



Max Schupbach



# Le Travail avec le Monde (Worldwork) – La Transformation au sein des Organisations, Communautés, Entreprises et de l'Espace Public

Max Schupbach, Ph.D

## ***Qu'est ce que le Travail avec le Monde (Worldwork) ?***

Le Travail avec le Monde est un nouveau paradigme pour travailler avec le changement dans la gamme complète des organisations et dans la vie communautaire. Ses vues, orientées sur les Processus, introduisent de nouvelles catégories universelles pour décrire et travailler avec le changement et la fluidité dans des organisations et les collectivités. Il considère chaque personne comme observateur, participant, facilitateur, suiveur et meneur, simultanément, bien qu'à n'importe quel instant nous pouvons être identifiés avec seulement un ou peu de ces rôles. Le Travail avec le Monde (Worldwork) permet l'analyse et la facilitation des groupes sur une variété d'échelles, allant des processus globaux aux évènements locaux, ainsi que sur l'espace public et sur différentes formes organisationnelles telles que des entreprises, des organisations à but non-lucratif, des agences gouvernementales, des communautés religieuses, etc.

Dans ces pages, nous espérons démontrer de quelle façon la diversité, la démocratie profonde, la théorie des systèmes complexes, la pensée quantique et l'étude de la conscience sont intrinsèquement liées, formant un nouveau paradigme – un paradigme qui n'est pas seulement rationnel mais aussi poétique. Il incarne la précision de la théorie scientifique et également le cœur battant de l'esprit communautaire et comprend un respect profond pour les processus variés d'auto-réalisation des membres individuels et les besoins de base des organisations. C'est cette combinaison qui permet la facilitation du processus créatif, imprévisible et souvent intense de l'émergence organisationnelle - au rythme fourni par le chef d'orchestre d'une symphonie universelle.

*Merci pour l'intérêt que vous portez au Travail avec le Monde (Worldwork). J'espère que vous aurez du plaisir à surfer sur ces pages où je résume sommairement ma compréhension de la théorie et la pratique du Travail avec le Monde et où j'essaye d'illustrer avec quelques exemples des projets sur lesquels je travaille actuellement, de quoi traite le Travail avec le Monde.*

## **Des Aspects Mesurables et Non-mesurables de la Réalité**

Développé par Arnold et Amy Mindell et leurs équipes, le Travail avec le Monde (Worldwork) valorise de façon égale des aspects mesurables et non-mesurables de la réalité, permettant ainsi une image plus complète et compréhensive d'une organisation

L'application de ce concept, apparemment simple, s'étend à un vaste éventail des situations. Les catégories mesurables et non-mesurables sont similaires au visible et à l'invisible, ou au tangible et intangible. Par exemple, quand nous travaillons sur des thèmes ayant à voir avec la diversité, nous valorisons des composantes « mesurables », telles que la race, le sexe, l'âge, la classe sociale, l'orientation sexuelle, etc., ainsi que des composantes « non-mesurables », telles que des espoirs, rêves, sentiments, idées, et talents, etc. D'ailleurs, le pouvoir conféré par une position spécifique dans la hiérarchie, ou par le niveau socio-économique de la personne, est souvent mesurable tandis que des aspects de pouvoir tels que « la sagesse d'un ancien », « la force d'une conviction morale » et « le pouvoir de la rue » sont moins mesurables mais aussi importants dans le calcul de l'équilibre du pouvoir. Dans un autre domaine, par exemple, dans une entreprise, l'égalité des aspects mesurables et non-mesurables peut vouloir dire que l'information factuelle de la chaîne de valeurs et des aspects numériques de la gestion financière est inséparable des espoirs, craintes, attitudes et conflits qui existent parmi les membres ou départements de l'organisation et que toutes ces facettes ensemble peuvent être vues comme une réalité indivisible. Si certaines parties sont sélectionnées comme étant plus importantes que d'autres, ceci créera inévitablement des zones de trouble venant des aspects qui ont été marginalisés. Dans ce contexte, la Démocratie et la Diversité sont vues comme des principes qui vont bien au-delà de la justice sociale, le politiquement correct ou l'égalité numérique, comme, par exemple, la représentation d'un nombre égal de femmes et d'hommes dans un comité. Nous encourageons le respect de tous les individus, de toutes les tendances organisationnelles ainsi que de toutes les expériences et états de conscience. Nous considérons ceci comme indispensable à la problématique de trouver et utiliser toute l'information dans un système donné.

