

Élargir Notre Vision du Monde

**L'oscillation comme réponse
à la complexité dans l'entreprise**

Lluís Casado / Guy Giménez

© 2011

OSCILLATIO

*Le monde que nous avons créé est le résultat
de notre niveau de réflexion, mais les problèmes
qu'il engendre ne sauraient être résolus
à ce même niveau*

(Albert Einstein)

Le monde du début du 21^{ème} siècle est complexe. C'est également un monde incertain et de changement rapide. Tout cela, aujourd'hui, personne n'en doute. Mais alors, pourquoi continuons-nous d'offrir des réponses linéaires, poursuivant des certitudes et tentant de contrôler un environnement insaisissable?

Une explication serait que nous avons perdu la tête. Cela ne semble pas plausible, puisque malgré tout l'humanité avance, certes plus clairement dans certains domaines que dans d'autres. Où alors, c'est que nous sommes entêtés. Cela semblerait une explication a priori peu sérieuse, mais dans le fond, pas complètement erronée.

Notre cerveau fonctionne par réseaux de neurones et de ce fait il est de nature complexe, variable et partiellement imprévisible. Vivre dans un monde réunissant ces caractéristiques serait simplement angoissant. Heureusement, nous disposons également de structures cérébrales relativement plus stables, qui constituent les unités fondamentales de notre personnalité et sur lesquelles nous construisons nos croyances, nos valeurs, nos comportements, et même un concept d'identité, le "Moi". Ce modèle d'organisation est utile, mais a des effets secondaires dans un environnement tel que l'actuel, où notre comportement peut souvent s'avérer trop rigide. Même s'il est probable qu'un monde stable, simple et certain n'ait jamais existé, nos schémas de conduite se trouvent aujourd'hui ... un peu débordés. Bien que pleine de cataclysmes (catastrophes naturelles, épidémies, famines, guerres, etc.) la vie quotidienne de nos ancêtres était probablement plus prévisible, moins chaotique. La doter de sens, même si souvent il s'agissait finalement de « la volonté de Dieu » était nota-

blement plus aisé. D'autre part, ces événements n'impliquaient pas systématiquement une remise en question du modèle social et individuel des intéressés. Dans la société de la technologie et du savoir, nous devons non seulement actualiser nos connaissances en permanence pour intégrer innovations et avancées technologiques, mais nous nous voyons aussi obligés de reconsidérer quotidiennement la viabilité de nos comportements afin de réinventer périodiquement de nouveaux modèles qui nous permettent de fonctionner en société.

Que pouvons-nous donc faire si nous souhaitons mieux nous adapter au monde contemporain? Tant que la biotechnologie n'y remédie pas, nous devons tenter de tirer parti de toutes les qualités dont dispose notre cerveau, parmi elles sa plasticité afin de développer et d'intégrer de nouveaux modèles de relation avec notre environnement et d'optimiser ainsi notre flexibilité et notre adaptabilité.

Il s'agit donc d'élargir le répertoire des capacités avec lesquelles nous nous percevons, et avec lesquelles nous percevons le monde. Probablement, pour notre espèce, ce processus s'est régulièrement produit, aux différentes étapes de son évolution, depuis l'homo erectus, il y a plus de 2 millions d'années, jusqu'à l'homo sapiens, notre ancêtre plus direct. Dans le monde du management, ce processus nous a amené, durant les dernières décades, à intégrer la pensée créative comme complément de la pensée analytique, de considérer l'émotivité comme un facteur déterminant de la rationalité, de l'usage privilégié de la raison et la logique à la revalorisation de l'intuition, de la capacité de synthèse à la vision systémique. Il

1 Par "Complexe" nous entendons la combinaison d'un nombre indéterminé de dimensions interactives et évolutives. A différence du "compliqué" qui signifierait la combinaison d'un grand nombre d'éléments différenciés mais statiques, et de ce fait contrôlables. Gérer le compliqué implique donc disposer des connaissances nécessaires (ou d'un bon manuel d'instructions). Faire face à la complexité ajoute une dimension fondamentale d'expérience et d'apprentissage.

2 Selon la psychologie cognitive sa fonction est de sélectionner et synthétiser les informations qui nous arrivent de l'environnement et de préserver les croyances antérieures (Beck, Freeman y Davis : Cognitive therapy of personality disorders . ed. Guilford. Beck, A.T. , Beck, J.S. (2007)

s'agit d'utiliser toutes nos ressources latentes pour construire des finalités et des sens de plus en plus holistiques, et surtout, agir différemment.

Cet article propose une approche pour donner le pas suivant : profiter pleinement de ces ressources latentes impliquerait maintenant parvenir à diluer la séparation entre l'implication –c'est-à-dire l'attention et la concentration maximum qui caractérisent toutes les capacités antérieures, fruit des réseaux de neurones stables- et la distanciation, ou « désimplication », c'est-à-dire une non-finalité et une ouverture qui nous offre une vision holistique sur nous et sur le monde : deux regards, ou encore deux « états de conscience » distincts, comme les baptiserait la psychologie où les traditions orientales.

