

Ce n'est que bien plus tard, en me mettant à cultiver l'apprentissage à partir du futur émergent, que j'allais accomplir mon travail le plus inspiré. Cependant, je réalise aujourd'hui que les graines de ce travail furent semées en moi par cette expérience de jeunesse.

## Construire l'espace contenant

Ed Schein, mon mentor au MIT, me déclara un jour : « Je déteste quand les gens disent : "Il y a deux genres de personnes..." ». Puis, avec un sourire en coin, il ajouta : « Et pourtant, il y a vraiment deux genres de personnes : celles qui comprennent les processus et celles qui ne les comprennent pas. »

Ed a raison. Comprendre ce qu'est un processus signifie comprendre la façon dont se construisent les relations sociales. Lorsque l'on souhaite améliorer les relations entre les acteurs d'un système, se contenter d'émettre des injonctions ne sert à rien. Il convient d'intervenir en amont du processus de création de la réalité relationnelle. Il faut changer les modalités de la construction relationnelle, c'est-à-dire passer du mode réactif au mode co-créatif, par exemple.

De même, concernant la source de la créativité, il existe deux genres de personnes : celles qui comprennent la notion d'espace contenant et celles qui ne la comprennent pas. Dans le langage des facilitateurs, un « espace contenant » signifie un espace favorisant. Nombreux sont les dirigeants et hauts responsables qui ne comprennent pas de quoi il s'agit. Ils croient pouvoir faire évoluer les comportements par le simple effet des discours et des outils. Les outils ont une utilité, bien entendu, mais du fait de leur visibilité leur importance est souvent surestimée. A contrario, les aspects invisibles d'un bon espace contenant sont souvent sous-évalués, notamment les qualités d'intention, d'attention et d'écoute profonde. Construire un bon espace contenant signifie créer l'espace qui va favoriser l'accompagnement d'un processus génératif collectif.

L'utilité réelle du langage et des outils conventionnels d'accompagnement du changement est assez limitée. Considérons notamment l'expression « conduire le changement » : avez-vous déjà demandé aux membres de votre famille s'ils ont envie que vous conduisiez leur réseau de relations d'une région à une autre ? Je vous souhaite bonne chance. En matière de changements profonds, la réalité du facilitateur ne consiste pas à conduire les changements d'autrui. Cette métaphore et cette approche sont erronées. La métaphore de l'agriculteur est à mon sens bien plus judicieuse.

Ceci m'amène à mon troisième apprentissage clé, et à mes racines...

## Les champs sociaux

J'ai grandi sur un domaine agricole vieux de huit cents ans dans la région de Hambourg. Il y a soixante ans, mes parents décidèrent d'abandonner les techniques agricoles industrielles et leur lot de pesticides, d'herbicides et d'engrais chimiques, pour passer à des méthodes biologiques favorisant le développement de l'écosystème du domaine. Tous les dimanches, ma sœur, mes deux frères et moi, suivions nos parents dans une marche à travers champs. De temps en temps, mon père s'arrêtait et se penchait pour ramasser une poignée de terre au fond d'un sillon afin de nous apprendre à reconnaître les différents types de sol et leur structure. La qualité de la terre, nous expliquait-il, dépend d'une myriade d'entités vivantes : chaque centimètre cube est habité par des millions d'organismes vivants qui permettent à la terre de respirer et d'évoluer.

De même, le but de ce livre est d'entreprendre avec vous une marche au cours de laquelle nous nous arrêterons parfois pour étudier un cas ou une donnée qui nous aidera à comprendre les structures fondamentales du **champ social**. Un sol vivant est à l'agriculteur biologique ce qu'un champ social vivant est au pionnier du changement social. J'entends par « champ

social » la qualité de l'ensemble des relations invisibles qui donnent naissance aux modes de pensée, de conversation et d'organisation à partir desquels nous produisons des résultats pratiques visibles.

Si l'agriculteur ne peut « conduire » une plante pour qu'elle pousse plus vite, il en va de même pour l'acteur de changement : il ne peut forcer un quelconque résultat pratique au sein de son organisation ou de sa communauté. Au lieu de cela, il doit se concentrer sur l'amélioration de la nature du sol de son champ social, à savoir la nature des relations entre les individus, les équipes et les institutions d'où émergent les comportements collectifs et les résultats pratiques.

À l'instar de mes parents qui cultivaient les champs de leur ferme, depuis quarante ans je m'applique à cultiver les champs sociaux, en collaboration avec mes collègues. Si vous êtes vous-même manager, éducateur, entrepreneur, entrepreneur social, artiste de scène, thérapeute, parent ou activiste social, cultiver les champs sociaux fait partie intégrante de votre activité.

Les acteurs de changement, les startups et les mouvements émergents font l'expérience des niveaux profonds du champ social décrits dans ces pages. Mon engagement personnel a commencé à la fin des années 1970 : j'ai lutté pour la paix et l'écologie, et contre le nucléaire. Plus tard, je me suis engagé dans la fondation du *Presencing Institute*, un nouveau type d'entreprise sociale d'envergure planétaire. Certaines de mes expériences sont décrites dans les pages qui suivent. Toutefois, je tiens à préciser qu'elles ne sont ni spéciales ni extraordinaires.

Elles sont au contraire assez communes. Nous sommes nombreux à en vivre de comparables. Certes, ces expériences nous poussent « hors du cadre », tout comme la réalité de l'incendie m'a extrait de mon corps physique un court instant. Mais nous vivons ce genre d'expérience bien plus souvent qu'il n'y paraît.