

## THEORIE U : Presencing et Absencing

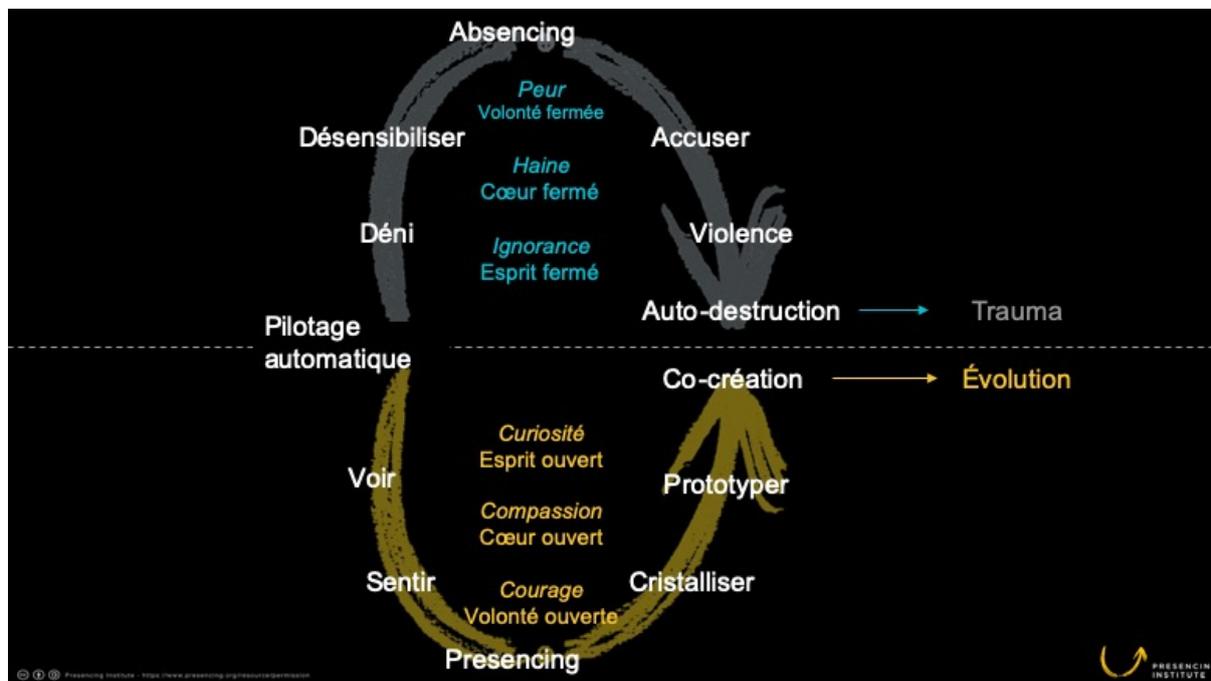


schéma traduit en français pour GAIA Francophone

### Introduction à Théorie U

Théorie U est issu d'une dizaine d'années d'observation de terrain réunissant des enseignants chercheurs (en sciences sociales, éducatives, organisationnelles, cognitivistes) et des praticiens, pour adresser la transformation du *champ social* ; ce dernier étant défini comme "l'ensemble des connexions grâce auxquelles les acteurs d'un système donné entrent en relation, dialoguent et agissent". "Lorsqu'un groupe parvient à fonctionner une première fois à ce niveau de conscience du champ, une interconnexion invisible mais permanente semble se créer, qui se maintient lorsque de nouveaux membres s'intègrent au groupe et qui se diffuse dans tout l'environnement".

Otto Scharmer a théorisé ce méta-modèle dans son livre "Théorie U, diriger à partir du futur émergent" publié en 2007 et traduit en 2012. Il consiste en un processus en cinq grandes étapes, *le processus U* (voir schéma), qu'il définit comme étant "une technologie de transformation sociale en conscience". Ce processus permet aux *leaders* de répondre aux défis existants dans une société en mutation, que ce soit au niveau sociétal ou individuel. Il est lui-même convaincu que la situation mondiale en crise appelle une transformation profonde, déjà en oeuvre à bien des niveaux et des endroits.

### La posture intérieure

Dans Théorie U, les leaders sont celles et ceux qui s'engagent à créer du changement et à remodeler l'avenir dans le contexte organisationnel où ils évoluent (entreprises, administration publique, ONG, collectivités). A cette fin, ils doivent apprendre à fonctionner à partir du meilleur potentiel d'avenir, au lieu d'apprendre à partir des schémas de leurs expériences passées.

Otto Scharmer a choisi de nommer ce fonctionnement "le Presencing". Il s'active tout au long du processus U. Ce néologisme est construit à partir du mot "presence" et "sensing" (la présence et la perception par les sens). Il en résulte que, pour transformer un système, il faut d'abord transformer l'espace intérieur à partir duquel nous fonctionnons individuellement et collectivement. Accéder à cet espace requiert une qualité d'intention et d'attention à soi, aux autres, au monde. Le Presencing renvoie à la posture intérieure. Il se cultive par l'écoute et l'observation, la qualité de présence et de mise en conscience, la connexion à toutes ses formes d'intelligence (cognitive, émotionnelle, intuitive, créative, corporelle). L'état de « Présence », le Moi authentique, **s'active pleinement en bas du U**, par la connexion profonde à sa source intérieure de connaissance, d'intuition, d'inspiration, de créativité et de sagesse : « la source profonde du champ à partir de laquelle nous opérons ». Dans le cadre d'une démarche collective, ce qui apparaît pour chacun peut alors être partagé et tissé ensemble pour laisser émerger le futur désiré. C'est la connexion en profondeur du JE et du NOUS.