OSCILLER



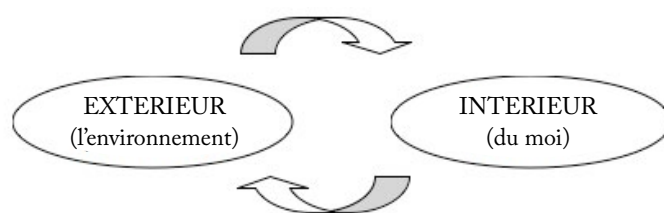
Le dictionnaire, dans une de ses acceptations, définit l'oscillation comme la «fluctuation, changement alternatif et irrégulier

de l'intensité de certains phénomènes». Nous parlons donc ici d'une attitude et d'une aptitude «fluctuante», c'est-à-dire adaptable en fonction du besoin, du contexte, du moment. L'abordant de perspectives différentes, nous ne sommes prisonniers d'aucune d'elles, gagnant ainsi en flexibilité et en vision systémique. L'oscillation pourrait se résumer comme «**cette capacité de se distancer et de se rapprocher**» des situations, personnes, choses, mais aussi des idées, des émotions, des sentiments, des croyances et valeurs.

Afin de bien appréhender un objet, une personne, une situation, un phénomène, il est nécessaire de l'observer de près, de le scruter, tout en sachant que cette proximité nous fera perdre du recul. De ce fait, il sera également important de s'en distancer pour disposer d'une vision ample. Etre dedans et être dehors, être près et être loin sont des perspectives complémentaires (bien que souvent perçues comme opposées) qui nous permettent de

mieux appréhender l'intégralité. Par exemple, pour comprendre la santé d'une personne il est utile de disposer d'une analyse qui nous informe de ses processus chimiques, et également de scanner les recoins les plus enfouis de son anatomie. Nous le connaissons mieux si nous y incluons une vision de ses habitudes alimentaires, son niveau de stress... Nous pourrions comprendre encore mieux, si nous pouvons découvrir son environnement social, connaître ses projets, tout ce qui contribue à donner un sens à sa vie, au delà de son quotidien. La mesure des triglycérides de cette personne et la compréhension de ses besoins vitaux en relation à son présent et son futur sont les deux pôles d'un continuum de facteurs qui conjointement nous permettront de déterminer ce que l'on appelle son état de santé.

Dans le monde de la direction des organisations, il est également nécessaire de pouvoir osciller entre les différentes voies de la connaissance. Nous ne pouvons plus uniquement recourir aux ressources habituelles (raisonnement, logique, pensée analytique), même si dernièrement on y ajoute une pincée de créativité ou de vision systémique. Les situations de management complexes requièrent la proximité, mais également la distance, une concentration maximale, ainsi qu'un regard ouvert et diffus. Et surtout, il est indispensable de pouvoir osciller d'un pôle à l'autre avec détermination, normalité, aisance et régularité : les vieux modèles ne suffisent plus ... mais prétendre diriger une organisation uniquement de la distance et de la non-implication pourrait sembler téméraire.



Si l'on entend par « réalité » ce qui existe effectivement, nous devons alors questionner notre capacité pour l'appréhender. Car au bout du compte, notre représentation du monde, celle là même que nous confondons souvent avec LA réalité car elle devient notre réalité quotidienne, est relative à nos capacités sensorielles (nos 5 sens). Un non-voyant, bien que partageant notre monde, en fera une représentation toute autre. En termes de neurosciences cognitives, la notion de réalité

renvoie à la représentation mentale construite à partir de l'expérience perceptive et à l'état du système nerveux qui lui est associé. L'univers mental constitué sur cette base serait donc un frein à la connaissance des phénomènes comme l'affirmait Gaston Bachelard. En d'autres termes, la réalité dans laquelle nous vivons serait une création individuelle, puis collective. Indiscutablement, au delà des frontières de mon organisme, quelque chose se passe. Mais nous disposons seulement d'une version limitée par notre capacité de perception, d'attention et d'interprétation. Le premier niveau d'oscillation permet de prendre conscience et de mieux comprendre comment interviennent les processus mentaux, physiques, émotionnels, perceptifs, interprétatifs dans la construction de ce monde. Pour pouvoir les découvrir, il nous faudra apprendre à tourner notre regard vers l'intérieur, examiner ses propres mécanismes de construction afin de comprendre comment fonctionne le bâtisseur de réalité. A ce premier niveau, « intérieur » se réfère au « Moi », avec ses limites, ses croyances, ses pensées, ses émotions. Celui ci construit ce monde qui nous devient familier, que nous donnons pour « réel ». Il s'agit donc de reconnaître et vivre cet « extérieur » comme dépendant de soi même, afin d'identifier sa part de contribution dans tous les événements et phénomènes. C'est prendre conscience que LA réalité est en fait MA réalité, fruit de MA construction et de MES mécanismes de fonctionnement. Et qu'en conséquence, la réalité de l'autre aura certainement peu à voir avec la mienne.

Après avoir travaillé en profondeur à ce premier niveau d'oscillation, un second niveau commence à apparaître : pleinement conscients du fonctionnement des mécanismes de notre construction, et capables de les contenir provisoirement afin de ne pas les laisser fausser notre vision, il devient possible de se détacher du constructeur. Car il ne s'agit là que d'un dispositif chargé d'assurer notre survie : dans ce sens, c'est un allié précieux. Mais lorsque cet allié devient le centre de mes préoccupations et le principal –et unique- objet de mes actions, il fausse ma relation avec le monde, avec les autres et avec moi-même. L'oscillation 2 nous entrainera donc à nous en distancer afin de construire de nouvelles relations.

