



u-lab

Diriger à partir du Futur Emergent

Sourcebook 2025-26

Table des Matières

U-school pour la Transformation	3
Définir votre intention	4
Module 0 : Orientation	4
Définir votre intention	4
Module 1: Co-Initier	5
La Théorie U	5
Le Modèle de l'Iceberg	6
Les Niveaux d'Ecoute	7
Module 2: Co-Sentir	17
Module 3 : Presencing	26
Presencing	26
Absencing	27
Module 4: Co-Créer	31
Cristallisation	31
Prototypage	32
Module 5: Co-Evoluer	39
Le Qualité du Sol	40
Les Quatre Distractions	41
Principes pour Diriger à partir du Futur Emergent	43



se connecter et co-sentir les possibilités futures émergentes

Bienvenue ! Ce livret source complète la formation **MIT Learn u-lab: leading from the emerging future** qui rassemble une communauté apprenante dans le cadre d'un parcours expérientiel de 8 semaines. Depuis sa création en 2015, plus de 260 000 personnes de 185 pays y ont participé .

L'intention de ce livret est de vous donner un cadre et les outils essentiels présentés dans u-lab. Nous y avons également ajouté en bonus des contenus qui ne sont pas présents dans le cours en ligne, mais qui ont été utilisés et validés dans de nombreux contextes autour du monde pendant de nombreuses années. Vous pouvez utiliser ce guide comme un manuel pour accompagner votre parcours u-lab ou vous pouvez vous en inspirer pour créer des exercices et des modèles à utiliser dans votre propre travail d'accompagnement du changement dans votre contexte.

Pourquoi offrons-nous ce parcours - et ce livret - maintenant ? *Parce que nous affrontons des défis d'une nouvelle ampleur.*

Ces défis présentent la possibilité d'une perturbation et d'un effondrement massifs. **Les défis contiennent également les germes d'une profonde innovation de rupture**, en fonction de notre capacité à nous montrer à la hauteur de la situation. Pour cela, il faut transformer les problèmes en opportunités d'innovation et de renouvellement à l'échelle du système. Et c'est précisément l'objet de ce cours.

Nous espérons que vous apprécierez ce livret source et le voyage u-lab !

– L'équipe du u-lab

u-school pour la Transformation

u-lab : Diriger à partir du Futur Émergent est l'une des pierres angulaires de la u-school - une plateforme permettant de renforcer la capacité collective de transformation et d'influencer les stratégies et pratiques par le biais de technologies sociales innovantes.

L'intention de u-lab est d'activer et de soutenir un réseau de lieux et de personnes travaillant à la régénération de la société et à la guérison de la planète. Dans ce programme, vous vous familiariserez avec les outils, les méthodes et les cadres de la Théorie U, et vous vous lancerez dans une aventure visant à générer des idées de prototypes puissantes qui pourront être appliquées à votre vie et à votre travail.

u-lab est un élément essentiel des parcours de certification u-school. [Cliquez ici](#) pour en savoir plus.

Un cours, deux plateformes

Votre parcours u-lab 1x s'appuie sur deux espaces en ligne.

Sur l'espace MIT Learn, vous trouverez tout le contenu du cours et serez guidé à travers chacun des cinq modules qui composent u-lab. Si vous souhaitez obtenir une certification de MIT Learn, c'est également là que vous pourrez suivre votre travail.

Sur la plateforme u-school for Transformation, vous vous connecterez et dialoguerez avec d'autres participants, formerez un cercle de coaching si vous n'en avez pas, et accéderez aux outils et méthodes présentés dans le cours.

Le cours u-lab 1x et tout le matériel sont disponibles gratuitement. Il est possible d'obtenir une certification de MIT Learn pour un montant de 99 \$. Cliquez sur le bouton « Enroll Now » et inscrivez-vous gratuitement. L'option de certification de MIT Learn vous sera proposée après l'inscription.

Journal réflexif

Dans chaque module du parcours u-lab, vous aurez l'occasion de réfléchir à son contenu. Il s'agit d'une partie importante du cours et nous vous invitons à tenir un journal ou un carnet dans lequel vous pourrez écrire ou dessiner vos idées. Il s'agit d'une réflexion personnelle visant à soutenir votre propre processus. Vous êtes également invités à partager vos réflexions et les questions qui émergent dans les fils de discussion de [l'espace de travail u-lab 1x 2025-26](#) sur le site web de la u-school et sur le [hub francophone](#).

Ressources

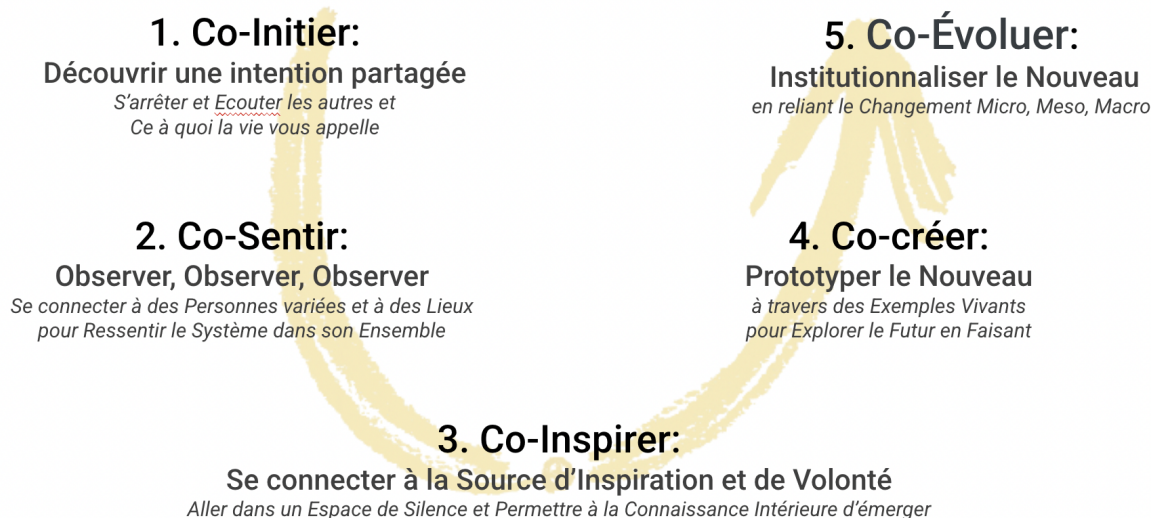
Les ressources suivantes sont disponibles pour soutenir et approfondir le parcours u-lab.

- Scharmer, C. Otto : Théorie U, l'essentiel. Yves Michel, 2018.
- Scharmer, C. Otto : La Théorie U – Renouveler le leadership. Yves Michel, 2016
- Scharmer, C. Otto, and Kaufer, K. 2013. Diriger à partir du futur émergent. Pearson, 2012
- Bird, Kely: Generative Scribing : A Social Art of the 21st Century. PI Press, 2018.
- Hayashi, Arawana : Social Presencing Theater, the art of making a true move. PI Press, 2021

Module 0: Orientation

Dans le module d'orientation, nous vous présentons l'intention, les origines et les concepts clés de la théorie U, ainsi que le processus U. Tout au long du module, vous recevrez des conseils pour vous aider à façonner votre parcours U afin qu'il corresponde au mieux à votre réalité actuelle, à votre contexte et à votre style d'apprentissage personnel.

Parcours u-lab : 1 Processus, 5 Mouvements



Définir votre intention

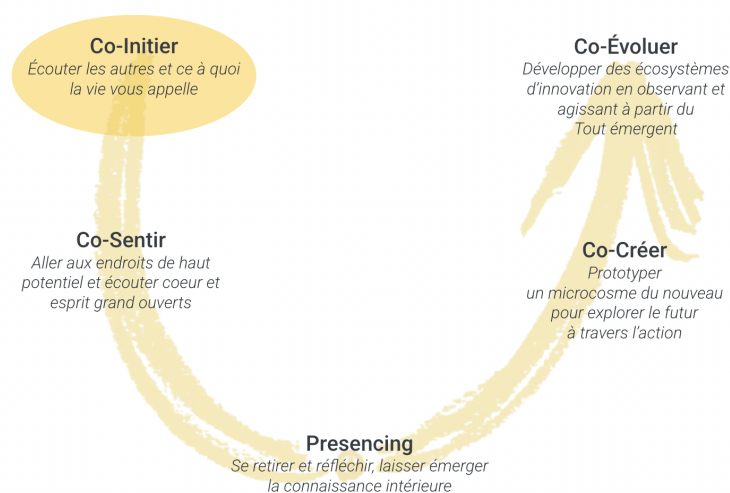
Après avoir consulté le matériel du module d'orientation, réfléchissez aux questions suivantes :

- Je rejoins u-lab 1x parce que...
- Mon défi le plus important actuellement est ...
- Le niveau auquel je me concentre pour créer le changement est... (personnel, organisationnel, systémique, etc.).
- u-lab sera un succès pour moi lorsque...

Module 1: Co-Initier

La Théorie U

Aujourd'hui, il ne suffit plus de s'attaquer aux problèmes en surface. Nous devons aller plus en profondeur, en changeant notre façon de penser et en puisant dans nos sources profondes de créativité et d'inspiration. La Théorie U est un modèle et une méthodologie sur la façon de le faire. Le Module 1 couvre les fondations de la théorie U et la façon dont la conscience est un point de levier essentiel pour la transformation de la société. Il nous prépare à nous engager dans le processus U en attirant notre attention sur notre qualité d'écoute et d'attention.



La plupart des méthodologies d'accompagnement du changement sont construites sur des apprentissages basés sur le passé. La Théorie U propose un modèle et une méthodologie qui permettent un nouveau mode d'apprentissage – l'apprentissage à partir des possibilités futures au fur et mesure qu'elles émergent.

Théorie U : Six Principes

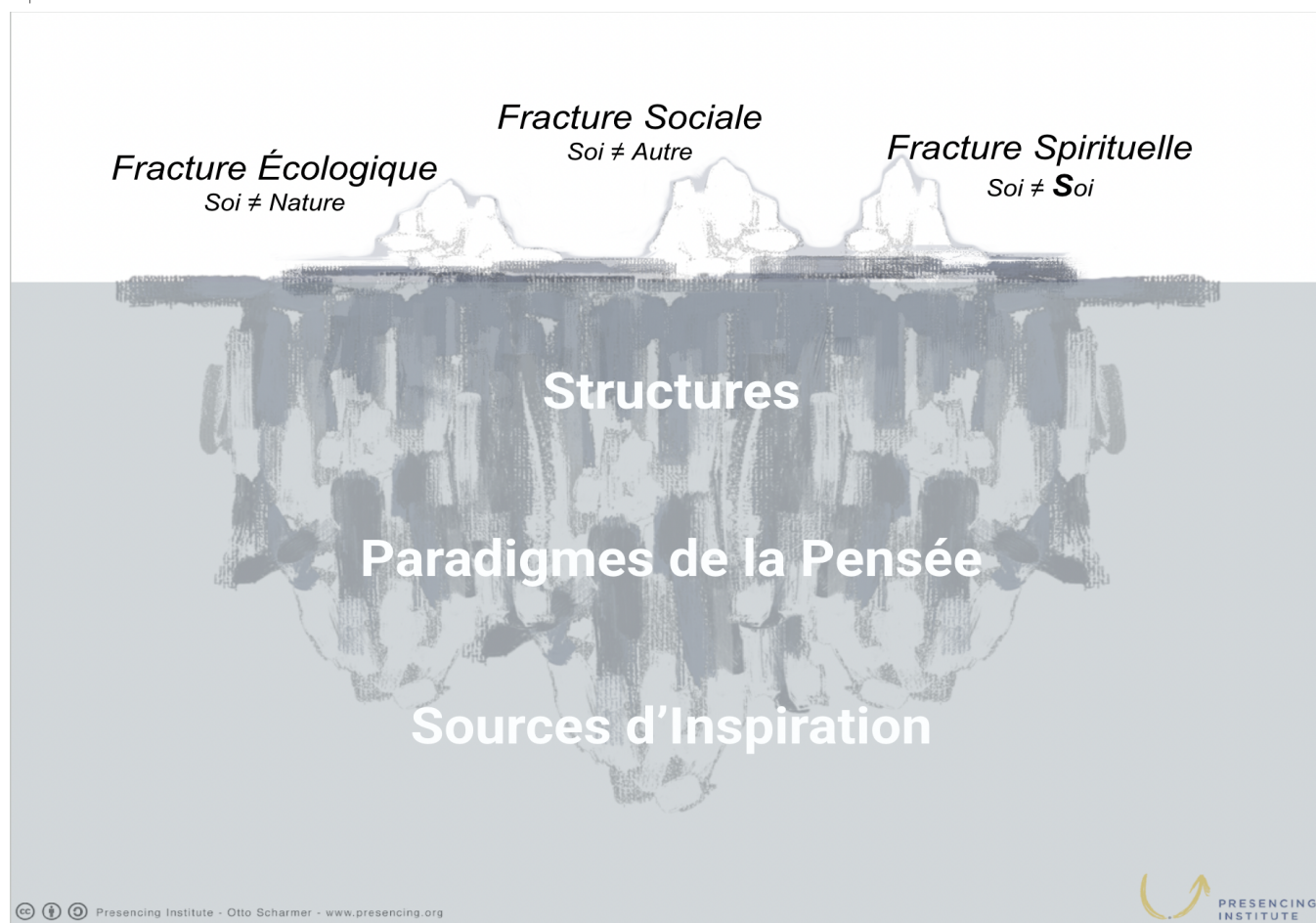
Au cours de notre parcours, nous allons décomposer les principes clés de la Théorie U et les explorer par la pratique. En voici un bref aperçu :

1. L'énergie suit l'attention (et la forme suit la conscience).
2. Nous avons à passer par un processus qui comprend trois mouvements principaux ou "gestes intérieurs" :
 - Observer, observer, observer
 - Se retirer en soi et permettre à la connaissance d'émerger de l'intérieur
 - Agir en un instant

3. Ce processus en trois mouvements ne fonctionne que si nous cultivons les trois instruments intérieurs que sont l'ouverture de l'esprit, l'ouverture du cœur et l'ouverture de la volonté.
4. A la source de ce processus interne se trouvent les questions fondamentales de la créativité : Qui suis-Je ? Quel est mon Travail (ma vocation) ?
5. Ce processus est un chemin peu emprunté, car dès que vous vous y engagez, vous rencontrez trois ennemis qui bloquent l'accès aux sources profondes de créativité : la voix du jugement, la voix du cynisme et la voix de la peur.
6. Ce processus d'ouverture doit se faire individuellement, mais nous avons aussi besoin de créer les conditions et le champ pour vivre le même processus collectivement.