Dans ce sens, le paradigme du Travail avec le Monde (Worldwork) crée un pont entre la science et les humanités en introduisant un cadre qui englobe et met en valeur les deux. Au centre du cadre philosophique du Travail avec le Monde se trouvent la prise de conscience et l'étude de la conscience. A partir de ce centre, le Travail avec le Monde fait de nouvelles connections en trois zones principales :

- Il établit un lien avec les découvertes de la mécanique quantique, la théorie du chaos et la théorie des réseaux.**

- Il intègre et utilise des concepts post-modernes venant de la sociologie, la science politique, la psychologie et l'anthropologie.
- Il englobe beaucoup des concepts ainsi que la sagesse des cultures indigènes et shamaniques et leur compréhension de l'importance de la vie communautaire et relationnelle.

La théorie du Travail avec le Monde (Worldwork) démontre comment l'étude de la conscience unit ces approches.

*Vous pouvez trouver plus de détails sur les connections entre ces théories en déroulant le menu du paradigme en haut de la page.*

## **Où est utilisé le Travail avec le Monde ?**

Bien que dans beaucoup de cercles le Travail avec le Monde (Worldwork) est mieux connu par le fait qu'il va au-delà du politiquement correct, en introduisant le concept de la Démocratie Profonde dans le travail sur la diversité, l'éventail de ces applications est virtuellement sans limites.

*Voici quelques uns des domaines sur lesquels nous appliquons le Travail avec le Monde. Dans chacun de ces domaines, le Travail avec le Monde apporte une approche complètement nouvelle. Pour vous stimuler l'appétit, dans chaque domaine, je donne un exemple de l'innovation qu'il apporte. Quand vous naviguerez sur ces différentes pages, vous verrez que ces exemples sélectionnés ne sont qu'une très petite partie de ce qui est une manière fondamentalement différente de voir et de travailler avec chacun de ces domaines.*

- La Transformation Organisationnelle Orientée sur le Processus : le développement organisationnel et des programmes de transformation destinés aux groupes, entreprises, associations et organisations à but non-lucratif, réseaux et à des initiatives d'organisations de base. Exemple d'une innovation → nous montrons comment même les plus grandes difficultés contiennent en elles des solutions multiples, qui sont accessibles au groupe pour qu'il s'opère un changement de l'intérieur qui puisse être soutenu..
- La facilitation des forums ouverts pour des groupes jusqu'à 1000 personnes dans des réunions municipales sur différents thèmes d'intérêt public. Exemple d'une innovation → nous abordons et déballons

*les thèmes les plus volatiles qui sont souvent évités et nous montrons leur valeur pour la construction de la communauté*

- **La facilitation des forums ouverts dans des cadres organisationnels comme les interactions relationnelles entre la Direction et l'encadrement ainsi qu'entre la Direction et les actionnaires.** *Exemple d'une innovation → nous facilitons la prise de conscience et l'utilisation consciente du grade dans la hiérarchie et du pouvoir ce qui résolve des distanciations personnelles ou départementales chroniques, cachées depuis longtemps.*
- **Le développement et l'implémentation d'une stratégie orientée sur le processus à tous les niveaux organisationnels, utilisant une approche multi niveaux et orientée vers la diversité.** *Exemple d'une innovation → Nous avons un processus visionnaire qui comprend tous les niveaux organisationnels et qui aide à découvrir le cœur du mythe organisationnel, le caractère individuel et intemporel d'une organisation, qui est son plus grand potentiel et source de pouvoir.*
- **Des programmes individuels et collectifs de développement du leadership, aussi bien que du « leadership coaching » dans le domaine des affaires, de la politique, du gouvernement, des organisations à but non-lucratif, des initiatives de réformes socio-économiques, des groupes de jeunes, etc.** *Exemple d'une innovation → Nous établissons un lien entre la prise de conscience et le concept des mondes parallèles qui vient de la physique pour permettre aux leaders de comprendre des situations complexes et de pouvoir s'occuper d'elles de façon fluide.*
- **La construction et la facilitation des équipes.** *Exemple d'une innovation → Nous avons une méthodologie qui permet aux membres d'une équipe de faire l'expérience des aspects de crises qui s'auto-équilibrerent et d'utiliser celles-ci pour atteindre un nouveau niveau de coopération.*
- **La planification urbaine.** *Exemple d'une innovation → Nous utilisons des aspects mesurables et non-mesurables de l'espace public pour faciliter de nouvelles relations entre les administrations de la ville, des entreprises, des forces politiques et des communautés marginalisées ; par exemple, dans le projet intitulé « Citywork – Therapy for the City ».*
- **Des programmes de changement socio-économique.** *Exemple d'une innovation → Nous rendons visibles les talents individuels cachés qui apparaissent pendant des crises personnelles et nous utilisons ce processus comme un concept clef dans « Leaders of Tomorrow », un*

