 minutes.

#### Matériel

- Des chaises pour que chaque groupe puisse s'asseoir en cercle ou autour d'une table.
- Une feuille explicative du processus.

## PROCESSUS

### ROLES & SEQUENCE

**Le donneur de cas:** Partager avec vos pairs vos aspirations personnelles et votre challenge de leadership. Il faut qu'il soit actuel, concret et important, il faut en plus que vous y jouiez un rôle majeur. Vous devriez être capable de présenter le cas en 15 minutes et ce cas devrait pouvoir bénéficier du feedback de vos pairs. Mettez en avant vos limites personnelles (ce que vous devez laisser tomber et ce que vous devez apprendre).

**Les coaches:** Ecoutez intensément—n'essayez pas de "résoudre" le problème mais écoutez intensément ce que dit le donneur de cas tout en étant attentif aux images, métaphores et gestes que l'histoire évoque pour vous.

**Le gardien du temps:** Un des coaches gère le temps.

Etape	Durée	Activité
1	2min	Sélection du donneur de cas et du gardien du temps.
2	15min	<p>Manifestation d'intention par le donneur de cas.</p> <p>Réfléchissez un moment à ce qui a du sens pour vous. Ensuite clarifiez les questions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situation actuelle: A quel challenge ou quelle question importante êtes-vous confronté pour l'instant ?</li> <li>2. Parties prenantes: comment les autres sont-ils susceptibles d'envisager cette situation?</li> <li>3. Intention: Quel avenir êtes-vous en train d'essayer de créer ?</li> <li>4. Seuil d'apprentissage: Que devez-vous laisser tomber et que devez-vous apprendre?</li> <li>5. Aide: Où avez-vous vous besoin d'intervention extérieure ou d'aide ?</li> <li>6. Les coaches écoutent intensément et ont le droit de poser des questions de clarification (ils ne peuvent en aucun cas donner des conseils !).</li> </ol>
3	3min	<p>Silence.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ecoutez votre cœur: Connectez-vous à ce que vous entendez du fond du cœur.</li> <li>2. Ecoutez ce qui provoque une résonance en vous: quelles images, métaphores, sentiments et gestes sont éveillés en vous qui capturent l'essence de ce que vous venez d'entendre?</li> </ol>
4	10min	<p>Mise en miroir: Images (Esprit ouvert), Sentiments (Cœur ouvert), Gestes (Volonté ouverte)</p> <p>Chaque coach partage les images/métaphores, sentiments ou gestes qui se sont manifestés pendant la période de silence ou pendant qu'ils écoutaient le cas.</p> <p>Après avoir écouté tous les coaches, le donneur de cas fait part de ses réflexions sur ce qu'il/elle vient d'entendre.</p>
5	20min	<p>Dialogue générateur</p> <p>Tout le monde fait part de ses réflexions sur les commentaires du donneur de cas et on passe à un dialogue générateur d'idées en quoi ces observations peuvent offrir des perspectives nouvelles sur la situation et le parcours du donneur de cas.</p> <p>Laissez-vous emporter par ce dialogue. Rebondissez sur les idées des uns et des autres. Restez au service du donneur de cas, sans ressentir la pression de résoudre son challenge.</p>
6	8min	<p>Clôture</p> <p>Par les coaches</p> <p>Par le donneur de cas: Comment est-ce que je perçois ma situation maintenant et comment aller de l'avant ?</p> <p><b>Remerciements:</b> laisser s'exprimer la réelle reconnaissance vis-à-vis de l'apport des uns et des autres.</p>
7	2min	Consignation dans le journal de bord personnel pour pouvoir noter les points d'apprentissage.

## INTERVIEWS EN DIALOGUE

<https://www.presencing.com/tools/dialogue-interview>



### PRESENTATION

Des interviews sous forme de dialogue engagent la personne interviewée dans une conversation qui fait réfléchir et qui est génératrice d'idées. Cet outil peut être utilisé pour préparer des projets, des ateliers ou pour des programmes de développement de compétences.

Les interviews en dialogue :

- Permettent d'avoir un nouveau regard sur les questions et les challenges que vivent les personnes interviewées.
- Peuvent vous aider à trouver des partenaires pour un projet.
- Préparent les participants à un événement proche.
- Mettent en place un terrain propice au développement d'une initiative que vous souhaitez co-créer.

### OBJECTIF

Initier un dialogue générateur qui favorise l'émergence de la réflexion personnelle, de la réflexion en groupe et des étincelles de créativité collective.



Les interviews en dialogue peuvent être utilisées à toutes les phases du processus U, le plus souvent lors de la phase de préparation.

### PRINCIPES

- Créez de la transparence et de la confiance au sujet de l'objectif et du processus de l'entrevue.
- Exercez une écoute intense.
- Suspendez votre "Voix du Jugement": voyez la situation à travers les yeux de la personne interviewée, ne jugez pas.
- Entrez en contact avec ce que vous ne savez pas: au cours de la conversation, faites attention et faites confiance aux questions qui vous viennent à l'esprit.
- Ayez du plaisir à écouter: appréciez et goûtez totalement l'histoire que vous entendez raconter. Mettez-vous à la place de la personne qui est interviewée.
- Utilisez votre capacité d'écoute génératrice: essayez de vous concentrer sur la meilleure possibilité d'avenir pour la personne interviewée et la situation en question.
- Laissez-vous emporter: n'interrompez pas, posez des questions de manière spontanée. Sentez-vous toujours libre de dévier de votre questionnaire si des questions importantes vous viennent à l'esprit.
- Utilisez la puissance de la présence et du silence: Une des manières les plus efficaces « d'intervenir » en temps qu'intervieweur est d'être tout-à-fait là avec la personne interviewée – et de ne pas interrompre un bref moment de silence.

### UTILISATIONS ET RESULTATS

Les interviews en dialogue sont utilisées pour préparer des projets, des ateliers ou des programmes destinés à augmenter les compétences ou à lancer des changements.

Les interviews en dialogue:

- Fournissent des informations factuelles sur les challenges, questions et attentes du moment des participants ou sur les challenges actuels de l'organisation.
- Augmentent la conscience des participants ou des membres d'une organisation au sujet du processus à venir et de la manière dont ce dernier peut leur être utile ou servir leurs intérêts.
- Augmentent le niveau de confiance entre facilitateur et participants, ce qui aide à créer un terrain propice aux relations.
- A utiliser avec... la Pratique de Pleine Conscience, les Interviews des Parties Prenantes

## EXEMPLE

Ursula Versteegen, qui a co-développé cette méthode avec Otto décrit une de ses expériences :

Il y a quelque temps j'ai eu une interview en dialogue avec Walter H. Le challenge le plus difficile dans une interview de dialogue, pour moi, c'est quand il faut « sauter du pont ». Le moment où je dois me forcer à quitter la sécurité pour être totalement « présente » est le moment le plus laborieux de l'interview, et j'ai vraiment peur quand je sens que ce moment arrive. Pourtant, une fois que j'ai osé sauter et que j'ai surmonté ma peur et ma maladresse, c'est la sensation la plus fluide et la plus belle qu'on puisse expérimenter.

Walter est ingénieur dans une entreprise automobile présente au niveau mondial. Walter m'a dit pour commencer 'J'ai su dès l'âge de dix ans que je voulais devenir ingénieur et travailler avec des voitures. Quand j'étais gosse, je passais plus de temps chez le ferrailleur qu'à la plaine de jeux.' Cela faisait plus de dix ans qu'il occupait différentes fonctions en tant qu'expert qualité dans différentes usines. Quand il parlait de voitures, Walter était enthousiaste : j'aimais l'écouter dire 'tout le monde m'a accueilli à bras ouverts dès le début. On m'a très vite donné des responsabilités.' C'était comme si je pouvais toucher sa fierté de construire des voitures de qualité.