Néanmoins, il ne s'agit pas d'ajouter, aux cotés de la planification stratégique ou de la direction d'équipes, un travail psychologique où des techniques de relaxation, comme s'il s'agissait de nouvelles compétences de management. Diriger comme d'habitude et dédier une heure par semaine à «décompresser» peut certainement contribuer à nous détendre. Mais ce dont nous parlons ici est une approche radicalement différente de notre compréhension du rôle d'un dirigeant.

Nous parlons d'avancer sur un chemin déjà débroussaillé, tout en ayant le courage d'aller un peu plus loin. Il y a quelques années, questionner la rationalité dans la prise de décisions des managers semblait une hérésie. Aujourd'hui, nous savons que la composante émotionnelle, et avec elles l'intuition, jouent un rôle fondamental. La pensée créative n'est qu'un défi aux limites auto imposées (bien qu'inconsciemment) et est encore souvent considérée comme le patrimoine des artistes alors que simultanément nous considérons l'innovation comme la solution à tous les problèmes. La globalisation nous oblige à avoir une vision chaque fois plus systémique du marché. Internet nous offre de nouveaux modèles de transactions qui défient nos croyances et nos convictions d'il y a cinq ans.



Dans son livre «Le Héros aux mille et un visages», Joseph Campbell décrit le schéma universel du voyage du Héros et du cycle cosmogonique. Dans toutes les mythologies le chemin du héros suit une même séquence : séparation – initiation - retour. Le héros a deux missions : en premier lieu se retirer de la scène du monde pour rechercher une expérience non faussée de la réalité, et postérieu-

La pyramide (ou hiérarchie) de l'apprentissage (Karl Albrecht 2001)

Qui augmente en fonction de la valeur ajoutée:

1° niveau: Les données C'est la matière première qui, comme un produit, doit se stocker et circuler pour être utilisé.

2° niveau: L'information C'est un ensemble de données élémentaires qui prennent un sens lorsqu'elles s'appliquent à un contexte ou une matière. L'information nous "dit" quelque chose

3° niveau: Le savoir La conséquence mentale de l'utilisation de l'information. Le savoir n'existe que dans les cerveaux, et chaque parcelle est propre du cerveau dans lequel elle réside

4° niveau: L'intelligence (ou la sagesse) C'est un savoir d'un niveau supérieur. Il s'agit de la capacité de dépasser le savoir afin de générer de nouveaux paradigmes basés sur l'apprentissage et l'expérience. A ce niveau apparaissent la créativité et l'innovation.

rement celle de revenir à son rôle transfiguré et partager les leçons qu'il a apprises. Comme dans le cas d'Ulysse, cela l'amène à explorer de nouveaux horizons et à vivre diverses aventures. Il s'agit là sans aucun doute la métaphore d'un profond voyage intérieur.

L'heure a sonné d'accepter les limites de la « gestion de la proximité » et de l'enrichir par un nouveau regard, de la distance, pour en rapporter de nouvelles perspectives. Tel des héros postmodernes, les dirigeants doivent entamer aujourd'hui leur chemin initiatique pour pouvoir découvrir un nouveau sens à leur labeur quotidien.

Le monde de la gestion discerne depuis déjà un certain temps les données et l'information, du savoir (les informations élaborées pour l'action). Nous parlons aujourd'hui de passer du savoir à l'intelligence, ou la sagesse, comprise comme une vision distante et sans finalité sur notre connaissance. Les deux premiers niveaux seraient à « l'intérieur » du graphique (dans le cadre du « Moi »), la sagesse se situerait dans « l'extérieur » (le monde spontané, indépendant de moi). Le voyage initiatique consisterait donc à « sortir » de soi, avant de revenir et offrir une approche, un regard alternatif.

Il est fondamental de souligner ici que ce modèle ne prétend pas simplement ajouter un niveau supplémentaire (quelque chose en plus à apprendre ou à savoir). Sur le chemin du héros, lors du retour, le monde n'a pas changé mais c'est sa vision du monde qui s'est vue transformée. Dans le cas du dirigeant, l'information et le savoir ont acquis un autre sens, ouvrant ainsi des possibilités jusqu'alors insoupçonnées.

Pouvoir diriger à partir des données, du savoir, et de la sagesse signifie disposer de trois récits différents de la réalité, tous trois complémentaires et utiles, mais reconnaissant sans l'ombre d'un doute que les deux premiers sont de l'ordre de la construction humaine et que le troisième nous ouvre la porte sur une autre réalité : une réalité non relative à nos besoins et à nos intérêts du moment. Dans ce sens, plus que d'un troisième récit, il s'agirait plutôt d'une non-narration: il n'y a plus de récit, dans le sens constructiviste, car les finalités du protagoniste ont également disparu! Il ne reste qu'observation, attention, et sagesse.

Pratiquer l'Oscillation nous permet d'utiliser pleinement toutes nos ressources, toute les possibilités que nous offre le simple fait « d'être humain » : une qualité profonde, intrinsèque à notre espèce, amplifiant sa capacité d'évaluer, d'orienter et d'influencer les diverses situations, c'est à dire, de diriger. Les perspectives figées nous appauvrissent et finissent par nous paralyser : l'information brute nous automatise, la connaissance seule nous focalise avec rigidité. D'un autre côté, la sagesse à l'état pur n'est apparemment pas opérative : elle nous mène à un monde serein mais selon les schémas économiques et sociopolitiques actuels, perçu comme « peu compétitif ».