*programme de développement du leadership destiné aux chômeurs et/ou aux SDF.*

- **La résolution des conflits à différents niveaux dans des zones de conflit comme le Moyen Orient, les Balkans, l'Irlande.** *Exemple d'une innovation → Nous comprenons que le conflit et même la guerre sont souvent un premier pas dans la création de plus de relations entre des groupes et nous pouvons rencontrer les différentes parties avec une attitude initiale de soutien.*
- **La résolution des conflits au sein des organisations, comprenant des thèmes liés à la fusion de deux organisations, aux conflits interdépartementaux et aux relations industrielles, etc.** *Exemple d'une innovation → Nous montrons comment ces conflits sont organisés par 'l'esprit' organisationnel ou, en d'autres mots, le champ qui s'auto organise et comment ceux-ci peuvent être utilisés dans le dessein d'étendre les vues des participants concernant la puissance et le potentiel de l'organisation.*
- **Des modèles des systèmes de santé.** *Exemple d'une innovation → Nous montrons comment des aspects multiculturels, la relation entre le patient - le soignant - et le fournisseur de santé et la diversité de modèles médicaux peuvent être compris comme faisant partie de la même réalité qui a besoin de la contribution et la participation de toutes les parties concernées pour créer un futur qui puisse être soutenu.*
- **Des modèles nouveaux de participation pour les programmes éducationnels.** *Exemple d'une innovation → Les enseignants, les apprenants et les facilitateurs sont des rôles tournants qui peuvent être utilisés pour créer un programme éducationnel dans lequel la construction d'un esprit de communauté, le développement personnel et l'apprentissage guidé par le contenu sont formulés comme une globalité intégrée.*
- **La résolution des conflits au sein du lieu du travail.** *Exemple d'une innovation → Nous montrons comment les conflits relationnels individuels dans le lieu du travail sont locaux entre les personnes et non-locaux dans l'organisation. Cette prise de conscience peut être utilisée d'abord pour relâcher les tensions entre les individus concernés et ensuite, pour soutenir le développement futur de l'organisation dans sa globalité. Les parties en conflit peuvent participer activement dans ce processus à tous les niveaux.*

- **Des nouvelles idées pour la facilitation en ligne et pour la construction d'une communauté par courriel.** *Exemple d'une innovation → Nous montrons comment les concepts de la théorie des réseaux tels que les phénomènes du petit monde ou les degrés de séparation s'amplifient quand vous les combinez avec l'approche à trois niveaux, qui sera abordée à la page suivante.*
- **La médiation entre l'auteur d'un crime et la victime.** *Exemple d'une innovation → Nous dévoilons les processus derrière le désir de vengeance et la culpabilité afin de pouvoir les utiliser comme des forces stimulantes pour créer une solution reconstituante de justice.*

## ***Les Pilliers du Paradigme du Travail avec le Monde (Worldwork) – une Perspective, une Méthologie et un Chemin d’Inspiration Personnelle***

### **La Perspective du Travail avec le Monde**

La perspective du Travail avec le Monde considère chaque personne, groupe et évènement d'importance égale pour le futur émergeant de la communauté et du globe. Cette perspective fait la différence entre trois niveaux que nous pensons être des mondes parallèles.

Les deux premiers niveaux sont définis comme les aspects mesurables et non-mesurables des groupes et organisations. Le niveau mesurable crée une réalité consensuelle, qui a, par exemple, des composantes comme les faits organisationnels, mais aussi des structures organisationnelles, des buts stratégiques, les meilleures pratiques pour les atteindre, etc. Les aspects non-mesurables sont constitués des tensions et impulsions créatives, telles que l'émoi, la jalousie, la lutte de pouvoir, etc. Au troisième niveau, la perspective du Travail avec le Monde (Worldwork) inclut une conscience d'un sens de connexion entre tout le monde et tout, un sol commun non-dualistic, dans lequel des polarités perturbantes n'existent plus.

