

Théorie U, Diriger à partir du futur émergent

Glossaire

A

Anomie : effondrement et perte des normes et des valeurs.

Apprentissage : les apprentissages se font de deux façons, soit à partir du passé, soit à partir du futur émergent. Apprendre à partir du passé correspond au cycle d'apprentissage normal (agir, observer, réfléchir, planifier, agir...). Apprendre à partir du futur émergent se base sur le processus et la pratique du *presencing* (suspendre, rediriger, lâcher prise, laisser venir, imaginer, produire, incarner).

Apprentissage en double boucle : apprentissage qui va au-delà de la simple boucle, qui réfléchit aux variables et aux principes profonds qui gouvernent le processus normal d'apprentissage par l'action. Terme inventé par Chris Argyris et Don Schön.

Apprentissage en simple boucle : réfléchir sur ses actions (mais pas sur les principes qui les gouvernent).

Atomie : terme inventé par Johan Galtung pour signifier la fragmentation et la destruction de la structure sociale.

Autopoiétique : littéralement « auto-crétion » (du grec *auto*, « soi », et *poiesis*, « création »). Terme initialement introduit par les biologistes chiliens Francisco Varela et Humberto Maturana en 1973. Notion souvent associée à celle d'auto-organisation, c'est-à-dire correspondant à système dans lequel les éléments se créent et se recréent eux-mêmes. Niklas Luhmann a introduit ce concept dans les sciences sociales.

B

Ba : mot japonais pour « lieu » (ou « champ »), au sens spatial du terme mais également social, mental et intentionnel. Le philosophe japonais Kitaro Nishida en a fait une pierre angulaire de ses travaux. Le professeur de management Ikujiro Nonaka en a fait un concept central de son approche théorique et pratique de la connaissance appliquée à la création d'entreprise. Il envisage le *ba* comme le « contexte en mouvement ».

C

Champ : ensemble de connexions interdépendantes.

Champ morphique : champ interne et périphérique à une unité morphique et qui en organise la structure caractéristique et les schémas d'activité. Les champs morphiques sous-tendent la forme et les comportements des holons, ou unités morphiques, à tous les niveaux de complexité. (L'hypothèse des champs morphiques a été émise par le biologiste Rupert Sheldrake ; elle est encore mal acceptée par les courants dominants de la communauté scientifique).

Champ social : intégralité des connexions par lesquelles les participants à système donné se lient, dialoguent, pensent et agissent ensemble.

Co-créter : phase du U qui nous permet d'explorer le futur par l'action ; produire des prototypes du futur en alliant les intelligences de l'esprit, du cœur et de la main et les faire évoluer grâce à un système de retours d'information rapides de la part de toutes les parties intéressées.

Co-évoluer : phase du U qui nous aide à nous relier et nous insérer dans le vaste écosystème qui nous entoure ; nous co-évoluons lorsque nous observons, planifions et agissons en étant pleinement présents au tout émergent.

Co-initier : phase du U qui nous aide à écouter ce que la vie nous appelle à faire afin de cristalliser le sens initial de notre intention et de notre direction. Nous co-initions grâce à une écoute attentive des autres, de nous-mêmes et de ce qui émerge des cercles de gens que nous contribuons à rassembler.

Co-percevoir : phase du U qui nous aide à nous connecter et à capter les contextes pertinents ; nous

accédons à une façon de voir où les frontières entre observateur et observé commencent à s'effacer et où le système commence à se voir lui-même.

Co-presencing : phase du U qui nous aide à nous connecter à nos plus profondes sources d'inspiration et de silence ainsi qu'au lieu d'où émergent les possibilités futures. Ce mouvement unifie trois formes de présence : future, passée et soi authentique. Il transforme le lieu à partir duquel notre soi accède au potentiel futur le plus élevé, à notre Soi.

Cœur ouvert : capacité à rediriger l'attention et à utiliser son cœur comme un organe de perception (« voir avec le cœur ») ; transformer le lieu à partir duquel tes perception arrivent aux autres ou au champ/tout ; accéder aux sources de l'intelligence émotionnelle (QE)

Complexité dynamique : situation qui se caractérise par une distance spatiale ou temporelle entre cause et effet.

Complexité émergente : situation qui se caractérise par l'émergence d'un changement profond ou déstabilisant ; sentiment ambivalent que quelque chose va changer sans que l'on puisse déterminer ce que c'est, ni comment réagir. Les solutions sont inconnues, le problème se déploie encore, et les parties intéressées « clés » ne sont pas encore clairement définies.