Ce chemin d'oscillation nous rappelle le concept de rétro-progression développé par Salvador Paniker pour qui il « s'agit de concilier la sagesse mystique, la sensibilité esthétique/transcendantale, avec l'aventure de la science et de la technique ». Dans le fond, nous parlons d'assimiler et de combiner l'héritage des grandes traditions de sagesse, aussi bien occidentales qu'orientales, avec les modèles de croissance intégrale, technologique et sociale.

LE PROCESSUS D'OSCILLATION

Comme nous l'avons vu, l'oscillation s'articule en deux processus complémentaires.

En premier lieu, nous trouvons l'oscillation vers l'espace « intérieur » entre l'action (sur l'environnement) et la vision intérieure (du Moi), c'est-à-dire de l'espace où nous pouvons intervenir et gérer, à celui où nous pouvons sentir et comprendre. Ces espaces ne s'excluent pas mu-

tuellement, et comme l'indiquait la définition du Larousse, nous parlons ici de la fluctuation de l'intensité avec laquelle nous utiliserons nos capacités naturelles.

Oscillation 1: de l'environnement vers l'Intérieur

(entre la construction et le constructeur)

Au niveau 1, l'oscillation vise à augmenter la capacité de passer aisément, face à une même situation, d'une perspective de validation immédiate à une autre plus relativiste car, comme nous le rappelle Csikszentmihalyi (1990, p337) « l'action en elle-même est aveugle, la réflexion seule est impuissante ».

Osciller à ce premier niveau signifie « porter l'attention vers l'intérieur » détenant ainsi cette lecture de l'environnement qui finit par s'ériger en centre omniprésent de nos vies. Parvenir à comprendre et intérioriser le fait que l'expérience de la « réalité » de notre vie n'est qu'une construction personnelle et collective, implique donc paradoxalement cesser de l'observer pour percevoir son créateur, soi-même. Comme l'écrit Eric Berne « Ce qui se passe dans son crâne quand il est confronté à ce qui se passe à l'extérieur de son crâne décide du destin de chaque être humain ».

	Regard sur le monde	Regard sur soi-même
Finalité	Gérer pour intervenir	Approfondir pour comprendre
Risque potentiel	Impuissance	Myopie
Activités	Analyser, penser, contrôler, faire, sentir	Observer, anticiper, accepter les limites, laisser couler, se distancier, comprendre ce que nous ressentons
Questions	Quoi? Comment?	Pourquoi? Pour quoi?
Cadre Professionnel	Contrôle – chaos Contradictions – Gestion des polarités Systèmes complexes Croyances et valeurs Émotions et sentiments Résolution de problèmes – Développement	

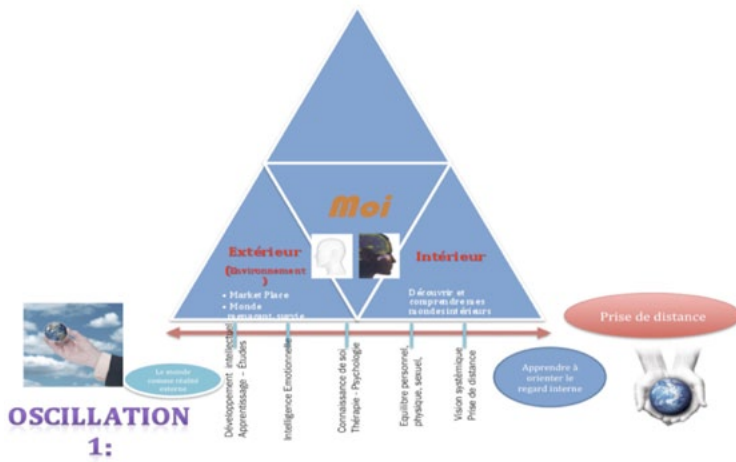
Imaginons un individu épuisé par sa tâche de dirigeant : les problèmes se multiplient, son sens de la responsabilité laisse progressivement place à l'impuissance, ses efforts pour contrôler l'incontrôlable commencent à démontrer leur inefficacité. C'est alors qu'il convient d'abandonner l'immédiateté, l'obsession pour l'environnement, pour regarder à l'intérieur, se distançant ainsi des problèmes, comme meilleur moyen de les affronter ; non pas parce qu'ainsi nous améliorerons notre capacité analytique, mais parce que de la prise de distance par rapport à de la situation supposément problématique pourront émerger de nouvelles interprétations, d'autres visions, des question-

nements nouveaux et différents. Nous pourrions alors identifier nos propres blocages, la racine de notre malaise, nos vrais buts et nos doutes, et que ceci permettra de générer de nouvelles options.

Le risque de vivre sur un mode d'action orienté au contrôle du monde extérieur est de devenir la victime de ce même monde. Tant que nous n'accepterons pas nos propres limites, l'environnement nous le rappellera cruellement. Redevenir l'acteur principal de notre propre vie est possible si nous nous situons réellement nous-même au centre. Ceci pourrait sembler un paradoxe : être acteur et avoir de meilleures relations avec l'extérieur implique laisser de côté, de temps en temps, le regard sur l'extérieur. Il est clair qu'un positionnement fixe en nous-même nous mènerait à l'égoïsme et la perte de contact avec les autres. D'où l'importance d'une oscillation fluctuante et enrichissante entre les deux attitudes : aucune des deux n'est la bonne, les deux contribuent à leur manière, mais osciller avec fluidité d'une à l'autre est la méthode qui nous permettra d'échapper à la vision unique.