Ces trois niveaux sont considérés comme des perspectives d'égale importance. Ce sont des mondes parallèles qui ne semblent être en conflit ou irrationnels que du point de vue Newtonien. L'Esprit Quantique, qui est conscient et ouvert à la tendance auto réfléchissante de l'univers, les expérimente simultanément avec une vision changeante et se déplace aisément entre ceux-ci. Cette perspective, associée avec la méthodologie, peut être utilisée, par exemple, pour résoudre des conflits et créer une synergie entre la partie rationnelle, orientée sur des faits de l'organisation et la partie émotionnelle orientée sur les relations au sein du groupe.

Les trois niveaux interagissent entre eux, créant une image qui montre, en fin de compte, un processus créatif et significatif, amené vers le futur aussi bien que dirigé par le passé. Dévoiler cette signification nous permet de co-créer le futur émergeant et d'observer des évènements apparemment sans relation entre eux, voire perturbants, s'assembler, créant ainsi une image plus large. A partir de cette perspective, nous trouvons que la plupart des problèmes contiennent leur solution inhérente propre.

## **La Méthodologie du Travail avec le Monde (Worldwork)**

La méthodologie du Travail avec le Monde comprend des concepts, méthodes et interventions pour faciliter des processus émergeants sur ces trois niveaux et pour assister des organisations à faire des changements consciemment pour la co-création de leurs propres futurs. Au lieu de travailler pour dépasser des obstacles qui se trouvent entre nous et nos buts, nous trouvons et suivons les courants d'auto organisation qui existent dans les groupes et nous les utilisons comme des passerelles vers des mondes parallèles.

Certains des concepts du Travail avec le Monde (Worldwork), tels que l'idée du champ qui vient de la physique, ont leur origine dans la science moderne. Celui-ci conceptualise un phénomène où nous observons l'effet d'une force qui structure la réalité, sans que celle-ci soit en contact physique avec la source. Un exemple de ceci est la force de gravité, où un champ de force autour d'un corps de masse définie va exercer des forces sur d'autres corps sans avoir à être en contact avec ceux-ci. Le concept ancien chinois du Tao peut être vu comme quelque chose de similaire. Le Tao qui ne peut pas être dit est considéré comme un principe organisateur de la réalité. Bien qu'il ne puisse pas être vu ou même exprimé, il exerce une influence sur tout. Les champs structurent la vie des organisations, nous donnant souvent le sentiment que nous sommes impuissants pour influencer les groupes auxquels nous appartenons ou même ceux que nous dirigeons.

D'autres concepts du Travail avec le Monde ont été utilisés depuis des millénaires par des traditions spirituelles et indigènes autour de la planète. Par exemple, le concept de « rêver » - comme nous l'utilisons dans le Travail avec le Monde - trouve son origine chez les aborigènes australiens. Il se réfère au processus d'imagination créative dont nous nous voyons faire partie, avec ou sans intention consciente. Ou, pour le présenter d'une autre façon, il combine la notion des tendances auto organisatrices vers l'équilibre des systèmes avec un sens de conscience et de direction significative.

L'idée que nous pouvons observer le processus de « rêver » d'une organisation suggère que si nous remarquons que l'organisation se comporte parfois de façon autonome, nous ne devons pas penser à une voiture sans chauffeur qui est hors contrôle, mais plutôt à un organisme enchanté qui suit ses impulsions intelligentes, probablement non-linéaires mais significatives – une constatation qui n'est pas toujours immédiatement accessible à la pensée linéaire des participants.

Un autre concept du Travail avec le Monde (Worldwork), le rôle du « fantôme », différencie l'étendue de l'identification d'un groupe avec sa participation à un évènement particulier. Par exemple, certains membres d'une organisation

peuvent utiliser le mot « nous » quand ils se réfèrent à quelque chose avec laquelle ils s'identifient et, par contre, ils utilisent le mot « l'organisation » en parlant de quelque chose qu'ils perçoivent comme n'étant pas sous leur contrôle. La phrase, « Nous avons travaillé dur mais l'organisation ne valorise pas cela », montre un exemple simple de ce phénomène. Dans ce cas, « l'organisation » est présentée comme un personnage fantomatique qui ne semble pas valoriser le travail de tout le monde – une présence non-locale qui semble perturber quelques membres. Si nous prêtons une voix à ces « fantômes », les groupes peuvent trouver un potentiel et un sens créatif sous-jacents. Dans ce cas, par exemple, les membres peuvent représenter le fantôme de l'organisation dans un jeu de rôle et à travers ce processus, découvrir qu'ils ont besoin de changer l'organisation en se valorisant plus les uns et les autres.