Complexité sociale : variété d'intérêts, de cultures, d'histoires et de modèles de pensée présente dans chaque situation en fonction de ses différents acteurs.

Connaissance autotranscendante : connaissance non encore intégrée, comme l'inspiration en action, ou l'intuition en action.

Connaissance explicite : connaissance qui peut être exprimée, par exemple à travers des tableaux ou des emails.

Connaissance implicite : connaissance intégrée

Cristalliser : envisager le futur qui cherche à émerger grâce à une profonde connexion à la source.

E

Économie globale : économie capable de fonctionner comme une unité unique, en temps réel et à échelle planétaire.

Économie mondiale : économie dans laquelle le flux de biens, de services et de capitaux s'effectue à échelle mondiale.

Esprit ouvert : capacité à suspendre le jugement et à réfléchir ; voir les choses d'un œil neuf ; accéder aux source de l'intelligence intellectuelle (QI)

Esthétique : activation de tous les sens, y compris celui qui permet de percevoir la beauté (du grec *aistesis*, « perception par les sens »).

F

Feldgang: marche dans les champs

G

Grammaire sociale : règles, structures et points d'inflexion cachés qui permettent la survenue de certains types d'évolution et d'émergence. Cette expression est née d'une conversation entre l'auteur et Reinhard Kahl.

H

Holon : terme inventé par Arthur Koestler pour décrire la nature hybride des sous-ensembles, ou parties, des systèmes réels ; les holons sont à la fois des tout(s) auto-contenus et des parties subordonnées et dépendantes du tout en fonction de l'angle sous lequel on les envisage (du grec *holos*, « tout », suivi du

suffixe *on* signifiant « particule » ou « partie »).

I

IDEO: entreprise de design influente qui applique avec succès les trois premiers niveaux du processus U à l'innovation de ses produits. www.ideo.com.

Immersion : se lier en profondeur à un contexte en se mettant à la place d'autrui. S'immerger totalement dans un contexte pour le saisir de l'intérieur. Processus utilisé par IDEO pour résoudre les problèmes pratiques.

Intégrer : capacité à amener le nouveau jusque dans la réalité institutionnelle en l'incorporant aux contextes pratiques, aux processus et aux infrastructures tout en conservant une connection à la source.

Intersubjectivité : réseau des relations collectives.

J

Je-en-ça : deuxième champ d'attention d'un système social ou cognitif ; la source d'attention se situe à la frontière entre observateur et observé ; je vois le monde de l'extérieur, c'est-à-dire comme un ensemble d'objets extérieurs.

Je-en-moi : premier champ d'attention d'un système social ou cognitif ; la source d'attention se situe à l'intérieur de mes frontières d'observateur ; je vois le monde comme une confirmation de mes propres structures et schémas mentaux.

Je-en-présence : quatrième champ d'attention d'un système social ou cognitif ; la source d'attention se situe à la source d'où émerge le futur ; les frontières entre observateur et observé sont complètement inversées (*umgestülpt*) ou transcendées ; je vois le monde depuis une sphère périphérique, c'est-à-dire un espace contenant qui permet au futur émergent de venir au monde. Le Je-en-présence est la capacité qu'a l'observateur de rediriger son rayon d'attention et d'intention à travers tous les niveaux et tous les champs ; la capacité d'un système à transformer le lieu d'origine de son attention, de son intention et de son action.

Je-en-toi : troisième champ d'attention d'un système social ou cognitif ; la source d'attention franchit mes frontières d'observateur et bascule dans le champ ; mes perceptions se font à partir du tout ; la frontière entre observateur et observé s'effondre ; je vois le monde de l'intérieur, c'est-à-dire depuis l'endroit où le monde manifesté vient au monde – depuis le champ.

L

Lâcher-prise : capacité à lâcher prise de son ancien moi et ses anciennes identités et intentions, de façon à créer un espace d'ouverture pour que puisse émerger et se manifester le Moi authentique.

Laisser venir : capacité à cristalliser et à envisager le future que vous voulez créer tout en restant connecté à la source de votre intention.

Leadership : capacité d'un système à percevoir et façonner son futur. La racine indo européenne du mot est *leith* qui signifie « avancer », « franchir un seuil » ou « mourir ». Les sens contenus dans cette racine – suggérant un lâcher prise et une entrée dans un nouveau monde qui ne prend forme qu'une fois surmontée la peur de pénétrer dans l'inconnu – forment l'essence, le cœur même du leadership.

M

Macro : du domaine des institutions et organisations.