'Cela fait quelques semaines maintenant, continue-t-il, que je suis dans les Ressources Humaines et les Relations Industrielles. C'est un nouveau domaine pour moi. Il y a une très longue liste de choses dont je suis responsable maintenant : organisation du travail ; réorganisation ; organisation du leadership dans les usines ; syndicats ; rapports d'absentéisme ; prévention ; hygiène ; sécurité au travail ; vieillissement du personnel... Mes challenges sont les suivants : Comment convaincre les gens dans les usines de participer à des politiques de sécurité et d'hygiène ? Comment négocier avec les syndicats, leur vendre nos idées ? Comment puis-je prendre des décisions pour tous ces gens qui doivent obéir à ces règles sans avoir d'autorité formelle ?'

Après qu'il m'ait lu cette liste, je me suis sentie bizarre. Il m'a fallu un moment pour me rendre compte que mon niveau d'énergie était passé de cent à zéro. Pourquoi ? Que s'était-il passé ? En continuant à l'écouter parler de son challenge, j'ai remarqué qu'il avait changé lui aussi. Sa voix était devenu plus formelle, il parlait plus vite, sa manière de parler le faisait paraître plus distant, plus fermé, et même peut-être plus déterminé et résolu. Mon écoute baissait. C'était comme si il était passé du rôle du gars de la production, sympathique, enthousiaste et pragmatique à celui d'un bureaucrate qui savait exactement tout ce que ces gens de la production devaient faire. Je me suis sentie distante mois aussi. Je lui ai posé des questions au sujet des parties prenantes : 'Quelles seraient les personnes les plus cruciales à rencontrer pour obtenir des perspectives variées sur ton nouveau travail ?' J'avais l'espoir silencieux que les parties prenantes lui diraient ce que je sentais que je ne pouvais pas lui dire. 'Oh, je les ai déjà rencontrées, me dit-il directement, je leur ai communiqué mes responsabilités et leur ai demandé des commentaires.'

Je me voyais sur le pont, et je savais qu'il fallait que je saute si je voulais faire la différence. Cependant j'étais retenue en arrière par un poids interne incroyable. Une partie de moi-même disait, 'Dis-lui pourquoi sa manière de mener des interviews de parties prenantes est inutile.' L'autre partie, la partie qui fait peur, me disait, ouvre ton cœur, permets-lui de te changer toi.' A ce moment-là a surgi un souvenir : récemment, alors que je travaillais à la maison mère d'une entreprise pharmaceutique, j'avais été exactement dans la même position que Walter. Je devais convaincre des divisions et des sites de production d'un tas de points de vue conceptuels, d'arguments et de choses à faire qui n'avaient rien à voir avec ma propre expérience. Moins je me sentais utile, plus mon style de communication leur dispensait enseignement ou instructions alors que j'aurais dû être en mode apprentissage.

Alors, j'ai sauté : 'En t'écouter, je commence à me poser des questions sur la différence qu'il y a entre travailler pour une usine ou travailler à la maison mère.' Je l'entends acquiescer. La distance entre nous commence à fondre. J'ai parlé lentement, du fond de moi, de la personne perdue et qui se sentait inutile dans ces circonstances : 'Je ne sais pas du tout si et comment cette expérience peut avoir un rapport avec toi.' Je parlais prudemment, en attendant que le mot correct vienne, ne sachant pas quel serait le suivant. 'Dans mon cas, quand j'ai demandé aux gens de la production ce qu'ils attendaient de moi, ils m'ont répondu 'Franchement, madame Versteegen, nous n'avons pas du tout besoin de vous pour ce que vous faites pour le moment, nous sommes désolés de vous le dire.'

Le silence régnait. J'aurais pu entendre tomber une épingle. Pourtant ce silence était de l'énergie pure. J'ai entendu un profond soupir de soulagement, et ensuite Walter a dit, 'C'est exactement ce qu'ils m'ont dit.' A ce moment-là toute la conversation a changé. Je lui ai demandé, 'Tout à l'heure tu as mentionné qu'un des éléments importants que tu as appris en production était que les choses paraissent toujours différentes quand on les regarde de l'extérieur ou quand on les regarde de l'intérieur. Dans quelle mesure ce savoir s'applique-t-il à ta situation maintenant ?'

Le temps s'est ralenti. Puis, il dit, 'Eh bien, une des interviews a été différente. C'était celle où j'ai parlé à un responsable de la production que je connais bien et que je respecte beaucoup. Je ne lui parlais pas en assumant le rôle de responsable des relations industrielles, je lui parlais en tant qu'égal, en tant que pair dans la fonction de responsable de production également. Il m'a dit, 'Walter, en tant que représentant du groupe, tu m'apportes des réponses à des questions que je ne me pose pas. Par contre j'ai beaucoup de questions et de problèmes pour lesquels j'ai besoin de ton aide en tant que praticien pair, j'ai besoin que tu m'aides à trouver des réponses nouvelles et innovantes.'

Alors je lui ai demandé, 'Pourquoi a-t-il pu te dire cela ?' Walter répondit, 'Je suppose que c'est parce que je me suis mis à la place de mon collègue, en partant de la production pour envisager le groupe. Dans les autres interviews, je regardais de l'extérieur, du groupe vers la production.'

## SOURCES

C. Otto Scharmer, (2009) Theory U: Learning from the Future as it Emerges. Berrett-Koehler: San Francisco.

W. Isaacs. (2009) The Art of Thinking Together. Currency and Double Day: NY.

D. Bohm. (2204) On Dialogue. Routledge Classics: London and NY.

## ORGANISATION

### Participants et lieux

- Les interviews en dialogue fonctionnent mieux en face à face. Si ce n'est pas possible, ayez recours à des interviews par téléphone.

### Timing

- 30-60 minutes pour une interview par téléphone.
- 30-90 minutes pour une interview en face-à-face. .

Ces deux chiffres sont des estimations et doivent être adaptées au contexte particulier.

### Matériel

- Utilisez le guide d'interview (questionnaire), mais n'hésitez pas à dévier si nécessaire.
- Utilisez du papier et de quoi écrire pour prendre des notes. Vous pouvez aussi parfois utiliser un enregistreur.

# PROCESSUS

## SÉQUENCE

1. Préparation:
  - Définissez et revoyez les questions pour les adapter au contexte et à l'objectif précis.
  - Fixez les rendez-vous pour les interviews.
  - Si les interviews ont lieu en face à face, trouvez un endroit tranquille.
  - Renseignez-vous sur la personne interviewée et sur son organisation.
  - Si l'interview va être menée par plusieurs intervieweurs, mettez-vous d'accord sur les rôles (qui est l'intervieweur principal, qui prend note).
2. Juste avant de rencontrer l'interviewé, prévoyez un peu de temps de calme et de préparation. Par exemple, 15 à 30 minutes avant l'interview en face à face, il faut commencer à anticiper la conversation avec un esprit ouvert et un cœur ouvert.
3. Commencez l'interview. Utilisez le questionnaire d'interview ci-dessous comme guide, mais n'hésitez pas à vous en éloigner pour permettre à la conversation de se développer naturellement et de suivre son cours.
4. Prenez un temps de réflexion sur l'interview immédiatement après l'interview pour revoir :
  - Qu'est-ce qui m'a le plus frappé ? Qu'est-ce qui m'a surpris ?
  - Qu'est-ce qui m'a touché ?
  - Dois-je assurer un suivi pour un des éléments ?
5. Après avoir finalisé toutes les interviews, revoyez les informations et résumez les résultats.
6. Clôturez : après chaque interview (au plus tard le lendemain matin) envoyez un mot de remerciement à la personne que vous avez interviewée.

## EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE:

1. Décrivez le parcours de leadership qui vous a amené ici.
2. Quand avez-vous été confronté à des challenges importants et qu'est-ce qui vous a aidé à y faire face ?
3. Décrivez les meilleures expériences d'équipe que vous ayez eues. En quoi sont-elles différentes d'autres expériences d'équipe
4. Quels sont les trois challenges majeurs que vous rencontrez pour l'instant ?
5. Quelles sont les plus importantes parties prenantes?
6. Sur base de quels résultats votre performance va-t-elle être considérée comme un succès ou un échec – et à quelle échéance ?
7. Que devez-vous laisser tomber et que devez-vous apprendre pour réussir dans votre rôle actuel de leader ? Quelles compétences devez-vous développer ?
8. Comment allez-vous vous y prendre pour permettre à votre équipe de se développer? Qu'attendez-vous de votre équipe et qu'est-ce que votre équipe attend de vous ?
9. Quels critères utiliserez-vous dans neuf à douze mois pour évaluer si vous avez réussi ?
10. Réfléchissez maintenant sur notre conversation et écoutez votre voix intérieure: quelle question importante a émergé de cette conversation et aimeriez-vous emporter avec vous dans le parcours qui vous attend ?