Le Travail avec le Monde définit le point auquel, lors de son développement, un groupe rencontre un défi qui demande qu'il s'identifie avec une idée ou une expérience nouvelle comme **le seuil**. Dans l'exemple ci-dessus, le seuil pour ces participants est de s'identifier avec l'organisation qui, selon eux, les rend victimes. Découvrant le seuil, le changement organisationnel peut avoir lieu à ce moment là, pendant la séance, parmi ceux qui sont présents, en se valorisant mutuellement.

Puisque le seuil est le point focal qui porte le plus grand potentiel de changement et est, également, le point le plus près du courant auto organisationnel de l'organisation, il est souvent perçu comme une zone dans laquelle les choses se passent sans contrôle.

Le Travail avec le Monde contient un ensemble de techniques et interventions qui suivent à la trace les expériences multi niveaux des personnes intéressées. Étant donné que les interventions sont directement liées aux expériences réelles des participants, les membres du groupe n'ont pas besoin d'adhérer au paradigme du Travail avec le Monde.

## **Le Travail avec le Monde (Worldwork) comme Chemin d'Inspiration et de Développement Personnel**

La décision d'une personne de guider, faciliter et participer activement dans la vie d'une organisation et d'une communauté est fondée sur une inspiration profonde. L'appel qui initie la décision extérieure de travailler dans cette arène, organise et facilite le chemin d'apprentissage de la personne et la direction de son développement personnel. Apprendre, selon notre point de vue, est basé largement sur le fait de nous relier à ce processus interne et découvrir notre mythe personnel en relation avec le monde aussi bien qu'avec une organisation donnée. Enseigner est la facilitation de la connexion entre l'apprenant et le chemin de celui-ci . Ce chemin d'inspiration lie le paradigme, la méthodologie et

la personnalité du facilitateur/leader/ancien en une globalité sans faille et est la source des attitudes et émotions que chacun de nous apporte à son travail. En plaçant la conscience au centre de nos observations, de notre recherche et de nos interventions personnelles, nous apprenons à croire en notre potentiel inné réel et nous pouvons développer de façon naturelle l'authenticité et l'intelligence émotionnelle qui fait de la méthodologie et la perspective une expérience humaine vécue et ressentie. Les façons uniques dont nous travaillons, facilitons et dirigeons les autres ne peuvent pas être séparées de nos valeurs fondamentales individuelles sur la vie, la communauté, notre rôle dans celle-ci notre rôle dans le monde.

### ***L'histoire du Développement du Travail avec le Monde***

Le Travail avec le Monde est un paradigme issu du Travail sur le Processus. Les deux paradigmes sont basés sur le rôle de la prise de conscience de comment nous valorisons les aspects mesurables et non-mesurables de la réalité. Le Travail sur le Processus fût initié par Arnold et Amy Mindell et leurs associés et s'est développé depuis les 30 dernières années pour devenir un paradigme compréhensif qui introduit la recherche innovante sur la conscience dans un cadre moderne, apportant des nouvelles impulsions à la physique, les mathématiques, la médecine, la psychologie et l'étude du comportement collectif.

Le Travail sur le Processus est surtout connu comme un modèle psychothérapeutique compréhensif pour le développement personnel, bien qu'il soit appliqué à une large diversité de domaines, comme, par exemple, au travail avec des symptômes physiques et des états de coma, au théâtre, à la création de films et aux représentations créatives.

Le Travail avec le Monde s'est développé à partir du modèle du Travail sur le Processus il y a à peu près 15 ans et depuis, il y a eu de la recherche et des écrits, il a été appliqué, testé et étendu par Arnold et Amy Mindell et l'équipe du Travail avec le Monde. Le Travail sur le Processus et le Travail avec le Monde sont des paradigmes émergeants, sujets à des débats et changements continus. Vous êtes invités à faire partie de certains groupes de discussion par courriel et à participer à leur développement.

### ***Plus d'Informations et d'Entraînement***

*Prenez plaisir à surfer sur ces pages et pour acquérir une vue plus compréhensive sur le Travail avec le Monde, suivez les liens vers les livres et les articles sur le sujet et vers d'autres sites sur le Web - y compris vers la page*

*d'accueil de ses fondateurs. Vous pouvez aussi vous connecter à des groupes de discussion sur le Travail avec le Monde et sur le Travail sur le Processus. Les liens que vous trouverez sur ce site vous amèneront aussi vers un certain nombre de programmes d'entraînement et de diplômes académiques qui incluent le Travail avec le Monde à travers le monde et vers plusieurs groupes de discussion par courriel sur des sujets en relation avec ce paradigme.*