Le Modèle de l'Iceberg

Le **modèle de l'Iceberg** suggère que sous le niveau visible des événements et des crises, il existe des structures, des paradigmes de pensée, et des sources d'inspiration et d'action sous-jacents responsables de la création des résultats visibles. Si ces plans sont ignorés, ils continuent à nous enfermer dans la reproduction continuelle des mêmes vieux schémas.

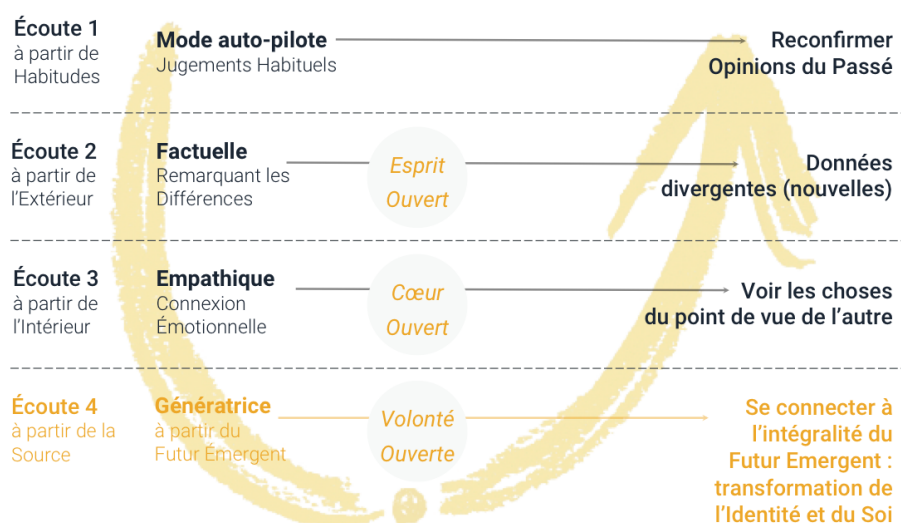


Journal réflexif

- Où faites-vous l'expérience d'un monde qui arrive à sa fin et qui est en train de mourir ? Dans votre réponse, vous pouvez faire référence à la société, à votre contexte organisationnel ou à vous-même.
- Où faites-vous l'expérience d'un monde qui veut naître ? Dans la société, dans votre contexte organisationnel, dans votre contexte personnel ?
- Où avez-vous vécu des moments de perturbation ou disruption et qu'avez-vous remarqué sur votre réaction intérieure à ces moments ?
- Enfin, comment les fractures écologiques, socio-économiques et spirituelles se manifestent-elles dans votre expérience personnelle au travail et dans la vie ?

Les Niveaux d'Ecoute

Une des idées centrales de la Théorie U est que la forme suit l'attention ou la conscience. Nous pouvons changer de réalité en changeant l'espace interne à partir duquel nous fonctionnons. La première étape pour comprendre l'impact de notre attention sur la réalité est de regarder notre propre pratique de l'écoute. Le schéma ci-dessous introduit quatre niveaux d'écoute, quatre espaces distincts à partir desquels l'écoute peut se faire.



Journal réflexif

Réfléchissez à votre expérience jusqu'à présent :

- Comment, si c'est le cas, la question centrale que vous souhaitez explorer à travers le u-lab a-t-elle changé après ce premier module ?
- Au cours de ces débuts du parcours u-lab, qu'avez-vous remarqué sur la qualité de votre écoute ?

Apprentissage par l'Action

- Outil : Ecoute de Cas
- Outil : Marche empathique
- Outil : Modèle de l'iceberg
- Pratique : Evaluation de l'écoute

* Les contextes d'application seront donnés sur le site de la [communauté u-lab](#) et du [hub francophone](#) à partir du 25 septembre.

Outil : Ecoute de Cas (Case Clinic)

Présentation

L'écoute de Cas est un processus de coaching entre pairs, développé pour identifier des solutions innovantes et les prochains pas permettant d'aborder un défi de leadership pressant et immédiat. Lors d'une Écoute de cas, un donneur de cas présente une situation, et des pairs ou les membres d'une équipe le soutiennent comme des coaches, en se basant sur les principes du processus U.

Application

Ce processus d'apprentissage entre pairs peut être utilisé pour relever des défis où le donneur de cas est le principal décideur. Il permet d'instaurer un niveau élevé de confiance et d'énergie positive au sein d'un groupe de pairs et peut être associé à des pratiques de pleine conscience et d'écoute pour un effet maximal.

Principes

- Soyez précis. Le cas doit présenter un défi de leadership actuel et concret.
- Inclure un décideur. Le donneur de cas doit être un décideur clé dans le cas.
- Renforcer les relations avec les pairs. Les participants aux Écoutes de Cas sont des pairs, il n'y a donc pas de relation hiérarchique.
- Pratiquez l'écoute. Les coaches ne donnent pas de conseils, mais écoutent attentivement.

Ressources

- Scharmer, C. Otto : La Théorie U – Renouveler le leadership. Chapitre 2. Yves Michel, 2016

Processus

Mise en place

- Personnes : Ce processus fonctionne bien avec un groupe de 4-5 pairs.
- Lieu : Choisissez un lieu calme et privé pour votre processus, que vous soyez ensemble ou en ligne.
- Temps : 60-75 minutes.
- Matériel : Prenez des notes dans votre journal de bord et utilisez une montre pour garder le temps.

Etape 1: Définissez les rôles (~2 mins.)

- Le Donneur de cas partage un enjeu de leadership actuel, concret, important et dans lequel il/elle est acteur ou décisionnaire clef. La situation doit pouvoir être présentée en 10 à 15 minutes. Il/elle y inclut ses limites personnelles d'apprentissage : ce qu'il/elle doit lâcher et ce qu'il/elle a à apprendre.
- Les Coaches n'essaient pas de résoudre le problème par des conseils. Ils écoutent profondément ce qui est dit en étant attentifs aux images, métaphores, sentiments et gestes intérieurs que l'histoire du donneur de cas leur évoquent.
- Le Gardien du temps. Un des coaches gère aussi le temps.

Etape 2 : Présentation par le Donneur de Cas (10-15 mins.)

Réfléchissez quelques instants à ce qui vous appelle, puis exposez la situation en couvrant les questions suivantes :

1. Situation actuelle : Quel est votre enjeu/défi actuel ?
2. Parties prenantes : Comment les autres acteurs envisagent-ils la situation ?
3. Intention : Quel futur essayez-vous de créer ?
4. Seuils d'apprentissage : Que devez-vous lâcher ? (habitudes, craintes, etc.) Que devez-vous apprendre ?
5. Aide : Où avez-vous besoin d'apports ou d'aide ?

Les coachs peuvent poser quelques courtes questions de clarification si nécessaire.

Etape 3 : Immobilité et Silence (~2 mins.)

- Ecoutez avec l'esprit ouvert : Quelles images/métaphores émergent ?
- Ecoutez avec le Coeur Ouvert : Quelles émotions ressentez-vous et où sont-elles présentes dans votre corps ?
- Ecoutez avec le Volonté Ouverte : Quels gestes peuvent capturer l'essence de ce que vous entendez ?

Etape 4 : Miroir (10 mins.)

- Chaque coach partage ce qui est venu pendant le temps de silence ou pendant l'écoute du cas.
- Après avoir écouté tous les coachs, le donneur de cas partage ses réflexions/ressentis sur ce qu'il vient d'entendre.

Etape 5 : Dialogue Génératif (20 mins.)

- Le groupe repart des dernières observations du donneur de cas pour passer à un dialogue générateur d'idées et de perspectives nouvelles sur la situation et le chemin du donneur de cas.
- Laissez-vous porter par le dialogue. Rebondissez sur les idées des uns et des autres. Laissez les images et associations d'idées se faire. Restez au service du donneur de cas sans chercher à résoudre son enjeu. Le donneur de cas a le choix de rester silencieux pour écouter ou de participer au dialogue.

Etape 6 : Partage de clôture (8 mins.)

- Par les coachs : ce qu'ils/elles ont appris
- Par le donneur de cas : comment je perçois ma situation à présent et comment aller de l'avant ? (Une idée nouvelle ? Quel niveau d'énergie ? Un premier petit pas ?)
- Remerciements : une expression sincère de reconnaissance des uns et des autres.

Etape 7: Journaling individuel (2 mins.)

Chacun note ce qu'il a appris.

Outil : Marche Empathique

Présentation

La Marche Empathique développe votre capacité à "tenir un espace d'écoute" pour une personne très différente de vous et à établir une relation au-delà des différences et de la distance. C'est une adaptation des travaux du professeur émérite du MIT, Ed Schein, qui a façonné le domaine de la culture organisationnelle, de l'apprentissage et du leadership au cours des 50 dernières années.

Application

La Marche Empathique peut être utile pour préparer un processus de "presencing", car elle permet aux participants d'expérimenter la perspective d'une personne différente d'eux.

Principes

- Suspendre les jugements et s'engager dans une écoute empathique (Se référer au Module sur l'Ecoute)
- Prendre la perspective d'une autre personne et lâcher les modèles mentaux établis et les hypothèses.
- Pratiquer la présence et permettre à la conversation d'ouvrir l'espace.

Ressources

- Scharmer, C. Otto : La Théorie U – Renouveler le leadership. Chapitre 15. Yves Michel, 2016
- Schein, Edgar. 2013. *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Schein, Edgar. 2011. *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Schein, Edgar. 1999. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.

Processus

Mise en place

- Personnes : Individus différents l'un de l'autre.
- Lieu : En personne ou en visioconférence.
- Temps : 1-2 heures.
- Matériels : Aucun matériel nécessaire pour ce processus.

Etapes

Etape 1: Contempler la Différence

Prenez le temps de réfléchir à un monde très différent du vôtre et à la façon dont les personnes qui y vivent seraient différentes de vous. Soyez créatif ; laissez libre cours à votre imagination. Faites un brainstorming sur les contextes et les caractéristiques de 3 à 5 types de personnes avec lesquelles vous pourriez entrer en contact en une semaine, si vous le souhaitez.

Etape 2 : Sélectionner une Personne

Choisissez maintenant l'une de ces personnes et cherchez comment entrer en contact avec elle au cours de la semaine à venir. Cette personne est-elle liée à vous par votre travail ? Est-ce quelqu'un que vous pourriez joindre par l'intermédiaire d'un membre de votre famille ou d'un ami ?

Remarque : soyez conscient de la différence de pouvoir perçu qui peut exister entre vous et la personne que vous contactez. Nos interactions au-delà des différences telles que la race et la classe sociale sont souvent façonnées par un long héritage d'injustice, de douleur et de traumatisme. L'invitation est d'être en lien de façon attentionnée et avec grand soin au-delà de ces différences et en comprenant que certaines blessures peuvent être présentes.

Etape 3 : Entrer en lien

- Prenez contact avec cette personne, expliquez vos intentions et demandez-lui si elle serait intéressée par une conversation avec vous. Soyez explicite sur le fait de donner à la personne une porte de sortie douce : l'intention est de créer une expérience qui a de la valeur pour vous deux, et pas seulement pour vous de bénéficier de ses connaissances.
- Fixez un rendez-vous avec la personne. Vous pouvez vous rencontrer en tête-à-tête. Ou, si vous êtes en équipe, vous pouvez rencontrer cette personne tous ensemble, toujours avec son accord.
- Au cours de la conversation, essayez de vous faire une idée de ce que ce serait de voir le monde du point de vue de cette personne. C'est à vous de décider comment vous allez vous y prendre, ce que vous allez lui dire, le temps que vous allez lui consacrer, etc. Il n'y a pas de règles ni de directives. Soyez créatif. L'idée ici est de sortir dans le monde et de pratiquer l'empathie, la construction de relations et l'écoute profonde avec quelqu'un d'autre.

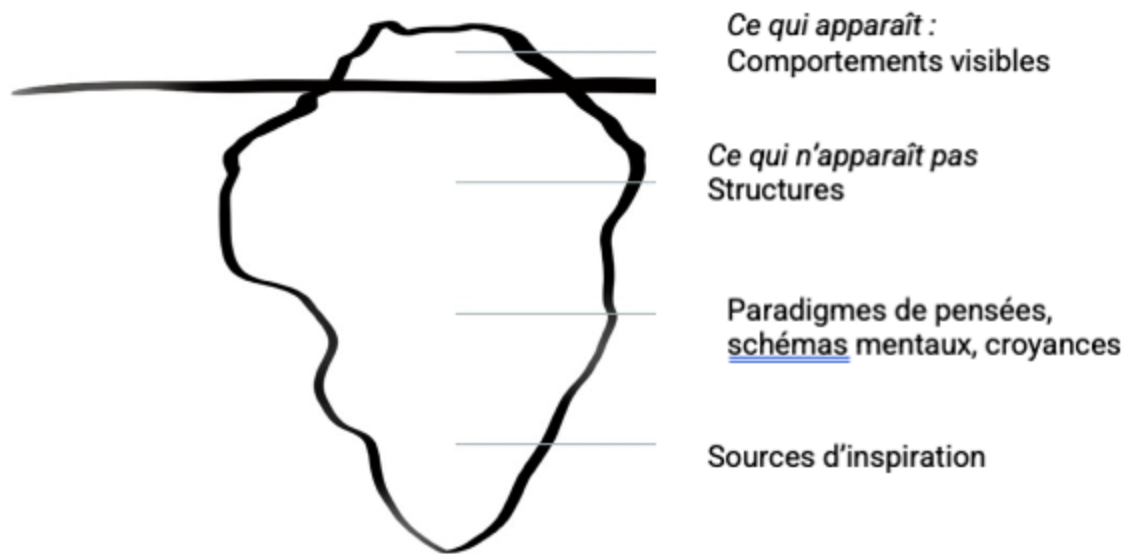
Etape 4: Réflexion

Après votre conversation, prenez des notes sur ce que vous avez vécu, ce que vous avez ressenti, comment vous avez réagi et ce que vous avez appris.