## SEMAINE 2: CO-SENTIR

La semaine 2 voit s’entamer notre parcours de descente le long de la partie gauche du U. Nous présenterons les principes du co-sentir, le concept des domaines sociaux et nous montrerons dans quelle mesure apparaît dans le cadre d’équipes ou de groupes la même structure que celle que nous avons présentée la semaine dernière quand nous décrivions les quatre niveaux d’écoute.

Co-sentir, ce n’est pas penser. Ce n’est certainement pas reproduire des idées du passé pour les appliquer à de nouvelles situations.

Il s’agit de s’ouvrir, de suspendre des habitudes de jugement, de se connecter aux autres avec un esprit et un cœur totalement ouverts. Dans chaque environnement, il y a beaucoup plus de choses qui se passent que celles qu’on voit. Les aspects les plus subtils de la création de la réalité sociale, ceux que l’esprit ne saisit pas toujours, sont cependant visibles dans le cœur et dans l’action.



### Lectures pour la semaine 2:

Leading from the Emerging Future: From Ego-system to Eco-system Economies: opening & ending of chapter 3

### LES CHAMPS DE CONVERSATIONS



# LES PARCOURS DU RESENTI

<https://www.presencing.com/tools/sensing-journey>



## PRESENTATION

Les parcours du ressenti sortent les participants de leur routine quotidienne et leur permettent de ressentir l'organisation, le challenge ou le système comme ils sont perçus par différentes parties prenantes. Les parcours du ressenti mènent les participants dans des lieux, chez des gens ou vers des expériences qui sont les plus pertinentes par rapport aux questions qu'ils sont en train de traiter.

Ces parcours du ressenti permettent aux participants de:

- Évoluer dans des environnements inhabituels
- S'immerger dans des contextes différents
- Participer à des expériences pertinentes

## OBJECTIF

Permettre aux participants de sortir d'habitudes de voir ou d'écouter en adoptant un point de vue différent et pertinent et en vivant une expérience nouvelle et pertinente. Les parcours du ressenti peuvent aussi contribuer à construire des relations avec les parties prenantes les plus importantes et à voir les choses de manière systémique.



## PRINCIPES

Un véritable Parcours du Ressenti nécessite de s'engager vraiment dans trois types d'écoute:

- Ecouter les autres: écouter ce que les gens qu'on rencontre ont à vous offrir.
- S'écouter soi-même: ce qu'on ressent émerger de l'intérieur.
- Ecouter le tout émergent: ce qui émerge de l'environnement collectif et de la communauté avec lesquels on s'est connecté.

Aller dans les lieux qui ont le plus de potentiel. Rencontrer les personnes à interviewer dans leur contexte : leur lieu de travail ou les endroits où ils vivent, pas un hôtel ou une salle de conférence. Quand on rencontre des gens dans leur propre contexte, on apprend beaucoup juste en observant ce qui se passe. Utilisez tout ce que vous observez comme point de départ pour improviser des questions qui vous permettront d'en apprendre plus sur le contexte de vie réel de la personne que vous interviewez.

Observez, observez et encore observez : Faites taire votre voix du jugement (VDJ) et votre voix du cynisme (VDC) et connectez-vous à vos capacités de plaisir et d'émerveillement.

Sans cette capacité de faire taire jugement et cynisme, tous les efforts pour mener à bien un processus de découverte efficace seront vains. Faire taire votre Voix du Jugement, cela veut dire arrêter l'habitude de juger et s'ouvrir à un monde d'exploration, de découverte, et d'émerveillement.

## UTILISATIONS ET RESULTATS

- Une conscience accrue des différents aspects d'un système et de leurs relations.
- Une meilleure conscience des différents points de vue des parties prenantes et des participants au système.
- Des connexions entre les parties prenantes et les participants.
- Des idées pour des prototypes.
- A utiliser avec les outils d'écoute.

## EXEMPLE

L'équipe de développement de produits d'un producteur d'automobiles a décidé d'utiliser les parcours du ressenti pour ouvrir leur champ de réflexion et pour générer de nouvelles idées. Il s'agissait de développer les capacités des moteurs de leurs voitures à s'auto-réparer. L'équipe a rendu visite à un grand nombre d'autres entreprises, centres de recherche, et même à des experts en médecine traditionnelle chinoise.

Il s'est avéré que les visites aux experts en médecine traditionnelle chinoise ont généré les idées les plus innovantes pour ce projet (y-compris l'idée de développer des fonctions d'autoréparation lors de *l'état de rêve* de la voiture, c'est-à-dire quand la voiture n'est pas utilisée).

## SOURCES

C. Otto Scharmer, (2009) Theory U: Learning from the Future as it emerges. Berrett- Koehler: San Francisco.

## ORGANISATION

### Participants et lieux

Le groupe se divise en sous-groupes de plus ou moins 5 participants. La composition des groupes a de l'importance car une diversité de points de vue améliore l'impact des parcours du ressenti.

Sélectionnez des endroits à haut potentiel pour les parcours du ressenti. Tout le groupe de participants devrait se rendre à plusieurs endroits qui peuvent offrir une vision sur :

- Les différents points de vue des parties prenantes principales du système
- Les différents aspects de ce système
- Les 'Sans-Voix': les gens qui sont dans le système et qu'on n'a pas l'habitude d'écouter ou de voir.

Une bonne manière de se faire une idée du système c'est de voir quelle est le point de vue de ses « utilisateurs extrêmes » : des clients qui utilisent les produits ou services plus que la majorité des autres, ou qui les utilisent de manière différente, ou au niveau sociétal, ceux qui ont des besoins particuliers comme par exemple une personne qui vit dans un endroit reculé et qui a besoin d'avoir accès à un système de protection de la santé.

### Timing

La durée d'un parcours du ressenti dépend de la taille de la zone géographique à couvrir. On conseille de consacrer au moins un jour à un parcours du ressenti dans le cadre d'ateliers et plusieurs jours ou semaines (quelquefois échelonnés sur plusieurs mois) dans le cadre d'un projet plus large.

### Matériel

Si les personnes qui vous reçoivent sont d'accord, il est recommandé de prendre des photos ou de faire des vidéos pendant le parcours. Ces dernières peuvent être utiles lors des sessions de révisions avec les autres groupes et comme rappel pour les participants.

On peut récolter aussi d'autres supports après avoir demandé l'accord des personnes qui vous reçoivent. Il faut prévoir le journal de bord et de quoi écrire pour prendre des notes pendant et après le parcours.

# PROCESSUS

## SEQUENCE

### Étape 1

Identifiez des parcours du ressenti: trouvez des endroits, des individus, des organisations qui peuvent vous offrir, à vous et au groupe, une manière d'appréhender les choses d'un point de vue différent.

### Étape 2

Préparez-vous en tant que groupe en discutant des points suivants:

- De quel contexte allons-nous faire l'expérience?
- Qui sont les acteurs-clés à qui nous allons parler?
- Quelles questions voulons-nous explorer?
- Quels sont les présupposés que j'ai? A quoi est-ce que je m'attends ?
- Partagez votre expérience de ressenti la plus surprenante jusqu'à présent.

Commencez en mettant au point un petit questionnaire (7 à 10 questions) qui vous guidera dans votre processus de recherche. N'oubliez pas de mettre ce questionnaire à jour au fur et à mesure que votre processus de découverte se développe.