L'oscillation du premier niveau, suivant le modèle de la pratique intégrale de Ken Wilber, peut se travailler sur différents registres (ou intelligences), aussi bien à l'intérieur de la personne elle-même, que dans sa relation avec son environnement :

- L'intelligence intellectuelle (ou rationnelle) la mieux connue et cultivée par le dirigeant, omniprésente due au besoin d'actualisation permanente du savoir et d'apprentissage permanent.
- L'intelligence émotionnelle, qui entre en force dans le monde du management avec l'édition de l'ouvrage de Daniel Goleman et qui figure aujourd'hui au programme de toute bonne formation de leadership
- L'intelligence corporelle-kinesthésique, qui comprend, au-delà de la réalisation d'activités physiques, les différents aspects qui contribuent à l'équilibre physiologique et mental
- L'intelligence existentielle (chez Howard Gardner ou intelligence spirituelle pour Francesc Torralba), se définit par l'aptitude à se questionner sur le sens et l'origine des choses.



Comme nous le voyons, **l'oscillation 1**, qui nous permettra de disposer de deux lectures complémentaires de l'environnement, est d'une importance déterminante : «Connais-toi toi-même et tu connaîtras l'univers et les Dieux» Ces mots, gravés sur la porte du temple d'Apollon à Delphes, acquièrent ici une nouvelle dimension.

Mais là encore, **l'oscillation 1** nous portera à ses propres limites : dans son expression maximum, elle nous amènera à osciller entre l'implication maximale vis à vis d'un environnement que nous dotons de sens et qui coïncide en grande partie avec nos finalités et une distanciation optimale qui nous permettra de les relativiser. Ces deux lectures pourraient déboucher sur un paradoxe, qui ne peut être résolu à ce niveau de conscience.

Il est donc nécessaire de la pratiquer et de l'intégrer pour pouvoir cheminer plus avant vers **l'oscillation 2** qui elle nous ouvrira la porte sur une vision radicalement différente.

Oscillation 2: Intérieur – Extérieur

(de l'effort pour vivre à la plénitude de la vie)

Le 2ème niveau d'oscillation (ou Oscillation 2) se produira de l'intérieur vers l'extérieur. Pour chaque individu, son degré d'adhésion à la fiction, c'est-à-dire sa propension à croire que ce qui est représenté est la réalité, et son niveau d'identification avec son monde intérieur (c'est à dire la validité qu'il accorde à son « Moi »), conditionneront sa capacité de mettre entre parenthèse ses propres croyances, échappant ainsi à la relativité du mon-

de qu'il se construit. Pour autant, c'est ce degré d'identification qui conditionnera la difficulté à l'heure de parcourir ce chemin d'accès.“

«Lorsque nous disons «Je», nous traçons une démarcation entre ce que nous pensons être et ce que nous pensons ne pas être: notre identité dépend totalement du lieu ou nous traçons cette ligne limitrophe» (Ken Wilber – *La conscience sans frontière*, 14-16)

Ne l'oublions pas : c'est nous qui traçons la ligne. Et dès qu'elle est tracée, nous agissons comme si elle avait toujours existé. Comme l'oscillation 1 nous aura permis de mieux comprendre le personnage et son rôle, il est tentant d'y rester attrapé. Finalement, un ego bien construit et sain nous permet de fonctionner avec une meilleure fluidité. L'Oscillation 2, en m'entraînant à en sortir régulièrement, élargira notre vision du monde au-delà de la ligne de démarcation, au-delà de l'ego.

4 grands groupes de pratiques permettent de parcourir le chemin de l'oscillation 2 :

1 Les pratiques physiques et corporelles, orientées cette fois vers l'introspection, la connaissance, le contrôle et l'utilisation du corps. Depuis leurs origines, les grandes traditions orientales de sagesse ont considéré la dimension corporelle –le travail pour et avec le corps- comme pleinement intégrée au développement et à la réalisation de l'individu. Par son observation, son écoute et son entraînement systématique, apparaît une relation nouvelle et différente, plus profonde et intime, avec le corps. Nous citerons en guise d'exemple:

- les techniques d'entraînement respiratoire (Pranayama, Kumbhaka..), les différentes postures –asanas- du Hatha Yoga,
- les aspects plus directement physiologiques (régimes, purges, jeûne), ayant pour vocation la purification régulière et le rééquilibrage des organes internes, mais aussi l'amélioration de la conscience corporelle. Combiné avec des techniques méditatives il permet de mieux ressentir l'effet positif ou négatif des pensées, actions ou projets sur le bien-être et sur notre corps.
- les pratiques d'attention soutenue et de con-

6 L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE. Daniel Goleman. J'ai Lu (1998)

7 ou du Kundalinī Yoga, introduit en Europe par l'entremise de Carl Gustav Jung au cours de conférences qu'il donna sur ce sujet en 1932 au Club Psychologique de Zurich

centration en action comme les enseignent les arts martiaux internes (ex : Tai-Chi, aikido, Kung-Fu, Qi Gong, Jujitsu, etc.)