Outil : Modèle de l'Iceberg

Présentation

Le modèle de l'iceberg est un outil de diagnostic utilisé pour analyser les structures systémiques et identifier les points aveugles qui font qu'une équipe/organisation/société reproduit collectivement des résultats dont personne ne veut. Le modèle de l'iceberg rend visibles les structures sous-jacentes, les paradigmes de pensée et les sources. Lorsqu'ils sont ignorés, ils maintiennent les équipes enfermées dans des schémas du passé.



Application

Le modèle de l'iceberg permet aux participants :

- d'identifier les points de levier qui permettent à un système de passer des niveaux de fonctionnement 1 (comportement) et 2 (processus et structures) aux niveaux de fonctionnement 3 (paradigmes de pensée) et 4 (sources d'inspiration).
- de relever les défis au niveau où ils sont créés afin qu'ils puissent être transformés.
- de déplacer la perception de l'intérieur des sphères individuelles vers l'extérieur des frontières de l'organisation (le champ).
- de faciliter la dissolution de la frontière entre l'observateur (un individu) et l'observé (un système) et de reconnaître que « je fais partie du problème ».
- de créer des conditions optimales pour la prise de décision en reconnaissant le niveau de conscience de la source.

Principes

Lorsque vous utilisez le modèle de l'iceberg comme outil, pensez à appliquer la focale de la matrice de l'évolution sociale à l'endroit d'où naît votre perception :

- Portez attention en allant du mode "pilote automatique" (téléchargement), vers l'observation objective, vers le ressenti, vers le "presencing", une attention ouverte incluant aussi le ressenti corporel (presencing : présence et "sensing").
- En conversation : du téléchargement au débat, au dialogue, au flux génératif en co-création/présence.
- Au niveau organisation : de la centralisation à la décentralisation, au réseau, à l'écosystème.
- Gouvernance : du mode hiérarchie, aux marchés libres, aux négociations, à l'action collective basée sur la prise de conscience.

Ressources

- Scharmer, C. Otto : La Théorie U – Renouveler le leadership. Chapitre 2. Yves Michel, 2016
- Senge Peter : La cinquième Discipline - Levier des organisations apprenantes. Eyrolles, 2016
- Bird, Kely. 2018. Generative Scribing: An Art of the 21st Century, Cambridge, MA: PI Press.

Processus

Mise en place

- Participant-es : Cette pratique peut être réalisée individuellement ou en groupe.
- Lieu : Cet outil peut être utilisé n'importe où.
- Durée : 15 à 30 minutes.
- Matériel : Utilisez la fiche de travail de la page suivante. Ou rassemblez le matériel d'écriture approprié et redessinez la feuille de travail en grand sur un paperboard.

Etapes

Etape 1: "Descendre"

Descendez l'iceberg de gauche en répondant aux questions suivantes sur votre réalité actuelle :

1. Quels sont les comportements et les situations que nous observons ?
2. Quelles sont les structures qui façonnent ces comportements et ces situations ?
3. Quelles sont les croyances et les modèles mentaux qui façonnent ces structures ?
4. Quelle est la source d'inspiration qui façonne le futur à travers nos croyances et modèles mentaux ?

Etape 2: "Remonter"

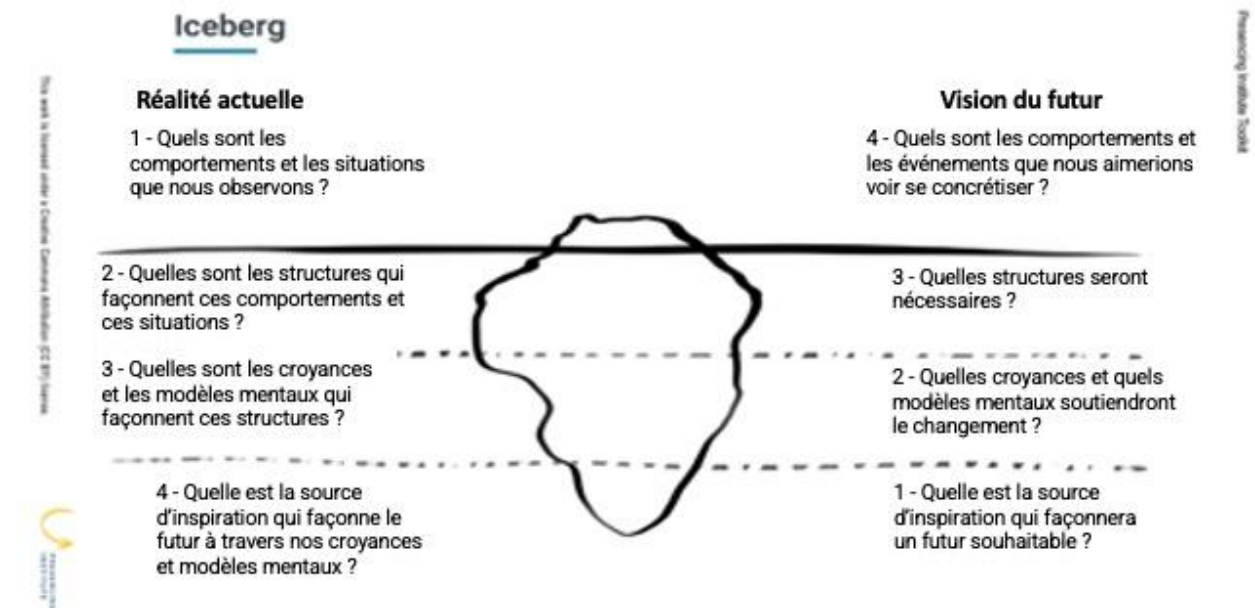
Maintenant, remontez à droite en répondant à ces questions :

1. Quelle est la source d'inspiration qui façonnera un futur souhaitable ?
2. Quelles croyances et quels modèles mentaux soutiendront le changement ?
3. Quelles structures seront nécessaires ?

4. Quels sont les comportements et les événements que nous aimerions voir se concrétiser ?

Etape 3: Debriefing et conclusion

- Lorsque vous avez terminé, débriefez avec un collègue ou en équipe.
- Conservez le dessin pour vous y référer pendant le reste du programme.



Journal réflexif

- Quelles sont les forces systémiques profondes ainsi que les parties prenantes du système qui conduisent à reproduire ces résultats que personne ne veut ?

- Quelles fractures structurelles concernent plus particulièrement les défis, enjeux et systèmes qui me concernent et auxquels je vais me consacrer pendant ce programme ?

Pratique : Evaluation de l'Ecoute

Présentation

Nous proposons un [outil en ligne](#) qui vous permet d'observer les changements dans votre capacité à vous engager dans une écoute profonde au fil du temps. Le suivi quotidien de votre écoute est l'un des outils clés pour vous aider à augmenter votre capacité à écouter à différents niveaux, en fonction de ce qui est approprié pour la situation.

Si l'outil en ligne est utile, vous pouvez également suivre votre écoute dans un cahier. En fait, avant même que nous ayons un outil en ligne, Otto demandait à ses étudiants du MIT Sloan de suivre leur écoute dans leur journal personnel. Si vous n'êtes pas en mesure d'utiliser l'outil en ligne - ou s'il y a des jours où vous ne pouvez pas suivre votre écoute en ligne - utilisez simplement un journal. Le pouvoir de la pratique vient de la réflexion sur votre écoute sur une base régulière, indépendamment de la façon dont vous la suivez.

Processus

Etape 1 : Point quotidien

À la fin de la journée, prenez le temps de réfléchir à la qualité de votre écoute au cours de la journée. Estimez quel pourcentage de votre temps vous avez passé dans chaque niveau d'écoute. Voici la description de chaque niveau :

- Niveau 1 : Mode Auto-pilote - Écouter à partir de vos habitudes, de ce que vous savez déjà ; le résultat est que vous re-confirmez ce que vous saviez déjà.
- Niveau 2 : Factuel - Remarquer quelque chose de nouveau, quelque chose qui diffère de ce que vous saviez déjà ou de ce que vous vous attendiez à entendre.
- Niveau 3 : Empathique - Écouter à partir de l'endroit d'où l'autre personne parle, expérimenter/ressentir une connexion émotionnelle.
- Niveau 4 : Génératif - Se connecter au futur émergent, à une possibilité future qui est liée à votre soi émergent, à qui vous êtes vraiment.

Etape 2 : Point Hebdomadaire

Au moins une fois dans la semaine, racontez par écrit un moment marquant où vous avez fait l'expérience du passage d'un niveau d'écoute à un autre.

Dans votre cahier, décrivez ce que vous avez remarqué à propos de ce moment, en accordant une attention particulière à :

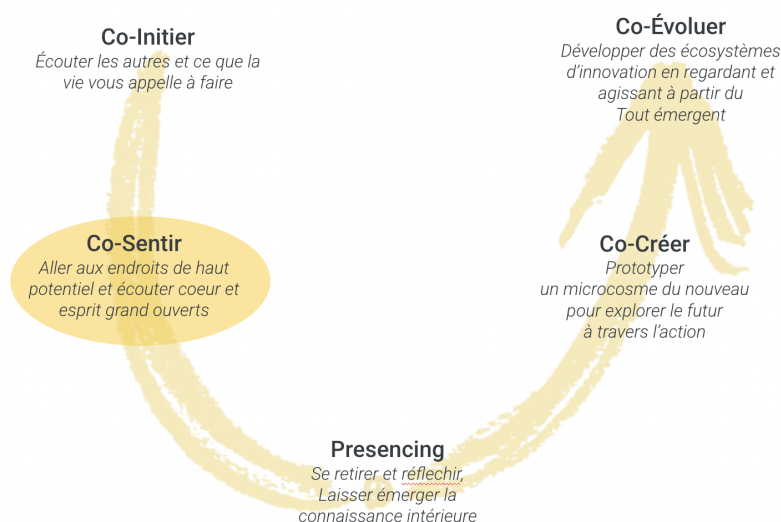
- votre état mental,
- aux émotions qui étaient présentes,
- toute sensation ressentie dans le corps, et
- les changements dans votre perception du temps et de l'espace.

Vous pouvez écrire autant ou aussi peu que vous le souhaitez. Notez également quel niveau vous avez quitté et vers quel niveau vous êtes passé (par exemple, passage du niveau 2 au niveau 3).

Module 2 : Co-Sentir

Principes

Dans le Module 2, nous commençons notre parcours le long du côté gauche du U, dépassant le simple téléchargement des schémas du passé pour nous ouvrir à voir et ressentir la réalité plus profondément. Nous introduisons les principes de co-sentir et les champs de conversation, c'est-à-dire comment les quatre niveaux d'écoute se manifestent dans les groupes et les équipes.



Principes du Co-Sentir

Il y a deux principes clés du Co-Sentir :

1. Sortir de nos bulles et nous placer dans les lieux de plus grand potentiel, c'est-à-dire aux frontières du système dont nous faisons partie, où nous pouvons nous voir nous-mêmes et voir le système sous une perspective entièrement nouvelle.
2. Entrer dans ces lieux et ces conversations en écoutant avec nos esprits et nos cœurs grands ouverts.

Champs de Conversation



Journal réflexif

Réfléchissez à votre expérience jusqu'à présent :

- Pensez aux conversations que vous avez eues la semaine dernière. Que remarquez-vous sur votre niveau d'écoute personnel ?
- Que remarquez-vous à propos des niveaux d'écoute sur votre lieu de travail ou dans d'autres contextes ?
- Décrivez une évolution de votre niveau d'écoute que vous avez constatée. Qu'est-ce qui a permis ce changement ?
- Quel est le domaine de votre vie et de votre travail qui, selon vous, pourrait être amélioré grâce à un changement de votre niveau d'écoute ? Quelle intention pouvez-vous formuler pour mettre en œuvre ce changement ?

Apprentissage par l'Action

- Outil : Voyage Apprenant ou Interview de Parties Prenantes
- Outil : Ecoute de Cas
- Pratique : Evaluation de l'écoute

* Les contextes d'application seront donnés sur le site de la communauté u-lab et du hub francophone à partir du 25 septembre.

Outil : le Voyage Apprenant

Présentation

Les voyages d'apprentissage invitent les participants à sortir de leur routine quotidienne et à découvrir des lieux, des personnes et des organisations en rapport avec les questions sur lesquelles ils travaillent. Les voyages apprenants permettent aux participants de sortir de leur manière habituelle de voir et d'écouter, afin d'avoir une perspective et une expérience différentes et pertinentes. Ils aident également à tisser des liens avec les principaux acteurs d'un système et à en créer une vision plus large.

Application

Les voyages apprenants dans la phase de co-sentir du processus U. Les applications incluent :

- Les processus d'innovation
- Le développement du leadership
- Les processus sur la stratégie
- Les processus d'exploration de scénarios
- Le Prototypage

Principes

- Un voyage apprenant profond demande trois types d'écoute :
 1. Écouter les autres : écouter ce que les autres ont à nous offrir.
 2. S'écouter soi-même : ce que l'on sent émerger de l'intérieur.
 3. Écouter le Tout émergent : ce qui émerge de l'environnement collectif et des communautés avec lesquelles nous sommes en lien.
- Aller dans des lieux à haut potentiel. Rencontrez les personnes à interviewer dans leur contexte – lieu de travail ou domicile, plutôt qu'un hôtel ou une salle de conférence. Cela peut être plus difficile en ligne ; veillez à leur demander de bien vouloir maintenir leur webcam branchée. Quand on rencontre les personnes 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 laisser émerger des questions qui vous permettent d'en savoir plus sur le contexte réel de vie de la personne interviewée.
- Observez, observez, observez : Suspendez les voix du jugement (VdJ) et du cynisme (VdC) connectez-vous à vos capacités d'empathie et d'émerveillement.

Ressources

- Scharmer, C. Otto : La Théorie U – Renouveler le leadership. Chapitre 21. Yves Michel, 2016

Processus

Mise en place

- Personnes : Les voyages apprenants fonctionnent bien en petite équipe. Nous recommandons de ne pas être plus de 5 personnes. Si possible, mélangez les personnes pour constituer des sous-groupes diversifiés, car la diversité de points de vue renforce l'impact d'un voyage apprenant. Une bonne manière de sentir un système est de le voir du point de vue de ses utilisateurs « extrêmes » : les personnes aux besoins accrus ou spécifiques concernant l'activité ou les services fournis par

l'organisation, qui peuvent être particulièrement défavorisées ou qui n'ont pas un accès facile au système – par exemple : une personne habitant dans une région éloignée ayant besoin d'accéder à un système de santé.