Préparez la ou les personnes qui vous reçoivent: préparez l'objectif et l'intention de votre visite. Dites-leur que ce serait très utile pour le groupe d'avoir un aperçu de leur manière « normale » de fonctionner au quotidien, plutôt qu'une présentation préparée pour l'occasion. Essayez d'éviter les situations où on « expose » et on « raconte ».

### Étape 3

Des petits groupes se rendent chez la personne qui reçoit.

Quand vous êtes sur place, faites confiance à votre intuition et posez des questions authentiques qui surgissent au fil de la conversation. Le fait de poser des questions simples et authentiques permet vraiment de faire basculer ou de recentrer l'attention sur certaines des forces systémiques plus profondes en jeu.

Utilisez l'écoute intense comme outil pour rester bien présent dans l'espace de la conversation. Quand la personne que vous interviewez a terminé de répondre à une de vos questions, n'intervenez pas directement avec la question suivante, soyez présents à ce qui émerge à ce moment-là.

Exemples de questions pour un parcours du ressenti :

- Quelle expérience ou parcours personnel vous a mené à votre fonction actuelle?
- Quels sont les problèmes ou challenges auxquels vous êtes confronté?
- Pourquoi ces challenges existent-ils?
- Quels challenges existent dans le système plus global?
- Quels sont les éléments qui provoquent des obstructions?
- Quelles sont les sources les plus importantes pour vous qui amènent réussite et changement?
- A quoi ressemblerait un système meilleur pour vous? ?
- Quelle initiative aurait le plus d'impact si elle était mise en œuvre pour vous ? Pour le système dans sa globalité ?
- Si vous pouviez changer quelques éléments du système, que changeriez-vous ?
- Qui d'autre devrions-nous rencontrer?

#### Étape 4

Après la visite, prenez du temps pour réfléchir et faire un debriefing. Pour pouvoir capter et exploiter les découvertes de votre processus de recherche, vous devez avoir la discipline de mener un processus de debriefing juste après la visite. Ne rallumez pas vos téléphones tant que le débriefing n'est pas complet.

Voici quelques exemples de questions type pour le debriefing:

- Qu'est-ce qui a été le plus surprenant ou inattendu?
- Qu'est-ce qui m'a touché? De quoi me suis-je senti le plus proche au niveau personnel ?
- Si le contexte (ou le système) social de l'organisation visitée était un être vivant, à quoi ressemblerait-il ?
- Si cet être pouvait parler, que nous dirait-il ?
- Sous quelle nouvelle forme cet être voudrait-il apparaître s'il pouvait se transformer ?
- Quelle est la source génératrice qui permet à ce contexte social de se développer et de prospérer ?
- Quels sont les facteurs limitants qui empêchent ce contexte ou ce système de continuer à évoluer ?
- En entrant et en sortant de ce contexte, qu'avez-vous observé sur vous-même ?
- Quelles idées cette expérience a-t-elle suscitées dans le cadre d'initiatives potentielles de prototyping que vous voudriez assumer?

#### Étape 5

Clôturez la boucle de feedback avec votre hôte. Envoyez un e-mail (ou tout autre suivi) en mentionnant une idée clé que vous reprenez de la rencontre (une ou deux phrases) et en montrant votre reconnaissance.

#### Étape 6

Organisez un debriefing en groupe complet. A l'issue d'un parcours d'apprentissage d'un jour, ce debriefing devrait avoir lieu lors de la rencontre suivante du groupe complet. Dans le cas de parcours d'apprentissage de plusieurs jours, il faut planifier de se rencontrer entre les jours de visite si c'est possible.

Voici la structure d'une réunion de debriefing d'un groupe complet.

- Mettez tout le monde sur la même longueur d'onde en partageant toute information concrète concernant le parcours: où vous êtes allés, qui vous avez rencontré, ce que vous avez fait.
- Discutez de vos découvertes et générez de nouvelles idées.

## SEMAINE 3: ETRE PRESENT AVEC TOUS SES SENS



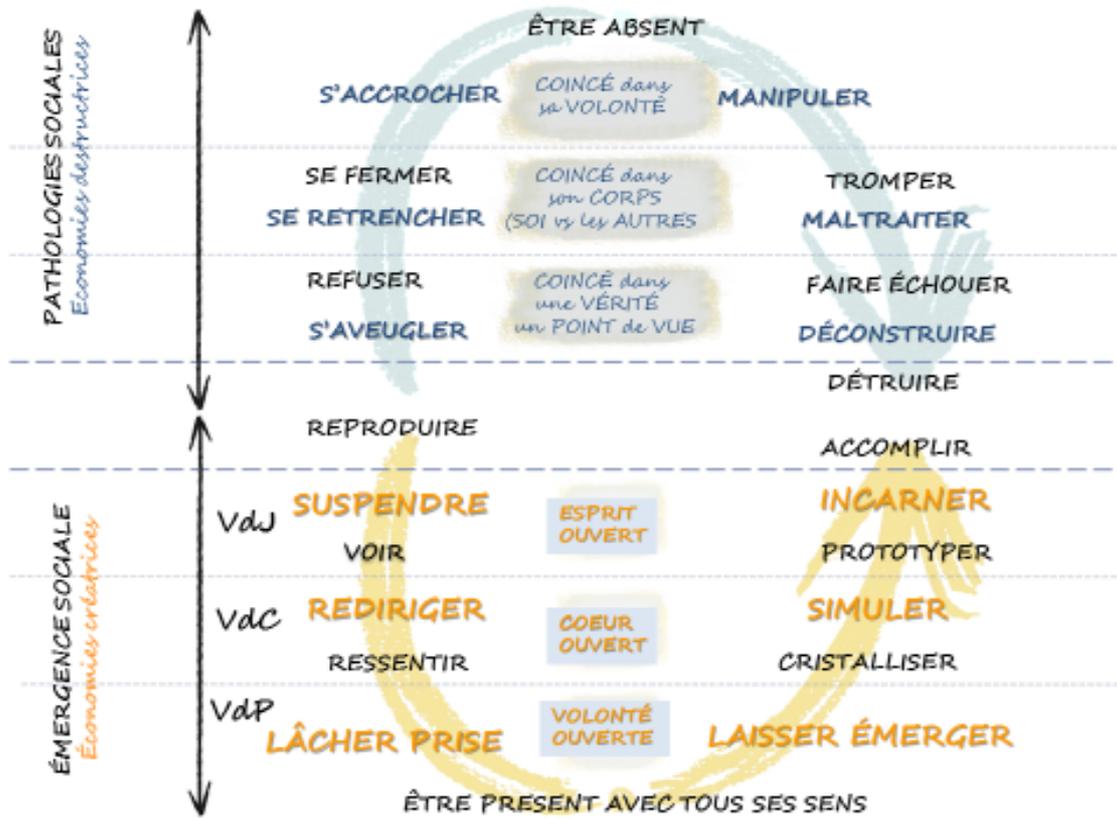
Cette semaine nous allons explorer la notion de **presencing**. C'est l'étape en bas du U. (NDLT : Ce néologisme anglais peut difficilement être traduit en français et fera l'objet d'un néologisme en français également : **presencing** qui veut dire être présent avec tous ses sens à ce qui peut émerger de meilleur.) Presencing composé des mots *présence* et *ressentir*, implique qu'on se connecte avec les éléments qui pourraient être à l'origine d'un avenir meilleur pour nous et qu'on fasse se manifester cet avenir dans le présent. Les vidéos vont présenter les principes du presencing, les principes de l'**absencing** (qui est l'inverse du presencing), et huit différentes méthodes pour passer du modèle économique actuel à un modèle qui génère du bien-être pour tous.

Le presencing exige de nous que nous laissions tomber les vieilles habitudes pour nous ouvrir totalement à quelque chose que nous pouvons ressentir mais que nous ne pouvons pas connaître vraiment avant de le voir émerger. A ce moment-là, on peut avoir l'impression de sauter pour franchir un ravin. Au moment où on s'élance, on ne sait pas du tout si on va arriver de l'autre côté.