2 Cultiver la sagesse: en occident, la confusion entre savoir et sagesse est fréquente. On croit souvent que celui « qui sait beaucoup » est un sage. Ceci reflète une approche fondamentalement rationnelle et intellectuelle, propre à notre culture. En savoir beaucoup sur de nombreux sujets fera peut-être de moi un érudit, voire un « savant », pas forcément un « sage ». Néanmoins, il est possible de cultiver la sagesse en utilisant notre capacité intellectuelle, mais dans le but cette fois de la transcender, c'est-à-dire de prendre conscience, par une approche rationnelle des limites de l'approche rationnelle. Par une étude systématique et critique du fonctionnement du monde, de la société, de l'individu, de la nature, c'est-à-dire de la vie en général, utilisant pour ce faire les idées et les textes des grands maîtres, (philosophes, artistes, mystiques et scientifiques) autant occidentaux qu'orientaux. Les questions posées par les grands philosophes, mais aussi pas les grands chercheurs scientifiques, de Darwin à Einstein, nous permettront d'affiner notre raison, d'atteindre une plus grande lucidité mentale, moins absolue, plus contrastée, plus ample. Et de là pourra émerger une vision propre, forgée non pas par l'intellect mais combinant le savoir et la sagesse, l'apprentissage et l'inspiration, développant une philosophie de vie consciente basée à la fois sur l'expérience et l'intuition.

3 L'action désintéressée: nous ouvre la porte sur un univers sans conditions et gratuit, orienté à l'autre, qui progressivement permet l'érosion de la prédominance de la notion du «MOI» construit. Cela se pratique par l'empathie, l'écoute et la compréhension compatissante et de manière plus générale, en déplaçant notre pôle d'intérêt et d'engagement vers les autres, donnant priorité à leurs besoins, offrant régulièrement des émotions positives, orientant constamment notre attention sur l'autre... C'est la voie pratiquée par de grands personnages tels Mère Teresa de Calcutta, l'Abbé Pierre, et des milliers d'autres inconnus qui dédie quotidiennement leurs vies au service de l'autre, sans en attendre aucune contrepartie.

4 La contemplation: dans une société où la notion de Dieu et du divin est en permanente

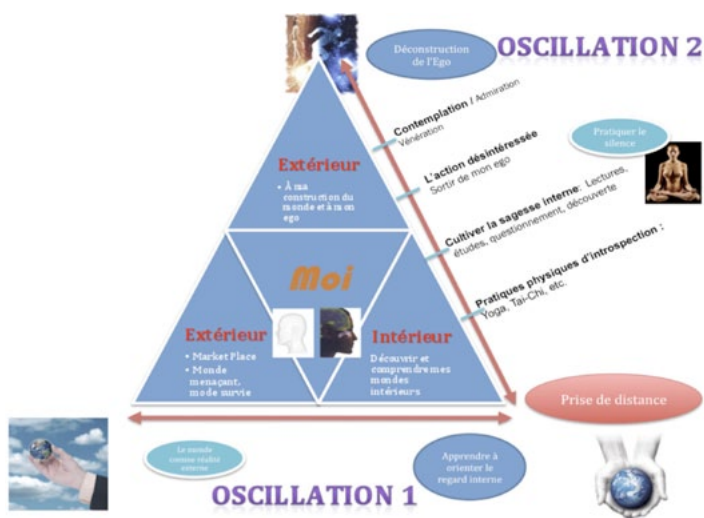
révision, ces pratiques sont plus méconnues, mais pas pour autant inaccessibles. Pouvoir y accéder requiert préalablement un travail de développement de la sagesse intérieure. Il s'agit de cultiver le ressenti, l'écoute, un autre regard, de se situer hors de soi-même. C'est reconnaître l'immensité à laquelle j'appartiens, et le mystère auquel je participe. Certains l'expérimenteront en contemplant la beauté gratuite de la nature –un ciel étoilé, la majestuosité d'une montagne, un paysage bucolique et silencieux - en se laissant envahir par elle. Mais l'Art constitue également une porte d'accès: la poésie, la peinture la musique, si nous savons y porter attention et nous y immerger, nous offrent des regards contemplatifs sur ce mystère infini et gratuit auquel nous appartenons. Les pratiques contemplatives, durant lesquelles on se retrouve seul face à l'immensité, nous invitent également à cultiver la solitude, l'introspection et la découverte de sensations, présence intemporelle et sans relation avec une idée du « MOI».



	REGARD SANS SUJET NI OBJET
FINALITÉ	DILUER L'EGO
RISQUE POTENTIEL	S'éloigner du monde, perdre l'intérêt, inaction
ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques physiques d'introspection (nouvelle conscience corporelle) - entraînement • Développer l'intelligence spirituelle (sagesse) - étude • Action désintéressée (déplacement conscient du centre d'intérêt) - action • Contemplation / Admiration / Vénération
QUESTIONS	Aucune
MÉTHODES	Examen minutieux et critique de la réalité quotidienne, doute et remise en question de nos croyances, méditation, pratique de la conscience et de la présence, recherche du silence, solitude, engagement inconditionnel, observation désintéressée, constance dans l'effort.