- Lieu : Identifiez des lieux à haut potentiel. Tous les groupes devraient se rendre à plusieurs endroits pouvant fournir une vision rassemblant :
 - des innovations qui peuvent pousser le système,
 - les points de vue différents des principaux acteurs du système,
 - les aspects différents du système,
 - les différentes voix des « sans voix » – les acteurs marginalisés du système, que l'on n'a pas l'habitude de voir ou d'entendre.
- Durée : La durée du voyage apprenant dépend de l'étendue du contenu couvert et du nombre de conversations pertinentes.
- Matériel : Si vos hôtes sont d'accord, prenez des photos et/ou enregistrez des vidéos ou des extraits d'échanges en ligne. Prévoir un stylo et votre carnet pour prendre des notes pendant et après le parcours.

Etapes

Etape 1: Identifier le voyage

Identifiez divers voyages apprenants : trouvez des endroits, personnes, organisations pouvant apporter à votre équipe un point de vue différent.

Etape 2: Préparer

Préparez-vous en tant que sous-groupes. Préalablement au voyage, échangez sur les points suivants :

- Chacun exprime son expérience la plus révélatrice jusqu'à présent en donnant un exemple de situation où ses présupposés ont été considérablement remis en cause.
- Puis passez à la planification d'un voyage apprenant qui vous aidera à voir votre système sous un nouvel angle.
 - De quel contexte allons-nous faire l'expérience ?
 - Qui sont les acteurs clés avec qui nous allons parler ?
 - Quelles questions voulons-nous explorer ?
 - Quels préjugés ai-je ? À quoi est-ce que je m'attends ?
- Développez un petit questionnaire (7-10 questions) qui vous guidera dans votre processus de recherche. Pensez à le mettre à jour au fur et à mesure que le processus avance.
- Préparez vos hôtes : partagez le but et l'intention de votre rencontre. Exprimez-leur que ce serait très utile pour le groupe d'avoir un aperçu de leur fonctionnement normal et quotidien, plutôt qu'une présentation préparée pour l'occasion. Essayez d'éviter les exposés préparés.

Etape 3 : Votre Voyage Apprenant

1. Vos sous-groupes se rendent auprès des personnes/organisations choisies pour dialoguer.
2. Le fait de poser des questions simples et authentiques permet de faire basculer ou recentrer l'attention sur certaines des forces systémiques en jeu les plus profondes.

3. Utilisez l'écoute profonde comme outil pour être pleinement présent à la conversation. Quand la personne que vous interviewez a terminé de répondre à une de vos questions, ne sautez pas immédiatement à la question suivante. Accueillez ce qui émerge de l'instant.

Exemples de questions pour un voyage apprenant :

- Quelle expérience personnelle ou parcours vous a conduit à votre rôle actuel ?
- Quels sont les défis/enjeux auxquels vous êtes confronté ?
- Pourquoi ces défis/enjeux existent-ils ?
- Quels enjeux existent dans le système plus large ?
- Quels sont les obstacles ?
- Quelles sont vos sources les plus importantes de réussite et de changement ?
- D'après vous, à quoi ressemblerait un meilleur système ?
- Quelle initiative aurait, si implémentée, le plus d'impact pour vous ? Pour le système ?
- Si vous pouviez changer quelques éléments du système, que changeriez-vous ?

Etape 4 : Réflexion personnelles et Debriefing

À la suite de ces entretiens, prenez un temps avec votre sous-groupe pour réfléchir et débriefer, afin de capter et exploiter les découvertes de votre recherche. Conduisez le débriefing juste après chaque entretien. (Restez centrés sur l'activité – ne rallumez pas vos téléphones avant de conclure le débriefing).

Voici quelques exemples de questions pour le débriefing :

- Qu'est-ce qui a été le plus surprenant ou inattendu ?
- Qu'est-ce qui m'a touché ? Qu'est-ce qui a le plus résonné en moi ?
- Si le champ social (ou système) de l'organisation était un être vivant, à quoi ressemblerait-il ?
- Si cet être pouvait parler, que (nous) dirait-il ?
- Si cet être pouvait se transformer, sous quelle nouvelle forme apparaîtrait-il ?
- Quelle est la source générative qui permet à ce champ social de se développer et prospérer ?
- Quels sont les facteurs limitatifs qui empêchent ce champ ou ce système de continuer à évoluer ?
- Qu'avez-vous observé sur vous-même en entrant et sortant de ce champ ?
- Quelles idées de prototypage d'initiatives cette expérience a-t-elle suscitée ?

Etape 5 : Clôturer la boucle de Feedback

Clôturez la boucle de feedback avec votre hôte : envoyez-lui un message qui exprime une idée clé de votre rencontre (une ou deux phrases) et votre reconnaissance.

Etape 6 : Debriefing en Grand Groupe

De retour en grand groupe, lors de votre prochaine réunion, vous partagerez ce que vous avez appris. Préparez une brève présentation qui couvre les points suivants :

- Petite description de votre Voyage : où vous êtes allés, avec qui vous avez parlé, ce que vous avez fait.
- Les principales leçons et prises de conscience et idées qui émergent.
- Partager des citations / Ramener les "voix entendues" dans l'espace.
- Engager un dialogue génératif.

Outil : Interview de Parties Prenantes

Présentation

Les Entretiens de parties prenantes sont conduits par les personnes auprès d'acteurs clés de leur écosystème. Selon les contextes, cela peut inclure des membres de la communauté, des dirigeants, des bénéficiaires de services, des pairs, ou des clients, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation/communauté. Ces entretiens vous permettent de vous mettre dans la peau de vos interlocuteurs et de voir votre rôle à travers leurs yeux.

Application

Les entretiens de partie prenante peuvent être utilisés dans toutes les phases du processus U. Dans la phase préparatoire d'un projet, elles servent à :

- développer plus de clarté sur la façon dont votre travail est important du point de vue des parties prenantes.
- clarifier comment vos parties prenantes valorisent la valeur que vous créez pour eux.
- identifier les barrières et blocages qui ont besoin d'être enlevés.
- Renforcer et approfondir les relations personnelles avec les principales parties prenantes.

Principes

- Créez la transparence et la confiance quant à l'objectif et au processus de l'entretien; établissez un lien personnel très tôt.
- Suspendez votre voix du jugement pour voir la situation à travers les yeux de votre interlocuteur. Ce qui importe à ce stade n'est pas de savoir si vous êtes d'accord avec ce qu'il vous dit, mais que vous appreniez à voir la situation à travers son regard.
- Accédez à votre non-savoir (votre esprit ouvert) : au fur et à mesure que la conversation se déroule, soyez attentif et faites confiance aux questions qui vous viennent. N'ayez pas peur de poser des questions simples ou des questions qui, selon vous, pourraient révéler un manque de connaissances de votre part.
- Accédez à votre écoute appréciative (votre cœur ouvert) : connectez-vous à votre interlocuteur, esprit et cœur grands ouverts. Goûtez et appréciez subtilement l'histoire que vous entendez se dérouler, en vous mettant à la place de votre interlocuteur.
- Accédez à votre écoute à partir du champ du futur (votre volonté ouverte) : essayez de vous centrer sur la meilleure possibilité future que vous sentez vouloir émerger pour votre interlocuteur. À quoi ressemble ce meilleur futur possible ?
- Tirez parti du pouvoir de la présence et du silence. L'une des façons les plus efficaces d'intervenir est d'être pleinement présent avec la personne interviewée et la situation, et de ne pas interrompre les silences. Ces moments de silence peuvent déclencher l'approfondissement du niveau de réflexion d'une conversation. Or, souvent ces occasions ne sont pas exploitées, l'intervieweur se sentant obligé d'enchaîner les questions. Ayez le courage de laisser le silence ouvrir de nouvelles possibilités. Restez avec ce qui est en train de se passer MAINTENANT.

Ressources

- Scharmer, C. Otto : La Théorie U – Renouveler le leadership. Chapitre 21. Yves Michel, 2016

Processus

Mise en Place

- Personnes : Les entretiens de parties prenantes fonctionnent mieux en face à face, mais ils peuvent aussi être conduits par téléphone ou visioconférence.
- Lieu : Sélectionnez un lieu calme où la personne interviewée se sentira confortable.
- Durée : Il n'y a pas de durée idéale. La durée doit être ajustée au contexte :
 - 30–45 minutes pour un interview par téléphone
 - 30–90 minutes pour un interview en face à face
 - Prévoyez 30 minutes supplémentaires avant l'entretien, pour la préparation, et 30 minutes après pour la prise de notes.
- Matériel : Utilisez un questionnaire d'entretien (sans hésiter à vous en éloigner) et du papier et un stylo pour prendre des notes.

Etapes

Etape 1: Préparer la logistique

- Identifiez les acteurs pertinents pour votre situation actuelle ou votre défi/opportunité.
- Définissez/revoyez les questions pour les adapter à votre contexte spécifique. Planifiez les rendez-vous.
- Décidez si vous devez envoyer les questions à la personne que vous allez interviewer au préalable.

Etape 2: Se préparer

- Avant de rencontrer la personne, prévoyez un temps de silence et de préparation.
- Prenez, par exemple, 20-30 minutes avant un entretien pour vous détendre et anticiper la conversation avec l'esprit et le cœur ouverts.

Etape 3: Conduire l'entretien

- Pendant l'entretien, écoutez avec l'esprit et le cœur grand ouverts, prenez des notes et observez les principes énoncés ci-dessus.
- Posez des questions spontanément : n'hésitez pas à vous éloigner de votre questionnaire lorsque des questions pertinentes vous viennent à l'esprit. L'exemple ci-dessous est là pour vous servir, vous et votre travail, et non l'inverse.
- Exemple de questionnaire :
 - Quel est votre objectif le plus important ? Et comment puis-je vous aider à réaliser cet objectif ?
 - Quels critères utiliserez-vous pour évaluer si ma contribution à votre travail a bien fonctionné ?
 - Si je pouvais changer deux choses dans mon domaine de responsabilités au cours des six prochains mois, quelles seraient celles qui créeraient le plus de valeur ajoutée et d'avantages pour vous ?

Etape 4 : Réflexion

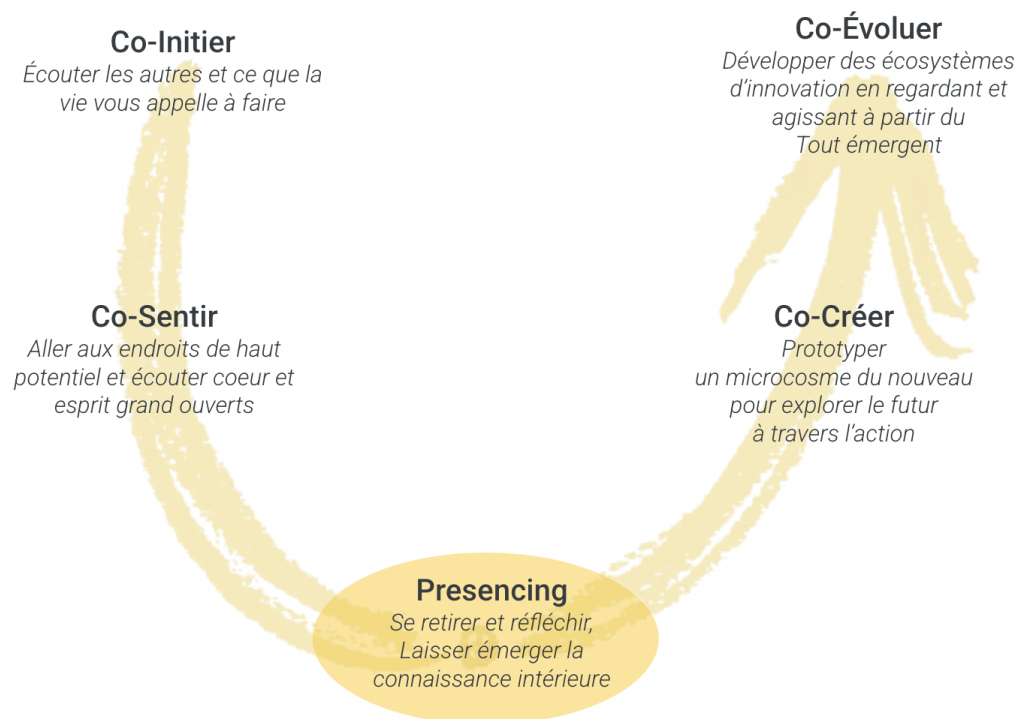
Juste après l'entretien, prenez un temps pour réfléchir aux idées clés et prendre des notes.

Etape 5 : Refermez la boucle de feedback

Après chaque entretien, envoyez un mot de remerciement à votre interlocuteur (dans les 12 heures).

Module 3: Presencing

Dans le Module 3, nous nous connectons à notre source de *connaissance* intérieure par la réflexion et l'immersion dans des contextes de haut potentiel. Nous nous posons deux questions fondamentales de créativité : Quel est mon grand Soi ? Et quel est mon Travail, ma Vocation ?