Management : processus de coordination de l'accomplissement des choses (du latin *manu agere*, « guider par la main »).

Meso : du domaine du groupe ou du tête-à-tête.

Micro : du domaine de l'individu.

moi (ou soi) : moi (ou soi) courant familier ; ego.

Moi (ou Soi) : le plus haut potentiel de chacun ; Moi (ou Soi) supérieur.

Mundo : du domaine du système global.

O

Objectivité : monde du « ça », des faits et des choses quasi objectifs (point de vue de la troisième personne).

Organisation : action collective autour d'un objectif commun ; la structure organisationnelle est « la somme totale des manières dont le travail [de l'organisation] se divise en tâches distinctes et dont s'accomplit la coordination de ces tâches » (H. Mintzberg).

P

Pathogénèse : mécanismes par lesquels certains facteurs provoquent des maladies (du grec *pathos*, « maladie », et *genesis*, « développement »).

Percevoir : voir à partir de l'intérieur – lorsque que vision et perception commencent à survenir à partir du champ. L'expérience du percevoir vient avec un effacement des frontières entre observateur et observé.

Point aveugle : lieu intérieur (source) où notre attention, notre intention et notre action prennent leurs origines. Une dimension de notre réalité à laquelle nous n'avons accès qu'à condition de rediriger le rayon de notre observation sur l'observé, sur soi-même.

Point de levier ou point d'inflexion : point où l'on peut, en s'y concentrant, infléchir et transformer l'ensemble du système.

Presencing : capacité à percevoir et capter le potentiel futur le plus élevé et à agir à partir de lui – un futur qui dépend de nous pour advenir. Le terme Presencing est un amalgame des mots *presence* et *sensing* (« présence » et « perception sensorielle ») dont l'action consiste à voir à partir de notre source la plus profonde.

Produire : capacité à amener le nouveau jusque dans la réalité en improvisant et en prototypant, tout en restant connecté à la source de notre inspiration. Relier les intelligences de l'esprit, du cœur et de la main.

Prototyper : créer des microcosmes permettant d'explorer le futur par l'action. Les prototypes servent de pistes d'atterrissage au futur. Ils répondent au principe du « vite échouer pour vite apprendre » (IDEO).

R

Rediriger : capacité à passer de l'observation d'un objet à l'observation de la source à partir de laquelle cet objet est produit et engendré instant après instant.

Reproduire : répéter les schémas habituels (comportements, modes de pensée et d'échange)

Résonance morphique : influence de structures d'activité préalables sur des structures d'activité subséquentes similaires organisées par les champs morphiques. Par la résonance morphique des influences formatrices traversent l'espace et le temps (seulement du passé vers le présent).

S

Salutogénèse : concept de médecine alternative axé sur les facteurs de renforcement de la santé et du bien-être, plutôt que sur les facteurs de maladie (du grec *salut*, « santé », et *genesis* « développement »).

Structure de l'attention : qualité de notre attention ; elle varie en fonction du lieu d'où part l'attention de l'observateur relativement à ses frontières organisationnelles (Je-en-moi, Je-en-ça, Je-en-toi, Je-en-présence).

Structure organique de l'attention : relation entre l'observateur et l'observé, ou qualité de notre attention. Cette qualité diffère selon l'endroit d'où émane notre attention en fonction du type de frontière opérant entre l'observateur et l'observé (Je-en-moi, Je-en-ça, Je-en-toi, Je-en-présence).

Subjectivité : monde de la première personne, du je.

Suspendre : capacité de chacun à suspendre en lui la voix du jugement (VDJ) pour appréhender les situations.

T

Théorie U : cadre théorique pour l'analyse des différents principes, pratiques et processus des quatre types d'émergence et d'anti émergence – dont les sources (ou structures d'attention) diffèrent en fonction du lieu intérieur à partir duquel se produit et se déploie leur activité. La théorie U met en lumière le niveau source des systèmes que nous produisons (ou systèmes sociaux).

Toile vierge (ou page blanche) : lieu ou état par lequel nous nous connectons à nos sources de créativité et d'inspiration et créons à partir de rien.

Transsubjectivité : monde du Moi / Soi ; monde de la présence vivante (Husserl).

V

VDC : voix du cynisme

VDJ : voix du jugement

VDP : voix de la peur

Volonté ouverte : capacité à lâcher prise de nos anciennes intentions et identités et à capter le futur qui cherche à émerger à travers nous ; lâcher prise de l'ancien moi et accueillir le Moi authentique émergent ; accéder au aux sources de l'intelligence spirituelle (QS)