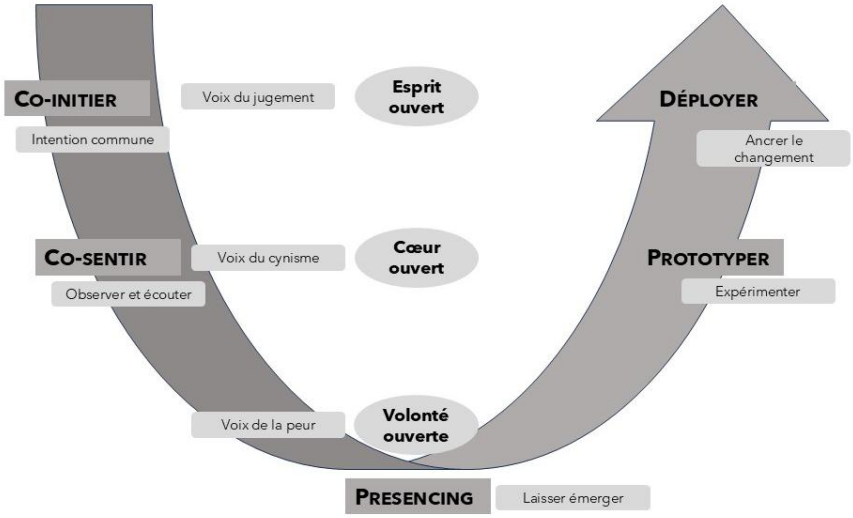
La théorie U

CONTEXTE

Otto Scharmer, professeur au MIT et cofondateur du Presencing Institute, a développé la Théorie U comme une approche du changement.

Observant un monde traversé par trois grandes fractures : **écologique**, **sociale et spirituelle**, Scharmer invite à sortir de deux réflexes inopérants pour ces défis : **imposer rapidement une solution** ou **reproduire les réponses qui ont fonctionné dans le passé**.

La Théorie U propose une autre voie : créer les conditions permettant de ralentir, d'observer autrement et de **faire émerger des transformations profondes** et adaptées à la situation.



EXPLICATIONS

1. Un processus pour faire émerger le changement

La Théorie U décrit un mouvement en deux temps.

La **descente du U** invite à ralentir, suspendre les réponses immédiates, observer la situation et écouter les différentes perspectives. Il s'agit progressivement de lâcher prise sur ce que l'on croit déjà savoir.

Au bas du U se trouve le **Presencing**, contraction de *presence* et *sensing*. C'est un moment de recul et d'ouverture où l'on cherche moins à résoudre immédiatement le problème qu'à percevoir ce qui pourrait émerger.

La **remontée du U** consiste ensuite à laisser venir, donner forme aux nouvelles possibilités, les tester puis les déployer.

Antoine Feron
Formateur & Facilitateur
info@antoineferon.be

2. Les étapes du U

Co-initier – Construire une intention commune

Clarifier le défi, la question ou l'intention qui rassemble les participants.

Co-sentir – Observer et écouter

Aller à la rencontre de la réalité, des personnes concernées et des différentes perspectives, sans chercher trop vite à conclure.

Presencing – Lâcher prise et laisser émerger

Prendre du recul, ralentir et créer un espace permettant à de nouvelles compréhensions ou possibilités d'apparaître.

Prototyper – Expérimenter

Transformer les intuitions en premières expériences concrètes. Tester rapidement, apprendre et ajuster.

Déployer – Ancrer le changement

Développer ce qui fonctionne, l'intégrer dans le système et poursuivre les apprentissages.

3. Trois résistances à traverser

Descendre dans le U suppose de dépasser trois réflexes qui referment progressivement notre capacité à percevoir autrement :

La voix du jugement ferme l'esprit :

« Je sais déjà. » – « Ce n'est pas une bonne idée. »

La voix du cynisme ferme le cœur :

« Cela ne marchera jamais. » – « Les autres ne changeront pas. »

La voix de la peur ferme la volonté :

« Et si j'échoue ? » – « Qu'est-ce que je risque de perdre ? »

Le processus invite au contraire à développer un **esprit ouvert**, un **cœur ouvert** et une **volonté ouverte**.

4. Une architecture pour concevoir une intervention

Le U peut servir de trame pour construire un atelier, une formation ou un processus de changement plus long.

Antoine Feron
Formateur & Facilitateur
info@antoineferon.be

Chaque étape possède une intention particulière. Le facilitateur choisit alors les méthodes les plus adaptées pour la nourrir : observation de terrain, écoute, travail métaphorique, temps de silence, créativité, prototypage, plan d'action…

Les outils ne doivent pas nécessairement provenir de la Théorie U. L'essentiel est qu'ils permettent au groupe de **parcourir les différentes étapes du processus**, plutôt que de passer directement du problème à la solution.

5. Une famille de pratiques

La Théorie U a également donné naissance à de nombreuses pratiques d'intelligence collective.

Par exemple :

- la **marche empathique** pour approfondir l'écoute ;
- le **journaling guidé** pour ralentir et laisser émerger ;
- le **Coaching Circle** pour explorer collectivement une situation ;
- le **3D Sculpting** ou le **Social Presencing Theater** pour représenter un système et percevoir ses évolutions possibles.

Ces outils reprennent, à leur échelle, le même mouvement : observer la situation actuelle, suspendre les solutions immédiates, laisser émerger de nouvelles perceptions puis revenir vers l'action.

POUR ALLER PLUS LOIN

Otto Scharmer, Théorie U : l'essentiel, Editions Yves Michel, 2018, 186 p.

Presencing institute : www.presencing.org

Antoine Feron
Formateur & Facilitateur
info@antoineferon.be