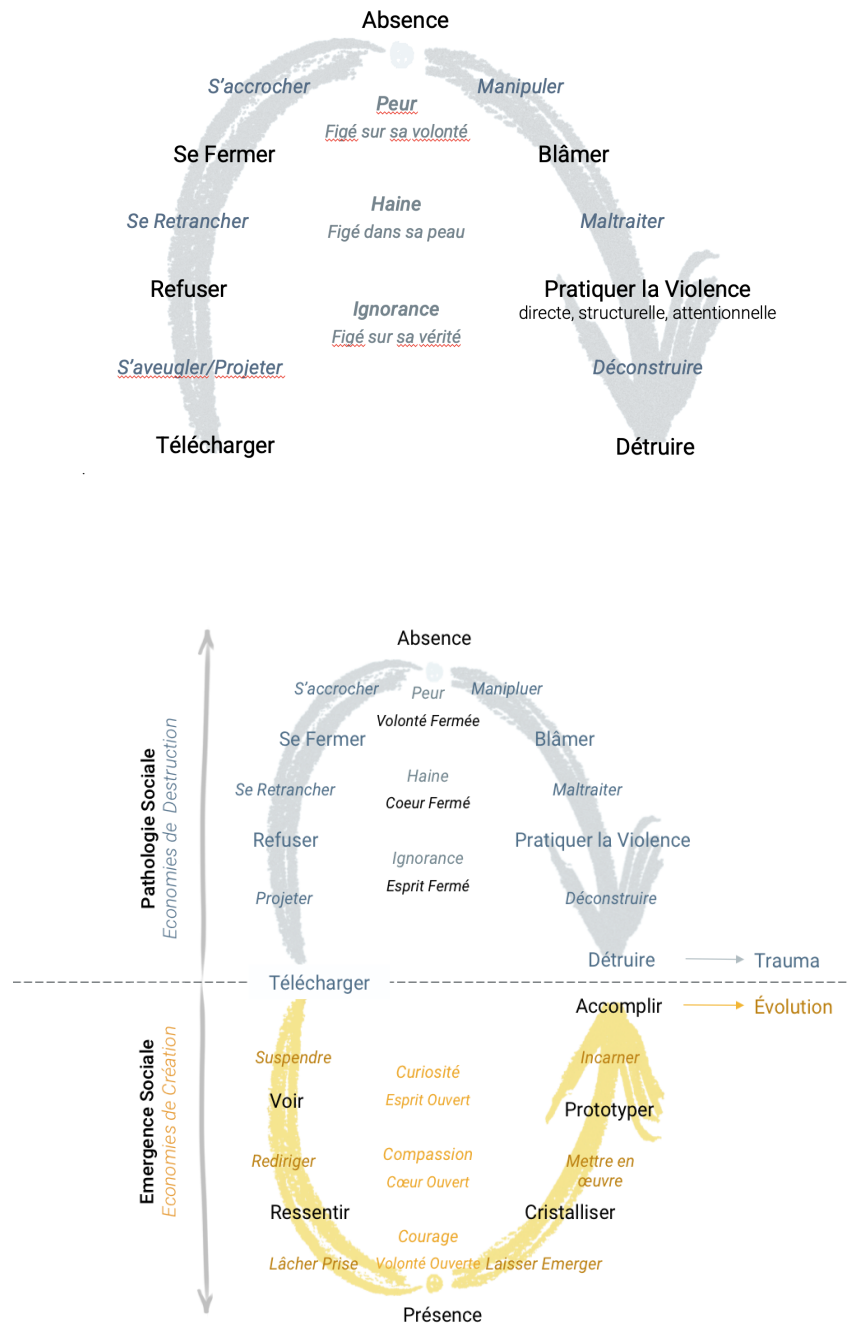


Le Presencing – un néologisme construit à partir des mots « présence » et « sensing » (sentir, se connecter au sens par les sens) - consiste à nous relier à la source de notre plus haute possibilité future - individuellement, mais aussi en tant qu'équipe, organisation et système social - et à l'amener à devenir réalité au présent. Les vidéos dans ce module introduisent les principes du presencing, les principes d'absencing (l'inverse du presencing), et les huit points d'acupuncture pour la régénération sociétale en vue du bien-être de tous.

Le Presencing exige que nous lâchions l'ancien et que nous nous ouvrons complètement à quelque chose que nous sentons mais ne pouvons pas connaître complètement avant de le voir émerger. Ce moment ressemble souvent à un saut dans le vide, un acte de foi, pour franchir un abîme. Au moment où nous sautons, nous ne savons absolument pas si nous réussirons à traverser.

Absencing

Dans notre réalité quotidienne, nous faisons souvent l'expérience de la tension entre deux champs sociaux différents : le champ du Presencing (sentir et actualiser les possibilités futures les plus élevées) et le champ de l'Absencing (se déconnecter des sources de notre Soi émergent). A chaque fois que nous nous retrouvons coincés dans de vieux schémas automatiques qui nous placent dans l'espace collectif de l'absence, de la déconnexion, notre travail consiste à nous remettre sur la bonne voie en réalignant notre attention à notre intention. Il existe de nombreuses pratiques de pleine conscience qui renforcent cette capacité.



Journal réflexif

Réfléchissez à votre expérience jusqu'à présent :

Dans ce module, nous nous engagerons ensemble dans une pratique étendue de journal réflexif facilitée pendant la Session Live n°2. Si vous n'êtes pas en mesure de participer à la session en direct, l'enregistrement sera rendu disponible peu de temps après. Vous pourrez visionner l'enregistrement pour être guidé à travers l'exercice de journaling (qui inclut un temps de pratique corporelle) ou faire uniquement les questions de journal en utilisant cet outil.

Apprentissage par l'Action

- Outil : Le Blocage (Solo)
- Outil : L'écoute de Cas
- Pratique : Evaluation de l'écoute

* Les contextes d'application seront donnés sur le site de la communauté u-lab et du hub francophone à partir du 25 septembre.

Théâtre de la Présence Sociale : l'exercice du Blocage

Présentation

Le Blocage est une pratique clé du Théâtre de Présence Sociale. Il s'agit d'un processus par lequel on traverse l'ensemble du U en passant d'une Sculpture 1, ou sculpture de la réalité actuelle, à une Sculpture 2, ou sculpture du futur émergent. Nous ne savons pas quels seront nos mouvements, ni où ils s'arrêteront. Et nous n'essayons pas de "réparer" la situation à partir du même état d'esprit ou du même cadre de référence qui a créé la situation bloquée. Nous ressentons profondément la situation, en suspendant notre tendance à vouloir produire une solution, et suivons le mouvement. En prêtant attention au « savoir du corps » et au champ social, nous découvrons de nouvelles pistes et idées qui n'étaient pas accessibles par la seule réflexion.

Application

L'exercice du Blocage est le plus utile entre les phases de "Lâcher-prise" et de "Laisser venir" du processus du U, mais il peut être utilisé à toutes les étapes.

- Devenir plus conscient de son ressenti et utiliser les sensations corporelles pour nous éclairer sur la situation actuelle.
- Suspendre les représentations conceptuelles; établir la confiance dans le savoir du corps.
- Se sentir partie intégrante d'un système co-créatif.
- Sentir ce qui émerge, un futur que nous voulons créer.

Principes

- Laisser le corps être le guide. Ne pas planifier, agir, mimer, prétendre, manipuler ou représenter. Se contenter d'ÊTRE et de FAIRE.
- Se pencher sur la situation bloquée. Remarquer que la sagesse est déjà là. Remarquer ce qui émerge - ce que l'on appelle parfois dans le langage de la Théorie U la « brèche ».
- Faire confiance à l'expérience au fur et à mesure qu'elle advient, moment après moment.

Ressources

- Hayashi, Arawana. 2021. [Social Presencing Theatre: The Art of Making a True Move](https://www.presencinginstitute.org/credits). Cambridge, MA: PI Press.

Processus

Mise en place

- Personnes : Groupes de 4-6 personnes
- Lieu : Un espace suffisant pour que vous ayez assez de place pour vous déplacer librement et pour que chaque groupe puisse travailler sans gêne. Dans le cas d'une pratique en visioconférence, réglez votre webcam de manière à ce que tout votre corps soit visible.
- Durée : ~45 minutes.
- Matériel : des vêtements confortables adaptés au mouvement. Une cloche ou un gong pour sonner le début et la fin de la pratique.

Séquence

Etape 1: Montrer la Sculpture 1 (10 min.)

Correspond à la vidéo u-lab : <https://www.youtube.com/watch?v=uVeU1fTuSZc>

1. Asseyez-vous par groupes de 5.
2. Réfléchissez à une situation dans laquelle vous vous sentez bloqué, un domaine de votre vie qui vous semble au point mort.
3. Sentez où et comment le sentiment de blocage lié à cette situation particulière se manifeste dans votre corps. Quelle forme, quel geste prend t-il naturellement ?
4. Incarnez cette sensation de blocage. Rendez-la concrète et visible par votre corps.
5. Un par un, montrez cette sculpture 1 aux autres membres de votre groupe. Ménagez une pause entre chaque personne. (Option : les membres du groupe reproduisent la sculpture présentée).
6. Échangez brièvement sur ce que vous avez vu ou ressenti en tant que témoin.

Etape 2: Montrer le mouvement entre la Sculpture 1 et Sculpture 2 (5 min.)

Correspond à la vidéo u-lab : <https://www.youtube.com/watch?v=RcxcGrqNRfQ>

1. Tour à tour, chaque personne incarne sa forme bloquée (sculpture 1), puis laisse bouger naturellement cette forme. Lorsque le mouvement prend fin, la personne s'arrête en sculpture 2.
2. A la fin du tour, échangez brièvement sur ce que chaque personne a vécu lors de son mouvement et en regardant les mouvements des autres.

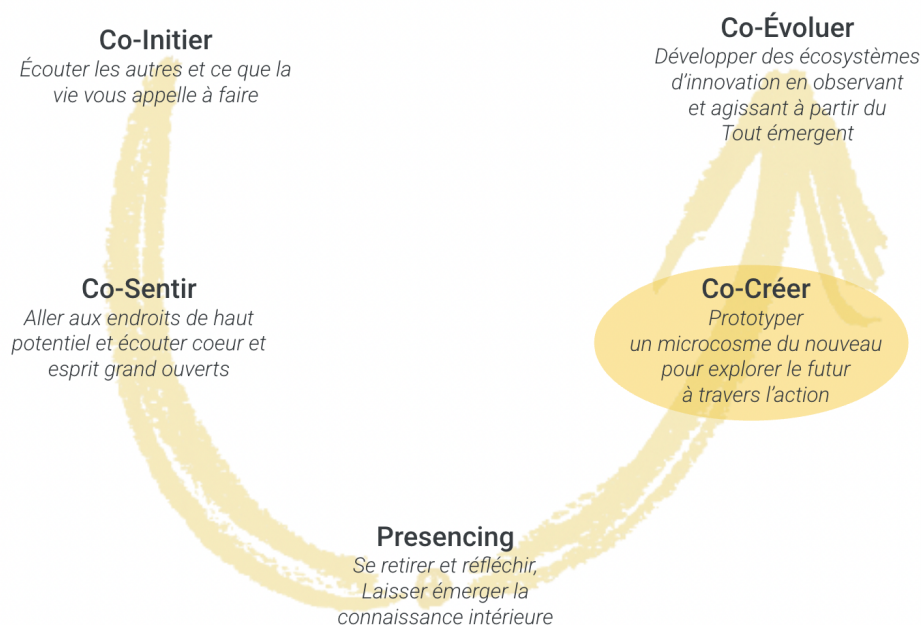
Etape 3: Réflexion

La réflexion est intégrée dans chaque partie de l'exercice. Les participants peuvent explorer les aspects suivants :

- Comment la sculpture 1 diffère-t-elle de la sculpture 2 ? Quelles sont les différences ? Quel a été le mouvement de la sculpture 1 à la sculpture 2 ?
- Où le mouvement a-t-il commencé dans le corps ?
- Quelles découvertes, questions et/ou idées d'actions nouvelles ont émergé ?

Module 4 : Co-Créer

En remontant le côté droit du U vers la co-création, nous restons fidèle à l'idée ou à l'inspiration qui a émergé lors du presencing (cristallisation), puis on passe à l'action itérative pour faire évoluer et grandir l'idée (prototypage).



Cristallisation

Bien souvent, la première chose qui arrive après une expérience de Presencing est RIEN. Absolument rien. Le Presencing est un simple acte de connexion. Et lorsque nous parvenons à maintenir vivante cette connexion à notre source de connaissance profonde, nous commençons à mieux nous accorder aux possibilités futures qui émergent. En nous mettant à agir à partir de cet endroit, nous pouvons commencer à opérer à partir d'une source différente. Nous envisageons, concevons et incarnons le nouveau.

Le terme Presencing peut être utilisé comme un nom ou un verbe. Il désigne la connexion à la source profonde de soi et de connaissance. Et parce que nous maintenons cette connexion vivante tout au long de la remontée du U, nous pouvons dire que nous maintenons le Presencing (connexion et fonctionnement à partir de la source) tout au long de notre voyage. Le terme Cristallisation désigne la première étape de ce processus de remontée. L'important dans cette phase est de :

1. Maintenir activement la connexion à la source.
2. Prendre de petites mesures concrètes pour fonctionner à partir de cette source et apprendre ce qu'elle veut que l'on fasse.
3. Remarquer si jamais l'on retourne en pilotage automatique. Car cette connexion à la source peut susciter en nous jugement, cynisme ou peur. C'est normal. Il suffit de « rester avec ».

Questions Fréquentes sur la Cristallisation

En quoi la cristallisation est-elle différente d'un processus de visualisation normal ?

La cristallisation consiste à clarifier la vision et l'intention à partir de nos possibilités futures les plus élevées. La différence entre la cristallisation et un processus normal de visualisation est la suivante : la cristallisation se produit à partir de l'espace le plus profond de la connaissance et du soi, tandis que la visualisation peut se produire à partir de n'importe quel endroit, même en mode pilote automatique. Selon notre définition, si la volonté et l'action est issue des habitudes d'hier, on ne passe pas du Presencing à la cristallisation. Mais lorsque l'on commence à se connecter et à agir à partir d'un sens plus grand de soi - un sens de ce qui émerge – on sait que l'on est sur la bonne voie.

Mon groupe a suivi le processus de Presencing ensemble. Comment savoir si l'on est prêt à passer à la cristallisation ?

Après un moment de silence ou de Presencing, dans les groupes, on peut remarquer un changement subtil d'identité et une base nouvelle pour travailler ensemble et aller de l'avant. Jusqu'à ce stade, nous n'avons ressenti que la possibilité d'un avenir. Après un moment ou une rencontre de Presencing, les gens sont maintenant prêts à concrétiser ce potentiel individuel et collectif. La première étape de ce voyage consiste à cristalliser plus clairement la vision et l'intention. Nous exprimons ce que nous voulons créer dans un langage spécifique.

Quel est le lien entre la cristallisation et le prototypage ?

La cristallisation consiste à rester connecté à la source et à clarifier lentement la vision et l'intention qui nous animent. Au fur et à mesure que nous faisons cela, notre image de l'avenir continue d'évoluer. Ensuite, nous devons amener ce processus de concrétisation du nouveau à son niveau supérieur en mettant en œuvre des exemples vivants ou des prototypes de l'avenir que nous voulons créer.

Principes de Prototypage

Après avoir établi une connexion avec la source (presencing) et avoir clarifié le sens de l'avenir qui veut émerger (cristallisation), l'étape suivante du processus U consiste à explorer l'avenir par la pratique (prototypage). Le prototypage est la première étape d'exploration de l'avenir par l'action et l'expérimentation.