En tant qu'êtres humains, nous sommes en voyage, toujours en train de devenir qui nous sommes réellement. Ce voyage vers nous-mêmes, vers nos propres Moi, est flexible, plein d'interruptions, de confusion et de ruptures, mais aussi de découvertes importantes. C'est un voyage dont le but essentiel est d'essayer d'avoir accès aux sources profondes de notre être en devenir. Cette semaine nous présentons donc les éléments de ce voyage d'exploration profonde du bas du U : le presencing.

**ABSENCING**

Dans la vie quotidienne pourtant, nous faisons souvent l'expérience de deux champs sociaux différents : le champ du *presencing* (pressentir et faire émerger les possibilités du meilleur avenir possible) et le champ de l'*absencing* (où l'on se déconnecte de nos sources du moi émergent) comme le montre le schéma suivant. Chaque fois que nous utilisons les vieux modes de téléchargement qui nous mettent dans le champ de l'*absencing*, nous devons nous remettre sur le droit chemin en veillant à réaligner notre attention avec notre intention. Beaucoup de pratiques telles que la pleine conscience permettent de renforcer cette aptitude. Vous trouverez un exemple de ce type ci-dessous.



La lecture de cette semaine donne une série d'exemples sur la force que représente la capacité d'être présent lors de moments perturbants.

**Lecture pour la semaine 3:**

Leading from the Emerging Future: From Ego-system to Eco-system Economies: chapters 4 and 5

## PRATIQUE DE LA PLEINE CONSCIENCE

Ceci doit être lu à haute voix à une autre personne ou à un groupe. On peut aussi l'utiliser pour une pratique personnelle.

Tout d'abord, installez-vous confortablement sur votre siège, tenez-vous bien droit et de manière confortable sur votre chaise en plantant bien vos pieds devant vous. Inspirez profondément et relaxez-vous. Vous pouvez avoir envie de fermer les yeux, mais si vous vous sentez plus confortable en gardant les yeux ouverts, c'est très bien aussi.

### ***Portez votre attention vers le bas de votre corps***

Portez votre attention lentement vers le bas de votre corps, en descendant le long de vos jambes vers vos pieds jusqu'à la base de vos pieds. En vous connectant à vos pieds, à la sensation de vos pieds, connectez-vous avec le sol.

Si nous étions des arbres, nous aurions des racines qui s'enfonceraient dans le sol. En tant qu'êtres humains, nous n'avons pas ces racines physiques, mais nous pouvons cependant sentir une connexion avec la terre.

Portez votre attention à vos pieds et à votre connexion vers la terre. Imaginez que cette connexion aille jusqu'au centre de la terre.

Ressentez cette connexion.

### ***Portez votre attention vers le haut de votre corps***

Maintenant, portez lentement votre attention vers le haut de votre corps, en remontant le long de vos jambes, le long de votre colonne vertébrale jusqu'à la partie la plus haute de votre tête.

Portez votre attention à la partie supérieure de votre tête, et portez votre attention à la connexion qui se fait vers le haut.

En portant votre attention sur cette connexion, notez comme cette sphère, ce globe qu'est votre tête est un petit microcosme du macrocosme qui nous entoure.

Portez votre attention sur cette connexion, sur la connexion vers le haut.

### ***Portez votre attention sur la connexion entre le microcosme et le macrocosme***

Portez maintenant votre attention sur la partie centrale de votre corps, sur votre cœur. Pas seulement sur votre cœur physique, mais sur tout le champ d'énergie de votre cœur, toute la partie centrale de votre corps.

Remarquez comme c'est cette partie de notre corps, cette partie de notre être qui nous permet d'entrer en relation de manière horizontale avec tous les êtres humains qui nous entourent.

Portez votre attention sur votre cœur et sur les connexions qui partent de votre cœur.

### ***Portez votre attention sur un être aimé***

Maintenant que nous sommes en train d'explorer l'espace de cette connexion, pensez à une personne que vous aimez vraiment, et notez comme le fait de centrer votre attention sur cette personne vous amène à ouvrir votre cœur. Cela vous permet de vous connecter à un autre niveau d'énergie, de vous connecter avec la reconnaissance profonde et l'amour.

### ***Portez votre attention sur l'ensemble***

Maintenant élargissez cette connexion profonde à la communauté dans son ensemble (à tous les participants du U.Lab) pour vous connecter avec un groupe plus large qui tente tous dans un même voyage de se lier de manière plus profonde aux sources de qui nous sommes vraiment.

Ouvrez votre cœur tout entier à votre communauté toute entière.

Maintenant ouvrez votre cœur tout entier encore plus, ouvrez le à nous tous, les 7 milliards d'êtres humains sur cette planète à l'heure actuelle.

Essayez d'englober dans votre cœur profond, toute la communauté, le tout, le champ social qui comprend tous nos amis, les gens que nous connaissons, les gens que nous ne connaissons pas, et même des gens avec qui nous avons des problèmes, avec qui nous ne sommes peut-être pas d'accord, avec qui nous sommes en conflit. Essayez d'ouvrir un espace dans votre cœur qui soit suffisamment grand pour nous tous.

### ***Portez votre attention sur le moment présent.***

Maintenant petit à petit revenez à l'ici et maintenant. Relaxez-vous un instant. Ouvrez les yeux et continuez la journée en vous basant sur cet espace de force et de connexion.

# PRATIQUE DU JOURNAL DE BORD U

<https://www.presencing.com/tools/guided-journaling>



## PRESENTATION

Rédiger un journal de bord guidé permet aux participants de passer par un processus d'autoréflexion en fonction des différentes phases du U. Cette pratique permet d'accéder à des niveaux plus profonds de connaissance de soi, et de lier cette connaissance à des actions concrètes.

## OBJECTIF

La tenue d'un journal de bord guidé produit un processus d'autoréflexion qui fait passer par le processus U. Ce processus permet d'entrer dans un niveau de réflexion plus profond que la tenue d'un journal de bord non guidé et permet d'identifier des actions concrètes.



La tenue d'un journal de bord peut se faire à toutes les phases du processus U, plus particulièrement au cours des phases « ressentir » et « presencing ».

## PRINCIPES

- Tenir un journal de bord est un processus personnel. Il ne faut jamais demander aux participants de partager en public les notes prises dans leur journal.
- A la fin d'un exercice de tenue de journal de bord, on peut laisser un espace de partage pour commenter cette expérience de tenue d'un journal. A nouveau, il faut insister sur le fait que ce sont les participants qui décident sur ce qu'ils sont prêts à partager.
- Tenir un journal de bord implique qu'on réfléchisse grâce à l'écriture, et qu'on écrive ces réflexions. En donnant les instructions insistez sur le fait que les participants doivent se mettre à écrire et voir ce qui émerge.

## UTILISATIONS ET RESULTATS

- Accéder à des niveaux plus profonds d'autoréflexion et de connaissance.
- Apprendre à utiliser un journal de bord comme outil de réflexion.
- Lier autoréflexion et actions concrètes.
- A utiliser avec des pratiques de pleine conscience et d'intégration.

## EXEMPLE

Alan Webber rappelle ce qui l'a aidé à persévérer malgré tous les obstacles qu'il a rencontrés pour co-créer *Fast Company*:

“Les gens qui sont totalement pris par une idée ou une croyance ne peuvent en règle générale pas répondre en termes rationnels à la question ‘Pourquoi faites-vous ceci?’. Il y a des années mon père m'a offert un recueil d'interviews de romanciers célèbres. L'intervieweur était Georges Plimpton. Il demandait ‘Pourquoi êtes-vous devenu un écrivain ? Qu'est-ce qui vous fait vous lever le matin pour écrire ?’ Immanquablement la réponse était ‘ Eh bien, je ne peux pas m'en empêcher.’

Les gens me demandaient ‘Pourquoi lancez-vous *Fast Company* ?’ Au début la réponse était très rationnelle ‘Vous savez, c'est un magazine qui aborde les sujets suivants, et cela n'existe pas encore.’ Mais je me suis vite rendu compte que ces raisons n'étaient pas les vraies raisons. La raison pour laquelle on le fait c'est parce qu'on ne peut pas faire autrement. Mais c'est difficile d'expliquer cela à des gens sans passer pour un fou. »

## SOURCES

O. Scharmer, K. Kaufer: *Leading from the Emerging Future: From Ego-system to Eco-system Economies*. Berrett- Koehler: San Francisco.