## La polarité Presencing et Absencing

Le Presencing permet d'engager un processus de transformation profonde en reliant intention et attention, dans le JE et le Nous, pour devenir acteur et co-acteurs du futur. Il se met en œuvre collectivement (co-presencing) par l'authenticité, l'écoute et dialogue génératif. Il en résulte un impact individuel et collectif transformateur dans la durée, porté par un haut degré de synergie, de créativité, de confiance et d'engagement en conscience.

A l'apparition d'un espace social d'émergence et de création individuelle et collective (cycle de Presencing) correspond l'apparition d'un espace social de destruction individuelle et collective (cycle d'Absencing) dominé par le repli sur soi, la violence, le fondamentalisme qui vont jusqu'à entraîner l'effondrement collectif. « Les deux mouvements co-existent et caractérisent notre temps. Nous nous trouvons constamment projetés dans des situations inédites qui nous obligent à tourner notre regard sur nous-mêmes, à observer nos schémas de comportement collectif, à ré-inventer qui nous sommes et où nous voulons aller en tant qu'individus, institutions et communautés”.

## Les niveaux de conscience

Otto Scharmer distingue trois niveaux de conscience approfondie, dans la mise en œuvre de la dynamique de transformation par le Presencing : un *esprit ouvert (curiosité) : suspendre la voix du jugement* ; un *cœur ouvert (compassion) : suspendre la voix du cynisme* ; une *volonté ouverte (courage) : suspendre la voix de la peur*. Le cycle l'Absencing est basé sur l'exact opposé : *l'esprit fermé*, bloqué dans une vérité ; *le cœur fermé*, bloqué dans un monde, le mur rigide entre moi et eux/ eux et nous ; *le non-vouloir*, bloqué dans une identité et une vision, coupé du plus haut potentiel de création, de co-création, du neuf. Ce cycle de destruction existe au niveau individuel et collectif, dans tous les systèmes.

Il appartient à chacun de nous de cultiver la connexion verticale à sa condition intérieure : être en conscience, réaligner son attention et son intention en permanence.

## Comment avancer en conscience et en présence ?

Etre présent à ce qui est implique d'abord d'être en capacité d'accueillir et de rester avec ses pensées, ses émotions, ses sensations et ce qui cherche à émerger, en étant dans le lâcher-prise.

Les pratiques de pleine conscience permettent de cultiver cette qualité de présence, toutes antennes déployées, et de suspendre les trois voix :

- la voix du jugement pour éclairer “esprit ouvert” ses angles morts, apprendre de la diversité des points de vue, prendre du recul sur ses schémas mentaux et croyances. Question à se poser : “Qu'est-ce que je vois que je ne vois pas pleinement ?”
- la voix du cynisme pour entrer “cœur ouvert” de manière empathique et authentique en lien avec autrui. Question à se poser : “Qu'est-ce que je vois et que je ne sens pas pleinement ?”
- la voix de la peur pour se relier “volonté ouverte” avec courage à nos plus hauts potentiels. Question à se poser : “Qu'est-ce que je vois, je sens et envers quoi je n'agis pas pleinement ?”

Le Presencing sera facilité par un cadre bienveillant encourageant l'introspection, le dialogue et l'écoute en profondeur, l'authenticité, la créativité, dans un processus sollicitant les différentes formes d'intelligence, notamment l'intelligence corporelle.

Cheminer avec le U implique de ralentir, de prendre des temps de retrait pour accéder à sa source d'inspiration. Ils sont pratiqués si possible dans la nature par les marches en solo ou dialoguée à deux, et aussi par la méditation, la tenue d'un journal, des pauses en silence ou en musique.

L'émergence du nouveau sera aussi favorisée par des techniques créatives ou des arts sociaux comme le Social Presencing Theater qui permet de rendre visibles les blocages et les potentiels d'un système.

*“Pour tirer un vrai bénéfice de cette Théorie U, préparez-vous à entreprendre votre propre parcours de transformation de votre perception, de votre présence profonde au futur émergent et à son déploiement”. Peter Senge - Avant-propos Théorie U.*

*“L’apport fondamental dans la montée du “U”, et l’essentiel du processus U, est de renforcer les capacités qu’ont les communautés diverses de voir “ce qui est” et de mettre en place de nouveaux systèmes sociaux.” Peter Senge - La 5ème discipline*

N.B : les phrases ou mots entre guillemets dans le texte sont extrait du livre « Théorie U, diriger à partir du futur émergent ». Edition Pearson

Elisabeth Martini et Annette Monnoury

Co-fondatrices avec Pierre Paris de **Dialogue en Intelligence Collective**, cabinet spécialisé dans l’accompagnement des transformations profondes des organisations par de nouvelles manières de travailler et de diriger par le dialogue en intelligence collective. La Théorie U est leur méta-modèle de prédilection.

<https://dialogue-ic.com/>