Le chapitre 13 ([téléchargement gratuit](#)) du livre Théorie U offre une base théorique importante pour le type de processus de prototypage que nous enseignons dans le u-lab. Ce chapitre va vous aider à établir des liens entre les exemples que nous avons présentés dans le module 2, l'accent mis sur le calme et la connexion à la source dans le Presencing et la Cristallisation, et les principes de Prototypage orientés vers l'action.

Le plus important à faire dans la phase de prototypage du U est de développer, créer et tester votre prototype, quelle que soit la forme choisie. Un plan n'est pas un prototype. Un prototype se met en action et génère un retour de la part des autres, ce qui aide ensuite à faire évoluer votre idée. Du moment qu'il s'agit d'une action qui génère des retours, aucun prototype n'est trop modeste.

Dans ce module, vous allez parcourir un processus de prototypage en trois étapes : vous commencerez par regarder les vidéos sur le principe du prototypage et répondrez à quelques questions réflexives. Puis vous utiliserez l'outil de cartographie 3D pour effectuer un modèle réel de votre idée, initiative ou projet de changement au niveau des systèmes. Vous reviendrez ensuite aux questions réflexives et examinerez

comment vos réponses ont évolué. L'ensemble du processus est relativement rapide et peut être réalisé en 1 à 2 heures.

Galerie de Prototypes

Lorsque votre idée de prototype commence à se cristalliser, partagez-la [ici](#) dans la Galerie des prototypes. Cela vous aidera à affiner et à clarifier votre idée lorsque vous l'exprimerez aux autres, et vous permettra également d'obtenir un retour d'information qui vous aidera à poursuivre l'itération.

Journal réflexif

Cette pratique offre un espace sûr pour explorer des idées nouvelles ou difficiles. En le faisant régulièrement, vous augmenterez considérablement votre capacité à remarquer de nouvelles possibilités et à développer votre réflexion à leur sujet.

Etape 1: Ecriture en fin de journée

Prenez trois minutes à la fin de chaque journée pour écrire :

- Les suggestions que le monde vous a fait aujourd'hui, sans juger si elles sont bonnes ou mauvaises.
- Une ou deux questions qui découlent de ces suggestions en lien avec vos défis actuels.

Etape 2: Ecriture le matin

La matin suivant, prenez cinq ou dix minutes pour écrire les réponses aux questions que vous avez écrites la veille. Si le flot d'idées se présente, suivez-le.

Complétez l'écriture en explorant les prochaines étapes possibles : Que faudrait-il faire pour approfondir, tester ou prototyper vos idées ?

Apprentissage par l'Action

- Outil : Graines
- Outil : Représentation 3D
- Outil : Ecoute de Cas
- Pratique : Evaluation de l'écoute

** Les contextes d'application seront donnés sur le site de la communauté u-lab et du hub francophone à partir du 25 septembre.*

Outil : Graines

Aperçu

Les Graines commencent à faire apparaître ce qui émerge, lors d'un temps de silence et de réflexion. Ce sont de petites remarques personnelles mais elles ont un potentiel de changement profond. Cette pratique est particulièrement utile après un processus de Journaling guidé pour identifier ce qui a résonné le plus fortement dans le "Champ du Futur".

Application

Cet outil est utilisé pour faciliter la transition entre le Presencing et la Cristallisation et permettre aux participants d'un processus U de ressentir et d'articuler les intuitions qui se sont manifestées pendant le Presencing. Les Graines aident ensuite les participants à commencer à choisir des idées pour le Prototypage.

Principes

- Faites confiance à votre intuition. Vos réflexions lorsque vous êtes assis en silence, que vous faites un Journaling ou que vous entrez dans un moment de Présence sont des Graines d'Avenir.
- Restez dans l'incertitude. Vos prochains pas peuvent ne pas être évidents au début, vous pouvez vous sentir vulnérable et inconfortable à ce moment.
- La clarté émergera en son temps. Cela peut prendre du temps - des jours ou des semaines - pour que vos pensées se mettent à prendre forme.

Ressources

- Bird, Kely. 2018. *Generative Scribing: An Art of the 21st Century*, Chapter: "Discern." Cambridge, MA: PI Press. (non traduit)

Processus

Mise en place

- Participants : Il s'agit d'un exercice individuel pouvant être réalisé seul ou avec un groupe.
- Lieu : Un endroit calme où vous ne serez pas dérangé.
- Durée : 5 à 15 minutes.
- Matériel : Certaines pages de votre Journaling guidé ; des post-it, des cartes ou petits morceaux de papier ; un stylo ou un marqueur de couleur sombre.

Etapes

Etape 1: Collecte des Graines

- Lisez les réponses de votre Journaling. Soulignez les mots qui attirent votre attention et ont une certaine résonance en vous. Ce sont vos "Graines d'Avenir".
- Choisissez 5 à 10 des mots surlignés. Notez-les (1 mot par carte ou morceau de papier).

Etape 2: Protégez vos Graines

- Les graines demandent un environnement protégé qui leur permette de se développer. Placez les à un endroit où vous pouvez les voir facilement. Gardez-les à l'esprit pendant l'étape 3 ci-dessous. Et ajoutez de nouvelles idées à votre journal lorsqu'elles vous viennent à l'esprit.

Etape 3: Dialoguez avec vos Graines

- *Dialogue avec votre "Moi"* : dialoguez avec vous-même en créant des moments de tranquillité. Méditer, se promener dans la nature ou écouter une musique qui vous inspire peuvent faciliter ce dialogue.
- *Dialogue avec les autres* : dans l'idéal, effectuez deux Marches Empathiques - l'une avec une personne aux opinions différentes des vôtres sur vos Graines, et l'autre avec une personne qui les soutient et les apprécie. Ces dialogues peuvent vous aider à clarifier votre pensée. Posez-vous la question : quelles intentions ces Graines portent-elles ?
- *Dialogue avec l'univers* : un dialogue avec l'univers est un dialogue avec tout ce qui se passe dans votre vie personnelle et professionnelle. Appliquez votre désir de contribuer au changement en prêtant attention aux synchronicités (coïncidences significatives) qui, après réflexion, révèlent ce que la vie peut bien vous demander.

Etape 4: Affinez votre collection de Graines

- Reprenez vos graines initiales et choisissez les trois premières qui vous parlent le plus.
- Regardez comment elles se combinent.
- Reliez-les à la vision et à l'intention issues de vos exercices de Presencing - en écrivant, en dessinant ou en entrant dans des mouvements corporels - afin de clarifier ce qui émerge à ce stade.

Outil : la Maquette 3D – Personnelle

Aperçu

La Maquette 3D Modelée est un processus physique. Les participants créent une sculpture qui représente leur situation actuelle et les possibilités émergentes de leur travail et de leur vie. Le processus suscite des questions à partir des quatre points cardinaux d'observation, ce qui permet de voir et de sentir à 360 degrés un avenir émergent. Le pouvoir de cette pratique réside dans le fait que les participants se fient à leurs mains, plutôt qu'à leurs modes de pensée habituels, pour découvrir de nouvelles perspectives.

Application

Dans le contexte de la Théorie U, cet outil peut être utilisé à n'importe quelle phase pour créer des présentations visuelles qui expliquent les projets et engagent les parties prenantes potentielles. La modélisation peut être appliquée à n'importe quelle échelle.

Principes

- Créer une vision externe d'un défi actuel pour identifier les facteurs systémiques qui en sont la cause.
- Détecter, faire apparaître et activer les possibilités inhérentes.

Ressources

- Scharmer, C. Otto : La Théorie U – Renouveler le leadership, Chapitre 5. Yves Michel, 2016
- Cet outil est adapté à partir du travail de l'institut Ashland Institute et de Cliff Barry Shadow Work®.

Processus

Lise en place

- Personnes : En binôme.
- Lieu : La modélisation 3D se fait de préférence en personne, mais avec un peu de créativité numérique, elle peut être adaptée aux téléconférences ou aux réunions virtuelles.
- Temps : Prévoir un processus de 30 minutes pour chaque partenaire - au total 60 minutes. En outre, les animateurs doivent prévoir du temps pour préparer la salle.
- Matériels:
 - De petites tables permettant aux deux partenaires de se déplacer autour de la maquette et de la regarder de différents côtés. Vous pouvez également construire la sculpture sur une grande feuille de carton ou une grande boîte en carton.
 - Des journaux ou du papier pour prendre des notes.
 - Des kits de modélisation 3D pour chaque binôme, comportant des objets pour représenter les différents aspects du système. Nous vous encourageons à vous procurer les kits de manière durable, en utilisant des matériaux que vous possédez déjà. Voici quelques exemples d'objets à inclure : des cure-pipes de différentes couleurs ; des objets faciles à trouver dans la nature, comme des pommes de pin, des pierres et des brindilles ; de la pâte à modeler ou de l'argile ; de la laine, de la ficelle et des morceaux de tissu ; de petites figurines ou des jouets.
 - Un assortiment de matériaux est utilisé pour représenter symboliquement les forces du système en jeu. Tout peut être assemblé pour représenter n'importe quel élément..

Etape 1: Orientation (~5 mins.)

- Présentez-vous. Décidez qui va créer la sculpture et qui sera le coach.
- Le "partageur" communique ce sur quoi il a l'intention de se concentrer dans la situation ou le système.

Etape 2 : Sculpter la Réalité Courante (~10 mins.)

- La personne qui commence le processus de maquette décrit ce qu'elle construit tout en plaçant les objets. Faites une pause entre chaque ajout pour que le coach comprenne ce qui a été ajouté et les relations entre les pièces.
- Le coach écoute profondément ce que le constructeur de la sculpture partage.

Etape 3: Explorer à partir des 4 directions (30–40 mins.)

Rassemblez-vous sur le côté où est de la sculpture. Le coach lit la première série de questions à haute voix, une par une, et écoute attentivement les réponses du créateur. Le binôme se déplace ensuite vers le côté suivant de la sculpture. Il est important de se déplacer physiquement afin d'expérimenter de multiples perspectives.

Questions:

1. EST: Emotions

- *Qu'aimez-vous dans cette représentation ? Qu'est-ce qui active vos meilleures énergies ?*
- *Quand vous regardez cette situation, quelles autres émotions surgissent ?*
- *Si cette émotion pouvait parler, que dirait-elle ?*

2. SUD : Vérité

- *Quelles dures vérités doivent être dites ?*
- *Quels sont les risques si cette situation change ?*
- *Quels sont les risques si cette situation ne change pas ?*

3. OUEST: Réflexion

- *Quelles hypothèses pourraient sous-tendre cette situation ?*
- *Si cette situation était conçue pour que vous appreniez, qu'essaierait-elle de vous enseigner ?*

4. NORD : Sens/Présence

- *Qu'est-ce qui, dans cette situation, touche à sa fin, veut mourir, et qu'est-ce qui émerge, veut naître ?*
- *Si cette sculpture pouvait parler, quels conseils pourrait-elle vous donner ?*

Etape 4: Ajuster la Sculpture (~5 mins.)

Ajoutez, enlevez, et ré-arrangez les objets pour que la sculpture représente mieux le futur émergent que vous souhaitez créer.

Etape 5: Finaliser (~5 mins.)

- Lorsque toutes les étapes sont terminées, accordez-vous quelques instants pour faire une pause au calme.
- Quelle est la première étape que vous allez franchir pour donner vie à ce futur émergent ?
- Déplacez doucement la sculpture vers un endroit sûr, et quand vous êtes prêt, démontez-la avec soin.

Etape 6: Changer de Rôles

- Préparez l'espace pour que vous puissiez changer de rôle.
- Répétez le processus.

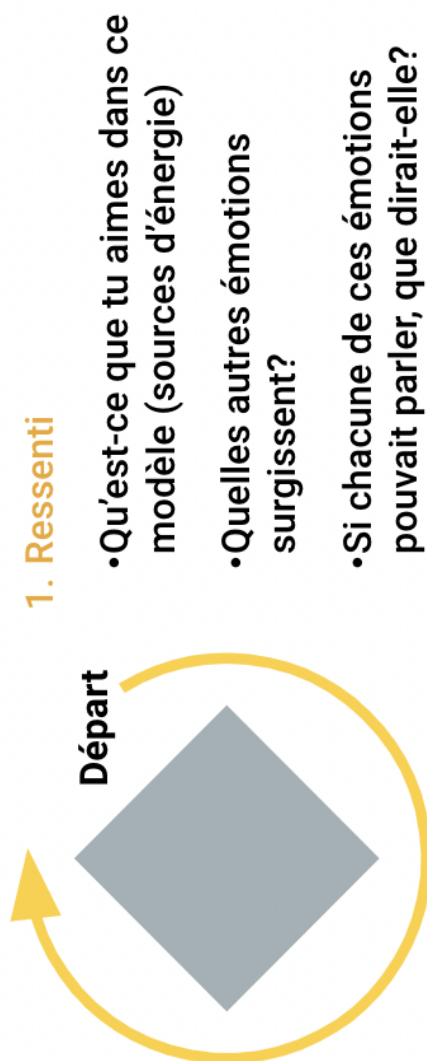
Maquette 3D, en Binôme

4. But

- Qu'est-ce qui s'achève dans cette situation (qui veut mourir) et qu'est-ce qui émerge (veut naître) ?
- Si cette sculpture pouvait parler, quel conseil pourrait-elle donner ?