C. Otto Scharmer, (2009) *Theory U: Learning from the Future as it Emerges*. Berrett- Koehler: San Francisco

## ORGANISATION

### *Participants et lieux*

- La pratique de la tenue d'un journal de bord peut se faire avec des groupes de toute taille. L'exercice se fait après la phase co-sentir, ce qui veut dire que les participants ont déjà parcouru la partie gauche du processus-U.
- Il faut absolument que la salle soit calme et qu'il n'y ait pas de bruits ou d'éléments perturbateurs qui distraient les participants.

### *Durée*

- Il faut au moins 45 minutes. En fonction du contexte, ce processus peut prendre jusqu'à 60 ou 90 minutes.

## Supports

- Du papier et de quoi écrire pour chaque participant.

## PROCESSUS

### SEQUENCE

#### *Étape 1: Préparation*

Préparez un endroit calme qui permette à chaque participant d'entrer dans un processus d'autoréflexion sans être distrait.

#### *Étape 2: Questions guides pour la tenue d'un journal de bord*

Lisez les questions les unes après les autres ; invitez les participants à écrire dans leur journal en se laissant guider par la question posée. Il faut lire une question à la fois, passer à la question suivante quand on a l'impression que la majorité des participants est prête. Il ne faut pas donner trop de temps. Il est important de se laisser emporter et de ne pas trop réfléchir.

## EXERCICE DE JOURNAL DE BORD POUR ENTRER DANS L'AVENIR EN 17 ETAPES

1. Qu'avez-vous pu remarquer sur l'émergence de votre moi ces derniers jours et semaines?

2. Qui furent vos 'anges gardiens' (aides) dans votre vie jusqu'à présent?

3. Fissure: Où ressentez-vous l'avenir dans votre vie et dans votre travail pour le moment?

4. Frustration: Qu'est-ce qui vous frustre le plus dans votre travail et/ou dans votre vie privée à l'heure actuelle?

5. Bonheur: Qu'est-ce qui vous apporte le plus d'énergie et de bonheur dans votre vie et votre travail?

6. Hélicoptère: regardez-vous d'en haut (comme si vous étiez dans un hélicoptère). Qu'êtes-vous en train de faire ? Qu'est-ce que vous essayez d'accomplir à ce stade-ci de votre parcours professionnel et privé ?

7. Hélicoptère II : Observez votre parcours collectif d'en-haut : qu'êtes-vous en train d'essayer de faire collectivement au stade actuel de votre parcours collectif ?

8. Question: en tenant compte de ce qui se trouve plus haut, quelles questions faut-il que vous vous posiez maintenant?

9. Mettez-vous à l'écoute du jeune que vous étiez: regardez votre situation actuelle en prenant la perspective que vous auriez eue en tant que jeune, au début de votre parcours: qu'est-ce que cette jeune personne a à vous dire?

10. Empreinte: imaginez que vous puissiez vous projeter rapidement jusqu'aux derniers moments de votre vie, au moment où vous allez mourir. Jeter un regard en arrière sur toute votre vie. Qu'aimeriez-vous voir à ce moment-là ? Quelle empreinte voulez-vous laisser sur la planète ?

11. En partant de ce point de vue du FUTUR: Quel conseil avez-vous donné à votre moi actuel ?

12. Revenez maintenant au présent et cristallisez ce que vous voulez créer: votre vision et votre intention pour les trois à cinq ans. Quelle vision et intention avez-vous pour vous-même et pour votre travail ? Quels sont les éléments essentiels de l'avenir que vous voulez créer dans votre vie privée, professionnelle et sociale ? Décrivez ou dessinez de la manière la plus concrète possible les images ou éléments qui vous viennent à l'esprit.

13. Ressentez la connexion de la communauté globale du U-Lab qui est présente à travers le monde pour l'instant : Collectivement, quelle est la possibilité la meilleure pour l'avenir ? En quoi pourrions-nous être un instrument pour la faire émerger ? Que pourrions-nous créer collectivement dans les trois à cinq ans ?

14. Lâcher-prise: que devriez-vous laisser tomber pour pouvoir transformer votre vision en réalité? Quelles sont les vieilles choses qui doivent disparaître ? De quelles vieilles habitudes, croyances, etc. devriez-vous vous séparer ?

15. Prototyper: Si vous deviez dans les trois prochains mois prototyper un microcosme de l'avenir dans lequel vous pourriez découvrir quelque chose de 'neuf' en accomplissant quelque chose, à quoi ressemblerait ce prototype ?

16. Les autres: Qui peut vous aider à rendre réelles les possibilités les meilleures pour l'avenir ? Qui pourraient être vos supporteurs et partenaires essentiels.

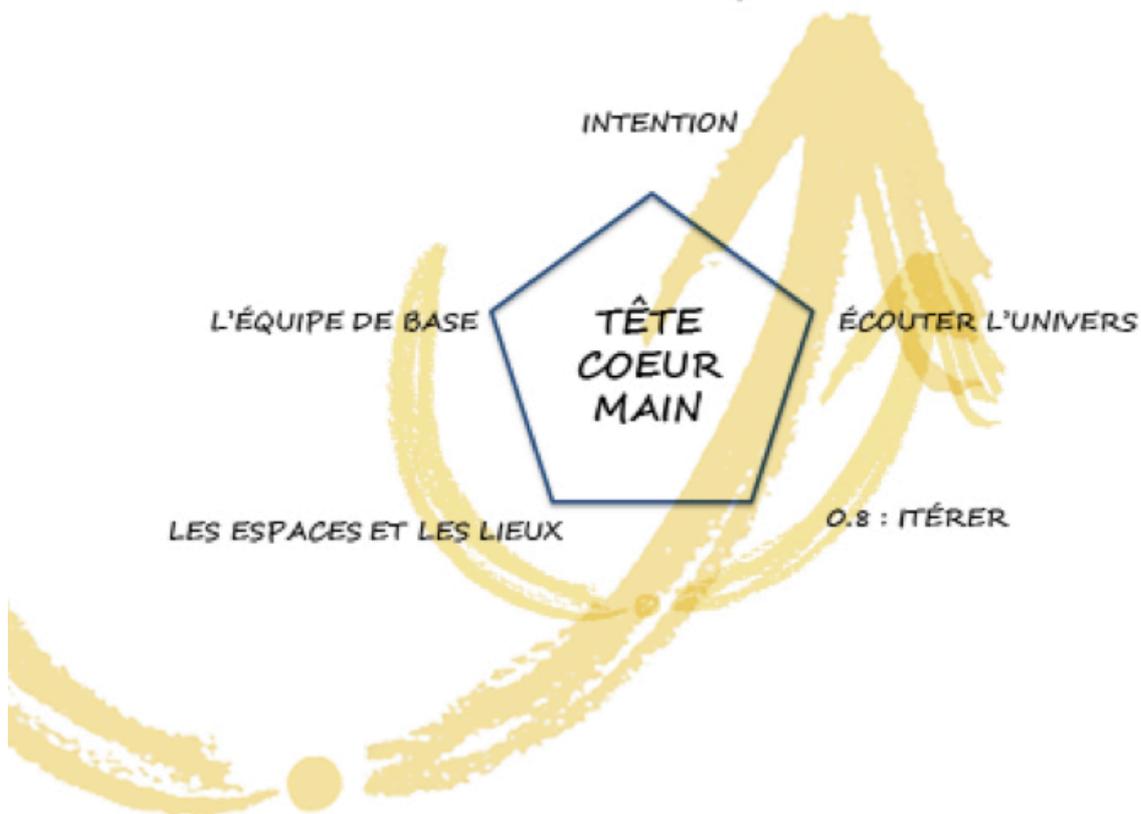
17. Action: Si vous deviez décider de rendre votre intention réelle, quelles premières actions pratiques réaliseriez-vous dans les trois prochains jours ?