Le silence nous offre un niveau de conscience différent dans lequel il n'y a pas de finalité et en conséquence pas de problèmes à résoudre, mais on y trouve un sens et des réponses. Celles qui nous disent ce qui doit être accompli, non pas comme solution au problème, mais parce que nous « savons » que tel est le chemin. C'est alors que nous dépassons et sortons de l'univers des données, de l'information, de la connaissance et du savoir, pour entrer dans celui de la sagesse.

dans le monde de la dualité, mais qui n'en est pas moins une fiction auto-générée. Ceci lui confère une liberté absolue face à ses propres peurs et ses désirs, qu'il a été capable de comprendre et de désarticuler (Oscillation 1 & 2). Il n'est plus l'esclave de ses schémas de fonctionnement automatiques, c'est-à-dire de ses propres limitations. A partir d'une conscience sans limite, d'une « humanité » complète, il sait que ses propres actions font partie d'un courant auquel il appartient, qui n'a ni début ni fin. C'est cette profonde compréhension du sens spontané, de l'ordre naturel des choses qui le libère de sa condition d'animal vivant. Ce « double accès à la réalité » (duel et non duel), qualité spécifique à notre espèce, nous libère de notre condition purement animale, principalement centrée sur la survie et la reproduction de l'espèce. Il nous ouvre la porte sur une créativité sans limite, une proximité fruit de la non séparation, une passion qui ne poursuit aucune récompense, parce qu'elle l'obtient dans l'action elle-même.



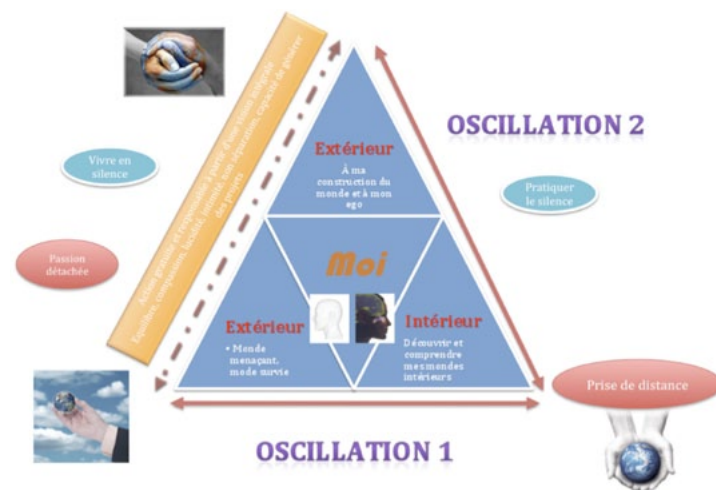
On pourrait donc penser à priori, si nous admettons que la sagesse ne poursuit aucun but en soi, que le sage ne serait pas intéressé par le quotidien. Consuelo Martin nous recommande de « réfléchir par amour à la Vérité, et non pas pour impressionner les autres ». Cet « amour à la vérité » peut-il être le seul but ? En tant que dirigeant, notre héros ayant finalisé son périple, devra lui assumer la responsabilité de revenir à la gestion : ceci peut ne pas être aisé. Il pourrait se voir menacé par un désintérêt soudain pour le quotidien, et se voir confronté à l'incompréhension de son environnement, et principalement de ses collaborateurs.

Oscillation 3:

(de la plénitude de vivre à la responsabilité d'Être Humain)

Si nous disions auparavant que depuis un regard distant nous ne pouvons pas agir, il semblerait plus délicat encore de gérer la complexité depuis la sagesse. Mais en réalité, l'être humain intégral, celui qui développe et peut tirer pleinement parti de toutes ses capacités, est celui qui intègre avec normalité les 3 perspectives, et comme le héros mythologique peut observer et agir avec sagesse à son retour. Il sait que la sagesse est le seul moyen d'action face aux dilemmes apparemment sans réponse.

L'Oscillation 3 sera donc la capacité d'aborder le quotidien d'une perspective complètement désidentifiée et intégrale : l'être humain ayant atteint la sagesse n'a plus besoin de rien, pas même d'une identité constante. Il sait que l'identité n'est qu'une construction, nécessaire afin d'évoluer



8 Par duel nous entendons dans lequel il y a « deux », concrètement un sujet et un objet, un observateur et une chose observée. L'accès non duel à la réalité, la non-dualité est un enseignement qui offrirait à l'homme de réaliser sa vraie nature par la compréhension intime qu'il ne fait qu'un avec tout (dans l'Hindouisme (Advaita Vedānta), le Bouddhisme, le Taoïsme, le Soufisme)

En ce qui concerne son possible désintéret, il lui faudra alors se rappeler qu'il n'agit pas dans des mondes différents (l'extérieur et l'intérieur), mais qu'il aborde simplement la même « réalité » à partir de niveaux de conscience différents. Et que son objectif n'est pas de changer le monde, tel un gourou apparemment imprégné de sagesse, comportement souvent narcissique et inefficace, sinon de l'intégrer pleinement en lui-même, dans cette nouvelle perception, afin d'agir à partir de cette nouvelle situation. De même doit-il se souvenir que sa mission, sur les 3 niveaux mais plus particulièrement sur le chemin du retour et disposant d'une perspective plus large, est de servir la communauté, là où il se trouve. Car c'est par le service à la communauté que le manager pourra contribuer à créer un nouveau sens, acceptable pour tous.