3. Perspective

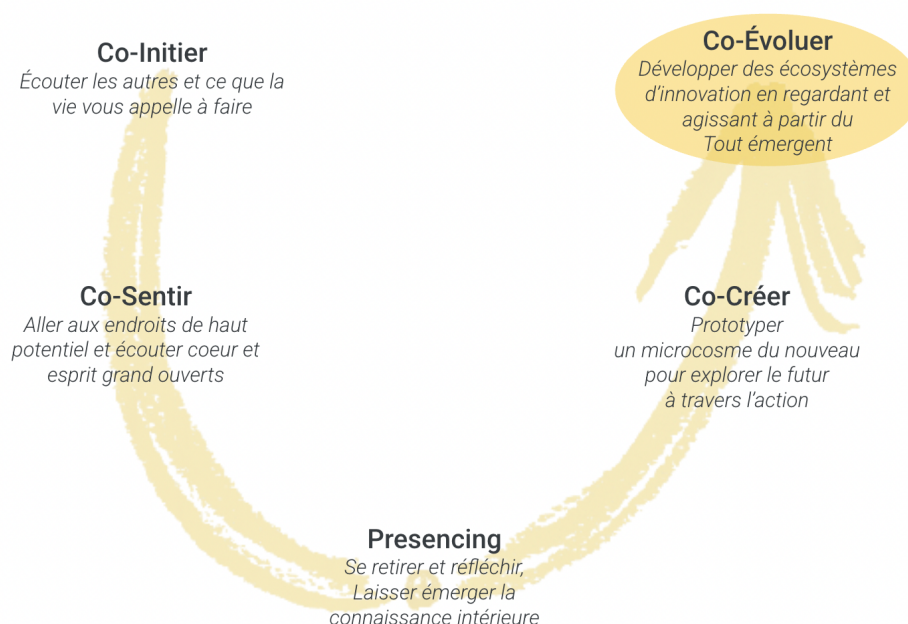
- Quelles hypothèses pourraient sous-tendre cette situation ?
- Si cette situation était conçue pour apprendre quelque chose, qu'est-ce que ce serait ?



2. Vérité et Action

- Quelles sont les dures vérités qui doivent être dites ?
- Quels sont les risques si cette situation change ?
- Quels sont les risques si cette situation reste inchangée ?

Module 5 : Co-Evoluer

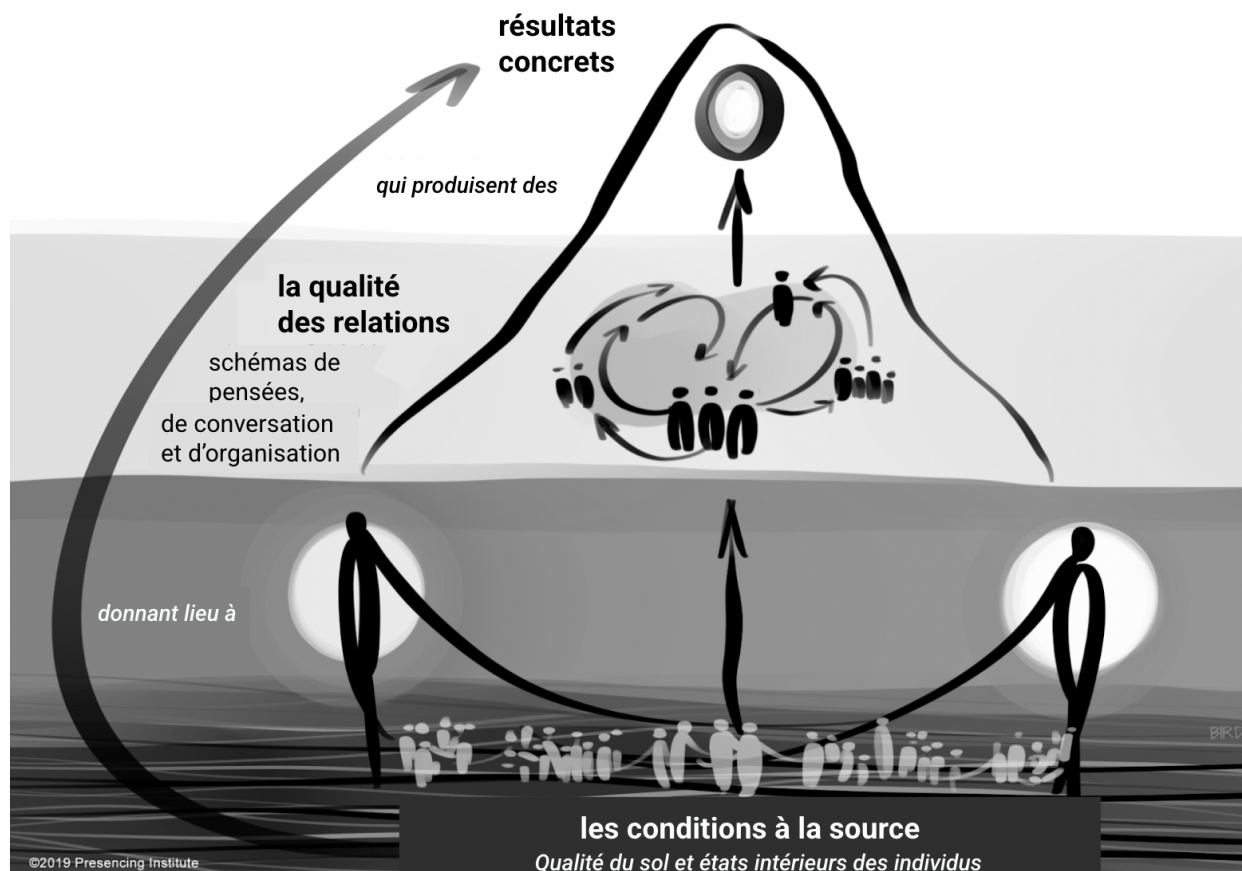


Dans ce module, vous allez continuer à itérer et commencer à faire co-évoluer votre prototype. Nous connaissons tous de nombreux épisodes et histoires de changements. Mais au bout du compte, ils ne restent simplement que cela : des épisodes. Tôt ou tard, le système dans son ensemble retombe dans l'ancien mode de fonctionnement. Il est moins fréquent que les épisodes transformationnels se répandent comme une traînée de poudre à travers le reste du système. Pourquoi en est-il ainsi ? C'est la question que nous allons explorer dans ce module.

Imaginez votre prototype comme une graine du futur émergent. Pour qu'il se développe et amène une transformation, vous devez veiller à la qualité du sol dans le domaine social. L'essentiel du module 5 portera sur les principes et les pratiques qui se sont avérés utiles pour créer les conditions de coévolution d'un prototype. Ainsi que sur les "quatre distractions" qui peuvent interférer avec votre pratique la plus essentielle - c'est-à-dire d'être présent maintenant.

La Qualité du Sol

Pour ceux voulant approfondir le phénomène des champs sociaux, l'article d'Otto en anglais dans le HuffPost intitulé "[Le point aveugle : découvrir la grammaire du champ social](#)" est un bon point de départ.



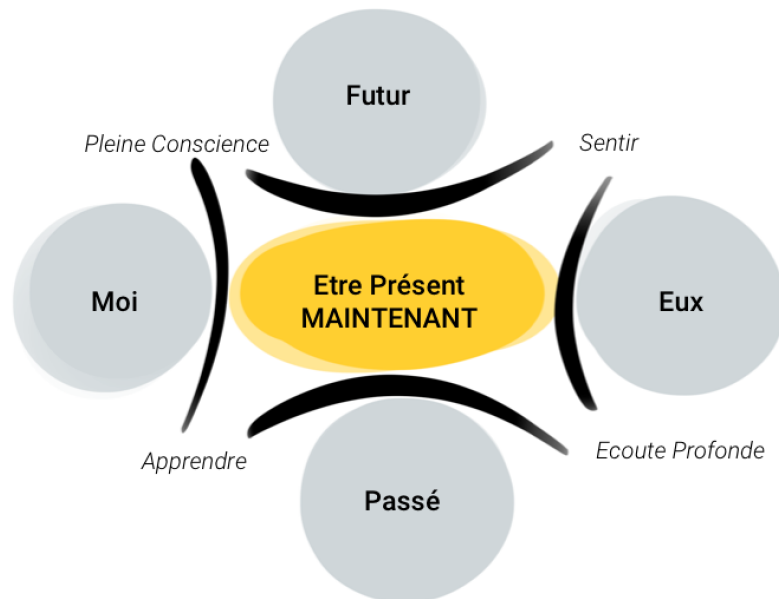
Un principe central de l'agriculture régénérative est que le résultat visible, c'est-à-dire la plante qui pousse, dépend de la qualité du sol. Le même principe s'applique aux domaines sociaux. Un domaine social est défini à la fois par ce que nous pouvons voir à la surface, le système social, et ce qui se trouve en dessous, à savoir la qualité des relations et la conscience qui déterminent le fonctionnement du système.

Tout comme l'agriculteur régénératif se concentre sur l'amélioration de la qualité du sol, la tâche principale des leaders et des acteurs du changement est d'améliorer la qualité du sol social. Les quatre modules précédents sont conçus pour vous aider à développer votre capacité à co-crée des domaines sociaux génératifs, en vous concentrant d'abord sur votre propre état intérieur. Nous examinons ici certains des obstacles auxquels nous devons faire face pour cultiver une présence et une attention de qualité.

Les Quatre Distractions

Distraction #1 : Le passé

Lorsque notre attention et notre pensée sont piégées dans les regrets de ce qui s'est passé hier, jouant les conflits, pensant à "ce que j'aurais pu ou dû dire" ou à ce que les autres auraient pu dire, nous sommes coincés dans le passé. Nous nous éloignons des sources de ce qui veut émerger. Lorsque cela se produit, il est important de cultiver la capacité à se pencher sur le passé, à s'intéresser au passé sans perdre de vue nos propres sources, notre propre rôle dans ce qui s'est passé hier.



Distraction #2 : Le futur

Lorsque nous nous inquiétons à propos du lendemain, nous perdons notre lien avec le moment présent - qui est notre seule possibilité de nous connecter à la réalité. Le passé est passé. L'avenir n'est pas encore là. La seule façon de modifier le déroulement de la réalité est de se connecter au moment présent. L'antidote ici est de cultiver la capacité de sentir et de se pencher vers l'inconnu, vers l'espace actuel de possibilité autour de nous qui veut émerger, ou qui pourrait arriver.

Distraction #3 : Eux

Lorsque nous sommes pris dans un état d'esprit qui considère les autres comme la source de tous nos problèmes, nous situons la source de ceux-ci à l'extérieur de nous. Ce faisant, nous perdons notre faculté de créer le changement. L'antidote ici est l'écoute profonde et le dialogue profond. C'est ce que dans le u-lab nous appelons le troisième et le quatrième niveau d'écoute. Ces modes d'écoute nous permettent de nous connecter aux autres d'une manière qui fait disparaître la frontière qui nous (ou me) sépare d'eux.

Distraction #4 : Moi

L'opposé de la distraction #3 est la mentalité dans laquelle tout tourne autour de moi : être trop consumé et absorbé par ce qui peut m'arriver dans telle ou telle situation. Pour surmonter cette distraction, nous nous appliquons à nous-mêmes le même type de connexion décrit ci-dessus. Comment appelons-nous cette qualité de connexion ? C'est ce que nous appelons la pleine conscience ou le fait de prêter attention à notre attention. C'est vraiment, en résumé, le programme du u-lab. Les études de cas, les marches empathiques, les pratiques de journaling et tous les autres outils sont conçus pour vous aider à vous connecter plus directement au moment présent, à ne pas être excessivement distrait par le passé ou le présent, par les autres ou par vous-même, et à rester au contraire connecté à ce qui veut émerger autour de vous et à travers vous.

Journal réflexif

Voici dix questions pour votre réflexion personnelle alors que vous poursuivez votre voyage vers l'avant. Prenez un moment de calme et écrivez pendant une minute ou deux sur chacune d'entre elles :

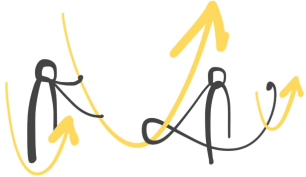
1. Qu'est-ce que vous sentez vouloir transformer en vous ?
2. Que voulez-vous faire naître ?
3. De quoi avez-vous besoin de vous défaire ?
4. En participant à u-lab, qu'est-ce qui vous a touché et pourquoi ?
5. En participant à u-lab, quelle a été votre découverte la plus importante ?
6. En participant à u-lab, de quelle graine du futur (intention) avez-vous pris conscience ?
7. Comment pouvez-vous rassembler des personnes issues de différents systèmes afin de faire quelque chose d'inspirant, d'amusant et de significatif ?
8. Quelles pratiques (moments de calme) utilisez-vous pour vous connecter à la Source ?
9. Comment équilibrez-vous la beauté et la vérité dans votre vie et votre travail ?
10. Quelles sont vos prochaines étapes les plus importantes ? Vos actions pour les trois prochains jours ?

Apprentissage par l'Action

- Outil : La Marche Dialoguée
- Outil : L'écoute de Cas
- Pratique: Evaluation de l'écoute

* Les contextes d'application seront donnés sur le site de la communauté u-lab et du hub francophone à partir du 25 septembre.

Principes pour Diriger à partir du Futur Emergent

	1. Pratiquez, ne prêchez pas Utilisez l'outil d'évaluation des niveaux d'écoute chaque jour et/ou passez quatre minutes chaque soir à vous demander quand, durant la journée, vous vous êtes engagé dans le niveau 3 d'écoute (esprit et cœur ouverts) et le niveau 4 (esprit, cœur et volonté ouverts). Si vous ne pouvez pas identifier une seule phase d'écoute profonde, notez-le également. Si vous faites cet exercice pendant un mois, votre efficacité en tant qu'écouter augmentera de façon spectaculaire - sans dépenser le moindre dollar en formation ou coaching. Le seul impératif est la discipline de se concentrer sur ces quatre minutes de rétrospective chaque jour.
	2. Devenez Ceinture Noire d'observation et d'écoute Prenez quatre minutes chaque soir et passez votre journée en revue comme si vous vous regardiez de l'extérieur. Observez comment vous avez interagi avec les autres, et ce qu'ils voulaient que vous fassiez ou vous suggéraient de faire. Faites-le sans jugement. Observez simplement. Avec le temps, vous développerez un observateur intérieur qui vous permettra de vous regarder à partir du point de vue de quelqu'un d'autre.
	3. Connectez-vous à l'intention, opérez comme un instrument Peter Senge et Robert Fritz, cinéaste et consultant organisationnel, ont mis au point cette pratique, qui s'appelle l'Exercice de Tension Créative. Dans sa forme classique, elle marche comme une méditation guidée en trois étapes : 1. Demandez-vous : Qu'est-ce que je veux créer ? 2. Puis : À quoi ressemble la réalité actuelle par contraste ? 3. Enfin visualisez les deux images côte à côte, comme juxtaposées sur un double écran, et notez la tension créative entre les deux. Nous avons jugé utile de modifier légèrement l'exercice dans le contexte du U : pendant la première étape, focalisez-vous sur la suite de votre parcours – et sur ce que le futur émergent vous appelle à faire. Pendant la seconde étape, ne vous concentrez pas seulement sur la façon dont la réalité actuelle diffère du futur souhaité, mais essayez de percevoir où dans la réalité existante se trouvent des graines du futur. Enfin, dans la troisième étape, représentez-vous la tension créative dans un espace tridimensionnel. Déplacez-vous entre les pôles. Entrez dans les éléments en graines (avec votre esprit et votre cœur), appliquez-vous à cultiver leur sol et évoluez avec elles jusqu'à l'état souhaité puis, de là, retournez vers la réalité actuelle, et ainsi de suite.