## SEMAINE 4: PROTOTYPER

Quand on prototype des exemples vivants en intégrant différents types d'intelligence, le processus navigue toujours entre deux grands dangers et écueils : l'action sans réflexion et la réflexion sans action. C'est pourquoi nous allons découvrir des manières de concevoir et d'intégrer de *nouvelles* actions qui incluent la sagesse de nos mains et de nos cœurs dans les idées conçues par notre intelligence.

Le prototypage fait remonter le groupe ou les individus du côté droit du processus-U

### LE PROTOTYPAGE : UN "MINI U"



# PROTOTYPER

<https://www.presencing.com/tools/prototyping>



## PRESENTATION

Le prototypage traduit une idée ou un concept en action expérimentale. Après s'être connecté avec la source (en étant présent avec tous ses sens) et après avoir clarifié une impression du futur qui veut émerger (cristalliser), prototyper permet à un individu ou à un groupe d'explorer le futur en agissant.

## OBJECTIF

Jusque maintenant, nous avons présenté des outils et expliqué les principes qui leur permettent de fonctionner. Maintenant le processus s'inverse. Il faut utiliser les principes suivants pour déterminer ce que nous devons faire pour rester connecté au futur qui a besoin de nous pour devenir une réalité et pour traduire cette idée, ce concept, cette potentialité en action.



Le prototypage fait remonter le groupe ou les individus du côté droit du processus-U.

## PRINCIPES

1. **Cristallisez la vision et l'intention:** restez connecté au futur qui a besoin de vous pour devenir réalité (Martin Buber). Créez un espace intérieur où vous vous retrouvez chaque jour. Clarifiez les questions centrales que vous voulez explorer avec votre prototype.
2. **Formez une équipe de base:** cinq personnes peuvent changer le monde. Trouvez un petit groupe de gens qui sont totalement engagés et cultivez votre engagement partagé.
3. **0.8: Itérer, itérez, itérez:** "Echouez rapidement pour réussir plus vite", comme le dit David Kelley de IDEO. Faites une ébauche, quelque chose de rapide, et ensuite recommencez. Elaborer une structure de revue stricte qui accélère le feedback.
4. **Plateformes et espaces:** créer des "pistes d'atterrissage" pour le futur qui est sur le point d'émerger. De la qualité des espaces créés dépend la qualité des résultats.
5. **Écoutez l'univers:** dialoguez toujours avec l'Univers. C'est un endroit utile. Soyez à l'écoute de ce qui émerge chez les autres, dans la collectivité et en vous-même. Passez quelques minutes chaque jour à faire le bilan de votre qualité d'écoute...
6. **Intégrez la tête, le cœur et les mains:** quand on prototypé des exemples vivants en intégrant différents types d'intelligence, on évolue toujours entre deux grands dangers et écueils : l'action sans réflexion et la réflexion sans action.

## UTILISATIONS ET RESULTATS

Les prototypes sont un premier brouillon de ce à quoi le résultat final ressemblera, cela veut dire qu'ils passent souvent par plusieurs itérations sur base du feedback donné par les parties prenantes. Ce feedback sert de base pour peaufiner le concept et les hypothèses qui le soutiennent. Un prototype est une mini version pragmatique et testée de ce qui pourrait ensuite devenir un projet pilote qui peut être partagé et puis finalement lancé à grande échelle.

## EXEMPLE

Chez Cisco Systems, un des leaders en équipement de réseau, l'impératif de prototypage commence par ce que l'entreprise appelle le principe 0.8. Indépendamment de la durée du projet, les ingénieurs doivent produire un premier prototype endéans les 3 mois, sinon le projet est annulé. On n'attend pas du premier prototype qu'il fonctionne comme un prototype 1.0. C'est une itération rapide et hâtive qui permet d'obtenir du feedback de toutes les parties prenantes importantes et mène à la version 1.0.

Dans le contexte de l'innovation sociale, le Social Presencing Theater, est un outil très efficace que nous utilisons souvent pour explorer des idées émergentes grâce à l'expérimentation collective ; c'est-à-dire en consentant et en co-créant (voyez également la partie sur le Social Presencing Theater sur le site web de Presencing).

## SOURCES

C. Otto Scharmer, (2009) Theory U: Learning from the Future as it emerges. Berrett-Koehler: San Francisco. Chapter 21

Ela Ben Ur, i2i Experience, [www.i2iexperience.com](http://www.i2iexperience.com)

## ORGANISATION

Les outils que vous utilisez pour prototyper dépendent de la nature de votre idée ou vision, tout autant que des besoins ou du contexte dans lequel vous opérez. Le prototypage est une sorte de mini processus U et est spécifique à chaque idée ou contexte. Certains prototypes sont des produits concrets ; d'autres sont des réunions, des processus, des services ou des expériences. Leur durée dépendra du contexte et variera en fonction du projet : un prototype peut prendre quelques jours, semaines, mois ou années.

Lors du prototypage, vous trouverez peut-être utile d'utiliser l'un ou l'autre outil d'autres parties du processus U (les interviews en dialogue, les parcours du ressenti, les cliniques de cas, etc.)

Les exercices qui suivent peuvent également vous aider à aligner votre prototype avec les principes énoncés plus haut. La première feuille de travail reprend des questions qui aident à déterminer le *quoi* (pour clarifier l'intention). La seconde feuille de travail reprend des questions qui sont centrées sur le *comment* (pour passer de l'intention à la réalité prototypée).

## FEUILLE DE TRAVAIL SUR LE PROTOTYPAGE 1

Utilisez les questions suivantes pour vous aider à clarifier l'intention de votre prototype :

1. **Est-ce pertinent?** Est-ce que c'est intéressant pour toutes les parties prenantes importantes impliquées de manière individuelle (pour la personne elle-même), de manière institutionnelle (pour les organisations impliquées), et socialement (pour les communautés impliquées) ? Très souvent, la pertinence pour chaque partie prenante est formulée dans un langage tout-à-fait différent et d'une manière différente également.
2. **Est-ce correct ?** C'est-à-dire est-ce la bonne taille et le bon périmètre ? Le microcosme sur lequel vous vous concentrez reflète-t-il l'entièreté (tout l'écosystème) qui vous occupe ? Si par exemple on ne tient pas compte du point de vue des patients dans un projet en rapport avec la santé, des consommateurs dans un projet d'alimentation durable ou des étudiants dans un projet éducatif, on rate l'objectif.
3. **Est-ce révolutionnaire ?** Est-ce neuf ? Est-ce que cela pourrait changer la donne ? Est-ce que cela s'attaque et modifie les problèmes de base du système (ou du moins certains d'entre eux) ?
4. **Est-ce rapide ?** Est-ce possible de le faire rapidement ? Il faut être capable de développer des expériences tout de suite afin d'avoir assez de temps pour obtenir du feedback et pouvoir faire des adaptations (ainsi on évite une paralysie par trop d'analyse).
5. **Est-ce de l'ordre de l'ébauche ?** Est-ce possible de le faire à petite échelle ? Localement ? Le contexte local vous fera comprendre comment il faut faire pour bien le faire. Soyez confiants, les bonnes aides et les bons collaborateurs vont se manifester quand vous produirez les bons types d'invitations « à l'univers ».
6. **Est-ce efficace du point de vue relationnel ?** Est-ce que cela met en marche les forces, compétences réseaux existants et communautés disponibles ?
7. **Est-ce reproductible ?** Est-ce possible de le faire à plus large échelle ? Toute innovation en affaires ou dans la société dépend de si elle est reproductible ou de la mesure dans laquelle elle peut être reproduite à plus grande échelle. Dans le cadre du prototypage, ce critère favorise des approches qui activent la participation et la responsabilité locale et exclut celles qui dépendent d'apports massifs de l'extérieur de connaissances, capitaux et responsabilités.

### QUELQUES CONSEILS UTILES POUR LE PROTOTYPAGE:

Votre vision est-elle ...