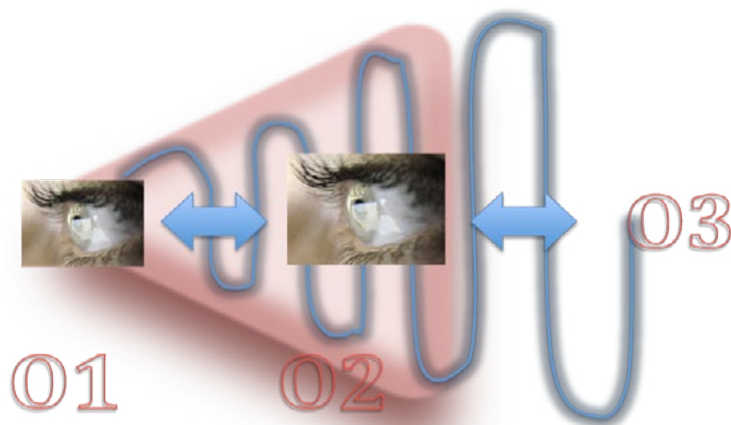
Quant à l'incompréhension de son environnement (les membres de l'équipe, sa propre famille, son groupe social d'appartenance) elle pourrait découler de la frustration de leurs attentes envers ce dirigeant, le style de comportement du leader 3 étant plutôt peu fréquent dans la plupart des organisations.

Le leader pourra alors offrir, proposer, guider, à partir de la générosité, de l'amour et du respect. En invitant les autres au dialogue depuis sa nouvelle perception (construisant par la narration et la métaphore sur la vision, mission, valeurs en terme de management) il assumera ainsi de manière différente son rôle de dirigeant en l'intégrant dans la stratégie de l'organisation. Car il s'agira plus d'une invitation à l'intégration que d'une recherche de la confrontation. L'aboutissement du voyage ne peut déboucher sur la création d'une nouvelle polarité entre les attentes de l'environnement et ce que peut offrir ce manager.

Face à la complexité croissante du monde d'aujourd'hui, ce leader est certainement le seul capable de sentir l'évolution naturelle des choses, d'imaginer de nouvelles alternatives, d'orienter son action et celle des autres vers des objectifs qui ne soient pas uniquement conditionnés par ses propres peurs et ses désirs mais réellement efficaces pour la collectivité, dépassant ainsi les contraintes imposées par l'immédiat et l'ambition sans limite.

En guise de conclusion, provisoire...

«L'interaction dynamique entre deux tendances complémentaires est une importante caractéristique des systèmes auto-organisés » nous disait Fritjof Capra (1985 p.462). L'être humain est un système auto-organisé et son seuil de développement et de transcendance dépend justement de sa capacité à exploiter toutes ses capacités latentes qui, bien que complémentaires, peuvent parfois être perçues comme opposées.



Une pratique régulière et systématique de l'oscillation contribuera à élargir, amplifier, développer notre capacité naturelle de perception et nos facultés d'interprétation et d'intégration, enrichissant ainsi sans limite notre « monde des possibles ». Car il s'agit bien d'amplifier notre perspective, et non de la modifier.

Certes, cette expansion de notre conscience nous amènera souvent des moments inconnus, voire inquiétants. Souvenons-nous alors de paroles d'Abraham Maslow : « la différence entre une personne amoindrie qui songe avec mélancolie à la pleine humanité mais qui n'ose jamais la réaliser et la personne libérée qui s'épanouit en marchant vers son destin, est simplement la différence entre la peur et le courage ».

Apprendre à osciller n'est rien d'autre qu'entamer un chemin à parcourir soi-même avant de pouvoir, peut-être un jour, accompagner l'autre vers sa pleine humanité.

9 La « Vérité » serait opposée ici à la « représentation », décrite comme une idée incomplète et provisoire de ce qu'est la vérité sur un objet donné. Cette notion de représentation est imagée par le mythe de la caverne de Platon pour aborder le sujet de la connaissance; elle est un concept essentiel chez Schopenhauer et elle est utilisée pour mettre en question la validité des paradigmes de la science moderne.

BIBLIOGRAPHIE

Berne, E. : *Que dites-vous après avoir dit bonjour?* Tchou, 1972-1983

Campbell, J : *Le Héros aux mille visages* SEGHERS

Capra, F. *Les Connexions invisibles* [«The Turning Point (1982)»], Le Rocher, 1994

Casado, L.; Prat, T. (2007): *Conflict Mentoring*. Barcelona, Bresca Editorial

Corbí, M; *Métodos de silenciamiento*. Cetr editorial

Csikszentmihalyi, M. (1990): *Flow. The psychology of optimal experience*. New York, Harper and Row

Hock, D; *Birth of the Chaordic Age* (2005)

Martin, Consuelo; *El Arte de la contemplación (la aventura de vivir con lucidez)*; Gaia Ediciones, (2007)

Maslow, A.: *L'accomplissement de soi: De la motivation à la plénitude*

Maslow, A.: *Future Visions: The Unpublished Papers of Abraham Maslow*

Pániker, S. (2008): *Asimetrías. Apuntes para sobrevivir en la era de la incertidumbre*. Barcelona, Random House Mondadori

Wilber, K. (1985/1979). *Le livre de la Vision Intégrale*, éditions Dunod