4. Soyez totalement présent lorsque la réalité (la brèche) s'ouvre

La pratique la plus importante à ce stade est l'écoute. Ecoutez non seulement votre voix intérieure mais aussi ce que les autres autour vous disent vraiment.

Une fois ressentie l'invitation à votre aspiration – lorsqu'un « messenger » arrive avec une invitation à une chose que "vous ne pouvez pas ne pas faire" – répondez d'abord « oui » et ensuite seulement, réfléchissez à comment le faire (suivez en premier lieu votre sentiment, puis invitez votre esprit rationnel).



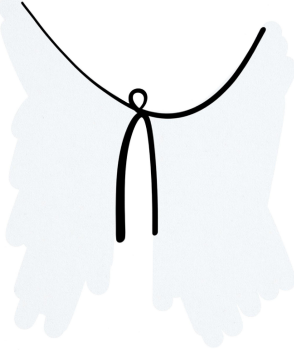
5. Faites ce que vous aimez, aimez ce que vous faites

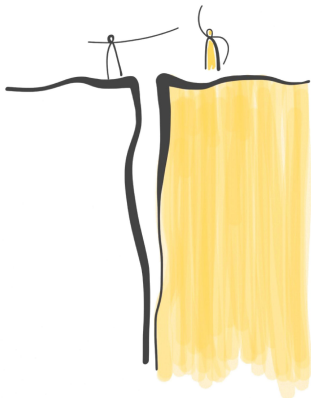
Le chemin pour accéder à sa propre créativité comporte les stades suivants :

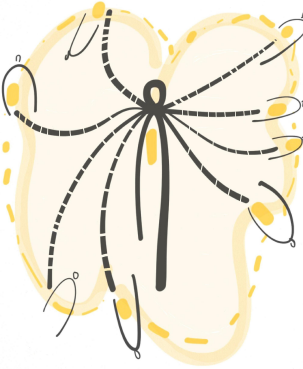
1. Pas grand'chose ne se passe
2. Ennui
3. Une impulsion émergeant de l'alentour, ou de son for intérieur, est perçue
4. Rester en contact avec elle
5. Bouger avec elle pour l'amener au jour "comme elle le désire" (Martin Buber)

Il est difficile d'apprendre à faire cela quand vous êtes dirigé par un système étroit de récompense et contrôle. De même pour les entreprises: une grande part de leur système de motivation est plus dysfonctionnel qu'utile parce qu'il impose une culture du comportement motivé par la récompense plutôt que celle consistant à faire les choses justes parce qu'elles sont justes. Et donc la pratique ici consiste à créer des environnements qui permettent aux gens de faire ce qu'ils aiment et d'aimer ce qu'ils font. Les deux volets sont importants. Aimez ce que vous faites : appréciez pleinement ce que la vie vous offre.

Faites avec amour ce que vous faites – et vous serez surpris de ce que la vie vous donne en retour.

	6. Dialogue avec l'Univers Voici une pratique pouvant vous aider à vous connecter à une perspective plus large : 1. Prenez trois minutes en fin de chaque journée pour écrire les suggestions que le monde vous a faites pendant la journée, sans les juger bonnes ou mauvaises. 2. Ecrivez une ou deux questions centrales issues de ces observations et en relation avec des défis actuels dans votre travail. 3. Au matin suivant prenez cinq à dix minutes pour noter les idées vous venant à l'esprit au sujet de ces questions centrales (et de ces observations) notées la nuit précédente. Laissez-vous aller avec le flux de l'écriture quand un courant d'idées apparaît. 4. Complétez ce « journaling » en explorant les prochaines étapes possibles : Qu'est-ce faudrait-il pour continuer à étudier/tester/prototyper ces possibilités ?
	7. Créez un espace contenant de niveau 4 De nombreuses années se passent souvent entre la formulation d'une idée initiale et finalement le passage à l'action l'amenant à la réalité. Et donc, que faut-il pour soutenir cette durée ? Une poignée de personnes qui vous connaissent, vous soutiennent et maintiennent des intentions similaires. La pratique ici consiste à donner forme et maintenir votre espace contenant initial ainsi que la poignée de personnes connectées à votre intention, qui vous donnent l'endurance pour continuer d'avancer.
	8. Equilibrez le Dire et le Faire Pratique du matin : Levez-vous tôt (avant les autres), allez dans un lieu silencieux qui vous convient (dans la nature c'est idéal mais vous pouvez aussi trouver d'autres lieux adéquats) et permettez à votre sagesse intérieure d'émerger. Pratiquez un rituel qui vous connecte à votre source : ce peut être une méditation, une prière ou simplement un silence intentionnel où vous entrez le cœur et l'esprit ouvert. Rappelez-vous ce qui vous a amené à l'endroit où vous êtes dans votre vie maintenant : Qui est votre Moi ? Quelle est votre Mission ? Pour Quoi êtes-vous là ?

	Engagez-vous envers ce que vous voulez servir. Concentrez-vous sur le résultat que vous voulez servir (le grand Tout). Et sur ce que vous voulez accomplir (ou servir) en ce jour que vous entamez tout juste. Appréciez l'opportunité qui vous est donnée de vivre la vie que vous avez en ce moment même. Eprenez de l'empathie envers tous ceux qui n'ont jamais eu les opportunités qui vous ont amené là où vous êtes présentement. Sentez la responsabilité, indissociable de ces opportunités, que vous avez envers les autres, envers tous les êtres, envers la nature entière - et même l'univers. Demandez de l'aide afin de ne pas vous perdre en chemin ni en être détourné. Ce chemin futur vous seul pouvez le découvrir. Son essence est un cadeau qui ne peut venir au monde que par vous, votre présence, votre meilleur Moi futur. Mais vous ne pouvez y parvenir seul, c'est pourquoi vous demandez de l'aide.
	9. Identifiez la Brèche Partez pour un voyage apprenant pour explorer la brèche - l'ouverture au futur - où le système actuel se heurte à un mur, ce qui exige de nouvelles façons profondes d'opérer. En explorant cette brèche institutionnelle ou systémique, recherchez les individus qui, d'une part sont parties prenantes du problème, et de l'autre portent les qualités de cœur nécessaires pour explorer des possibilités émergentes.
	10. Utilisez un langage différent avec des interlocuteurs différents Cela commence vraiment par votre propre contexte. Choisissez plusieurs interlocuteurs clé et entrez dans des dialogues en vous mettant à leur place et en regardant votre propre rôle de leur point de vue. Avant chaque interview prenez un moment de calme pour définir votre intention afin de vous ouvrir. Voici un jeu de quatre questions utilisées par des personnes assumant de nouveaux rôles de leadership, dans le but de percevoir leur contexte (modifiez-les si nécessaire) : • Quel est votre objectif le plus important et comment puis-je vous aider à le réaliser ? (en quoi avez-vous besoin de moi ?) • De quels critères userez-vous pour évaluer si ma contribution à votre travail aura été un succès ? • Si je pouvais changer deux choses dans mon domaine de responsabilité dans les six prochains mois, lesquelles créeraient pour vous le plus de valeur et de bénéfice ? • Quelles sont - s'il en existe - les tensions historiques et/ou systémiques qui ont empêché des personnes tenant mon rôle ou

	ma fonction de répondre à vos demandes et attentes ? Qu'est-ce qui se met en travers de votre chemin ?
	11. Soyez ouvert à être changé en premier Sans la capacité à suspendre votre Voix du Jugement, tous les efforts pour pénétrer le lieu du plus haut potentiel seront vains. Suspendre votre Voix du Jugement signifie faire taire (ou embrasser et changer) l'habitude de juger en fonction des expériences et schémas du passé, de manière à ouvrir un nouvel espace d'exploration, de questionnement et d'émerveillement. Prenez un objet (tel qu'une graine) ou une situation et observez-le avec une attention entière pendant au moins cinq minutes. Lorsque vous remarquez que votre mental vagabonde vers d'autres idées et pensées, corrigez-en le cours et revenez à votre tâche de pure observation.
	12. Co-initier à travers un leadership local venant du cœur Checklist pour co-initier ou créer l'étincelle d'une intention commune parmi divers acteurs-clés : • L'intention de servir l'évolution du tout. • Faites confiance à votre "intelligence du cœur" lorsque vous vous connectez aux autres ou lorsque vous explorez des possibilités qui pourraient sembler sans relation avec la question stratégique du moment. Ayez l'esprit ouvert à d'autres manières de cerner le vrai problème ou l'opportunité (chaque acteur clé va souligner une variable ou un aspect différent). • Reliez-vous aux autres professionnellement et personnellement : tentez de vous connecter avec leur "plus haut futur sens du but" (Moi et Travail) et pas seulement avec leur rôle et responsabilité institutionnels. • Aux réunions de votre groupe cœur, invitez des sponsors exécutifs et des décideurs clés ayant un intérêt profond - et professionnel et personnel - à explorer et mettre en œuvre l'idée en jeu. • Incluez des activistes inspirés dans ce groupe noyau : des personnes qui donneraient leur vie et leur âme pour que cela fonctionne. Sans cette passion personnelle et cet engagement, rien de radicalement nouveau ne va jamais naître. • Incluez des personnes ayant peu ou pas de voix dans le système actuel. • Incluez une équipe de soutien compétente (au degré nécessaire) pour construire une infrastructure efficace. • Formalisez le lieu et le contexte pour rassembler cette constellation de personnes qui va co-inspirer le chemin à prendre.

	13- Utilisez des Voyages Apprenants pour vous aider à voir le système depuis ses bords - et des mécanismes de Perception Collective pour le voir à partir du Tout Posez-vous la question : Selon le futur que vous voulez créer, quels sont les personnes et les lieux à plus haut potentiel susceptibles de vous apprendre le plus sur ce futur et sur la manière de le faire fonctionner ? Les journées d'immersion sont généralement plus fructueuses lorsqu'elles sont conduites deux à deux ou en petits groupes de cinq personnes maximum. Il va s'agir de suivre la personne "comme son ombre", de dialoguer avec elle et, si possible, d'observer ses activités en cours. La préparation et le debrief se font de façon méthodique, structurée, au fur et à mesure. Chaque membre de l'équipe d'observation tient un journal, chaque équipe a une caméra et un espace web pour documenter en temps réel et partager en ligne avec l'équipe. Pour accélérer le processus, les équipes devraient aussi avoir du soutien stratégique et opérationnel pour organiser leurs voyages apprenants.
	14. Créez des espaces contenant l'équipe du sommet ainsi que les leaders qui émergent Voici une checklist pour conduire un premier atelier, l'évènement de lancement qui va rassembler pour la première fois tous les membres de l'équipe de prototypage et les connecter avec le groupe noyau de champions qui a initié et sponsorise l'initiative. Comme toujours, il existe plus d'un schéma pour faire de cet atelier un succès. Mais cette liste des résultats souhaités peut être utile pour tester votre "design". Pour créer de la convergence et de l'engagement, il vous faut clarifier : • Quoi : ce que voulez-vous créer • Pourquoi : en quoi est-ce important • Comment : le processus qui va vous y conduire • Qui : les rôles et les responsabilités des acteurs impliqués • Quand et où : la feuille de route Buts additionnels : • Découvrir une base commune en partageant le contexte et l'histoire qui nous ont amenés ici. • Allumer une étincelle d'inspiration pour le futur que l'équipe veut créer. • S'exercer à des « mini-formations » en entretiens dialogués et aux meilleures pratiques d'immersion. • Organiser des voyages d'immersion en identifiant les personnes clé, les organisations et les contextes nécessitant d'être explorés et visités (une liste ciblée des lieux à plus haut potentiel). • Faire vivre aux participants une expérience qui incarne un avant-goût du futur que le projet veut créer.



15. Prototyper en agissant à partir du Présent

Tout comme les ennemis intérieurs dans le chemin vers le bas du U sont les VdJ (Voix du jugement), VdC (Voix du cynisme), et VdP (Voix de la peur), les ennemis dans la remontée du U sont les trois vieux modes opératoires :

- L'action aveugle, sans conscience ni sens de l'improvisation (action aveugle)
- La réflexion sans fin et sans volonté d'agir (analyse paralysante)
- Parler, parler sans connexion ni à la source ni à l'action (bla-bla-bla)

Ces trois ennemis partagent la même caractéristique structurelle : au lieu d'équilibrer les intelligences de la tête, du cœur et de la main, l'une des trois domine (la tête dans la réflexion sans fin, le cœur dans le relationnel sans fin, et la volonté dans l'action irréfléchie). Une pratique accédant à cette source plus profonde d'intelligence intégrerait quatre activités :

1. Se concentrer (clarifier l'intention)
2. Une immersion totale dans la tâche à portée de main
3. Interrompre le flux, changer de contexte, se relaxer et prêter attention à ce qui émerge (déplacer le centre de l'attention)
4. Observer, rester avec, et suivre l'étincelle qui commence à émerger (déplacer l'attention) - puis prototyper rapidement (faire des itérations successives)



16. Faire co-évoluer le système en utilisant les prototypes comme des graines, reliant Micro et Macro ...

Le processus de prototyper des microcosmes stratégiques est en lui-même un mini U qui commence en clarifiant l'intention ; en formant une équipe de travail ; en effectuant des parcours en immersion pour entrer en contact et s'engager avec d'autres praticiens, partenaires, et lieux pertinents ; en se réunissant et en partageant tout ce qui a été appris ; en reflétant et écoutant la source intérieure d'inspiration et de connaissance ; en cristallisant ensemble le prochain pas à faire ; puis en revenant pour impliquer d'autres acteurs dans les étapes pratiques suivantes. L'astuce est de parcourir le U non pas une seule fois, mais de nombreuses fois, peut-être même quotidiennement.



17. N'abandonnez pas - vous n'êtes pas seul·e

Partagez vos questions et connectez-vous à d'autres sur le même chemin de transformation des institutions, de la société et de soi.