- **Un espace physique?** Alors essayez d'utiliser un espace existant et des objets "trouvés" pour simuler et faire évoluer l'expérience que vous êtes en train d'essayer de créer et pour mieux comprendre ce que cela doit être et pourquoi. Ensuite, investissez davantage pour aider à donner l'impression que c'est fini.
- **Une expérience digitale?** Alors tentez de créer un « prototype en papier » qui simule les écrans. Vous pouvez aussi essayez de le prototyper rapidement sur une plateforme digitale existante (un site simple, PowerPoint, etc.) ? Ne passez pas trop de temps, faites-le rapidement.
- **Un processus qui implique beaucoup de gens?** Alors commencez par tester de manière très ouverte une petite partie du processus avec un petit groupe de gens et de manière itérative faites co-évoluer des aspects plus larges avec des groupes plus larges.
- **Un service?** Alors tentez de tester de la manière la plus simple l'impact de ce service, même si vous devez le fournir d'abord d'une manière dont vous savez pertinemment bien que vous ne pouvez pas l'assurer de manière durable à long terme.
- **Un objet physique?** Alors posez-vous des questions sur comment il fonctionne, comment les gens l'utilisent, et/ou quelles en sont ses caractéristiques. C'est souvent plus rapide et plus facile de créer différents prototypes simples pour explorer ces questions qu'un prototype sophistiqué. Essayez de trouver la manière la plus rapide de créer quelque chose qui réponde à ces questions.

## FEUILLE DE TRAVAIL SUR LE PROTOTYPAGE 2

DEMANDEZ-VOUS	IMAGINEZ
<p><b>DÉFINISSEZ</b></p> <p><b>1. Cristallisez vision et intention</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce qui voudrait émerger dans ma vie et mon travail pour le moment?</li> <li>• Quel futur voudrais-je créer ?</li> <li>• Quelles questions voudrais-je explorer ?</li> </ul> <p>Ecrivez ou dessinez vraiment ce que vous savez en votre for intérieur au sujet de votre vision ou idée. Comment ressentez-vous que cela pourrait se dérouler finalement? Quel est l'impact attendu, sur qui? Pourquoi? Comment?</p> <p>Identifiez les questions cruciales au sujet de l'idée. C'est très important. Que disent les voix de la peur, du cynisme ou du jugement - des autres ou les vôtres ? Quelles questions pouvez-vous explorer au sujet des suppositions qui pourraient les provoquer ? Quels sont les potentiels présents dans votre idée qui pourraient vous permettre de faire taire ces voix ?</p>	
<p><b>2. Formez un groupe de base:</b></p> <p>Quelles sont les personnes principales qui pourraient le plus m'aider à transformer mon intention en réalité ? En commençant petitement et en élargissant ensuite le cercle, qui pourrait faire partie de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mon équipe de base?</li> <li>• Mon groupe ?</li> <li>• Mon réseau de support?</li> </ul> <p>Identifiez les personnes qui peuvent le mieux aider à créer et à communiquer les premières itérations d'un ou de plusieurs prototypes qui tentent de répondre aux diverses questions reprises ci-dessus. Ensuite, dans des « cercles » plus larges, attirer les individus et/ou les groupes qui devraient expérimenter le prototype et avec qui vous devriez demander comment ils ont vécu cette expérience.</p> <p>Partagez votre vision et les questions de la feuille de travail numéro 1 avec le cercle le plus rapproché de l'équipe de base. Si c'est possible passez aux étapes suivantes ensemble.</p>	

## CONCEVEZ, TESTEZ ET ITEREZ

### 3. "0.8": Itérez, itérez et itérez

Comment faire pour prendre une petite partie (mais qui soit essentielle) de ma vision et créer rapidement un prototype qui me permette d'explorer le futur en agissant, tout en générant du feedback auprès des parties prenantes pour m'aider à faire évoluer mon idée ?

Concevez sur base d'images et de mots clairs une ébauche rapide d'un ou de plusieurs prototypes « 0.8 » de ce qui serait un nouvel objet, un nouveau service, ou une plateforme collaborative. Faites-le de manière à répondre aux questions importantes posées dans la première feuille de travail tout en courant un minimum de risques, en utilisant un minimum de ressources et de manière à pouvoir changer rapidement. Des prototypes simples qui adressent des questions ou aspects différents sont souvent plus faciles à créer qu'un prototype sophistiqué. Cela peut inclure des *prototypes fonctionnels* – qui testent réellement et permettent d'apprendre comment les aspects les plus délicats pourraient fonctionner. Il y a aussi des *prototypes expérimentaux* – qui simulent l'expérience de votre idée afin de tenter de répondre à vos questions sur comment les gens l'expérimentent, ont besoin de ou espèrent l'expérimenter. (Cela peut vous aider de penser à la plateforme/espace ci-dessous)

Identifiez des variables claires avec lesquelles jouer et sachez comment vous obtiendrez les informations qui vous permettront de les changer. Quel est le processus de révision et que va-t-on revoir? Votre prototype peut permettre à d'autres de le faire co-évoluer avec vous. Pensez aux premières itérations comme à un "jeu", évoluant vers des « prototypes » plus sophistiqués et finalement vers une version "pilote" plus robuste.

**4. Plateformes et espaces**

Comment créer des espaces de support sécurisés ou des environnements qui me (ou nous) permettent « d'échouer rapidement pour apprendre vite » (Dave Kelly) ?

Identifiez le(s) moments(s) et le(s) endroit(s) où vous allez faire fonctionner le prototype. Ces endroits doivent être des plateformes ou espaces sécurisés et offrant du support dans lesquels les gens peuvent prototyper ensemble de manière ouverte. Ils peuvent être digitaux, physiques, organisationnels et/ou sociaux.

**5. Ecoutez l'univers**

Quel feedback l'univers me donne-t-il? Comment puis-je faire évoluer mes questions? Quand suis-je à l'écoute de l'univers, et quand suis-je plutôt à l'écoute des voix du jugement, du cynisme et de la peur ?

Prenez le temps de dialoguer avec les gens de votre équipe de base qui ont expérimenté et fait co-évoluer votre prototype. Prenez note de ce que vous remarquez. Faites attention à votre niveau d'écoute ; l'écoute empathique et génératrice sont importantes pour l'instant.

Soyez à l'écoute de vous-même également et prenez note de ce que vous remarquez. Qu'est-ce que votre instinct vous dit sur le potentiel et les problèmes liés à votre idée? Est-ce différent de ce à quoi vous vous attendiez? En quoi est-ce différent? Laissez-vous surprendre.

**6. Intégrez tête, cœur et action**

Comment m'occuper de mon « château intérieur » (c'est-à-dire, de ma capacité de créer la réalité que je veux voir exister réellement) tout d'abord dans mon cœur ? Comment faire pour sans cesse veiller à éviter la tyrannie de la tête (intelligence sans l'action) ou de l'action (action sans réflexion) en intégrant tête et action grâce à l'intelligence de mon cœur (créativité et allégresse) ?

Votre prototype incarne-t-il votre vision de manière réelle même si c'est à petite échelle ? Quels changements devriez-vous apporter ? Si c'est nécessaire, recommencez ce cycle. Tant que vous apprenez quelque chose, vous êtes sur la bonne voie !

---

## JOURNAL DE BORD GUIDÉ

**1. Réfléchissez** à “l’espace à partir duquel vous avez fonctionné” – comment vous vous sentiez et la qualité de votre écoute – quand ...

- ...vous vous posiez les questions?
- ...vous rendiez votre prototype “réel” et le présentiez d’une manière ou d’une autre?
- ...vous écoutiez l’univers et la personne que vous essayez de comprendre ?

2. Quelle **graine de futur** cette expérience a-t-elle créé pour vous?

3. Quelles sont les étapes suivantes?

### ***Lecture pour la semaine 4***

Leading from the Emerging Future: From Ego-system to Eco-system Economies: chapters 6-7

## SEMAINE 5: CO-EVOLUER

Le contenu sera co-créé avec vous – les participants au U-Lab!

### *Lecture pour la semaine 5*

Leading from the Emerging Future: From Ego-system to Eco-system Economies: chapter 8