

# Transitions

---

Numéro 1 – 1er semestre 2009



## LA CONVERSATION

*« Les mondes que nous créons naissent en réseaux de conversations »  
Humberto Maturana*

UNE TENTATIVE TRANSDISCIPLINAIRE AVEC LES CONTRIBUTIONS DE

Stanley Krippner - Djohar Si Ahmed - Christine Hardy - Humberto Maturana - Ximena Davila  
Alastair McIntosh - Jean-Godefroy Bidima - Nick Wilding - André Conraets - Béatrice Barras  
Lonny Gold

Recueil, coordination et liens par  
Manfred Mack et Thierry Groussin

---

EXPLORER    EXPERIMENTER    AGIR

# La parole et la recherche de l'unité

Entretien avec Alastair McIntosh

*Alastair McIntosh, nous aimerions que vous nous parliez de la manière singulière dont les Quakers produisent un consensus. Nous savons que chacun y a droit à l'attention de tous et que la notion de communauté est pour vous très importante ...*

C'est exact. Pour bien comprendre, il convient d'abord de s'intéresser à deux questions. Qu'est-ce qui sous-tend notre perception de la réalité ? Comment le système social est-il structuré ? L'image qui sous-tend habituellement notre représentation des organisations est celle d'une pyramide. L'autorité vient d'en haut et elle contrôle le système. Dans la vision des Quakers, l'ordre émerge de la base. Pour nous, chacun a une compréhension de ce qu'est le bien. Ce que nous recherchons, c'est à percevoir ensemble la voix de l'Esprit Saint à l'œuvre au sein de la communauté. Le système est donc libre, mais pas anarchique.

*A quand remonte cette pratique ?*

Elle est en usage depuis environ trois cents ans. Elle n'est pas largement diffusée car, dès lors qu'il y a des enjeux de pouvoir, elle ne convient pas. Mais elle peut être efficace avec un grand nombre de participants. Par exemple,

les réunions annuelles de Quakers rassemblent six cents personnes. Dans ces grandes réunions, il arrive qu'il y ait des problèmes et que la réunion soit perturbée du fait d'un intrus qui est mentalement dérangé. Mais les choses sont reprises en main, à la fois promptement et en douceur, par les « aînés<sup>5</sup> ».

*Donc, lors d'une réunion, vous attendez que l'Esprit Saint se manifeste ?*

Chez les Quakers, il n'est pas de réunion qui n'ait une dimension spirituelle, qui ne touche à l'essence, à la vénération, au sacré. Notre sentiment du sacré s'exprime dans le respect avec lequel nous traitons la vie dans sa totalité. Toute réunion, comme je vous l'ai dit, qu'il s'agisse de l'assemblée du dimanche matin ou d'une réunion de travail, a à voir avec cette dimension sacrée.

Lorsque des Quakers se réunissent, ils guettent la manifestation de l'Esprit Saint. L'effet de cette attente est de placer une grande responsabilité sur les épaules de chacun. Elle induit l'exigence de ne pas s'exprimer à partir de son ego. Vous ne prenez la parole que si vous ressentez en vous le tressaillement - le « tremblement » - de l'Esprit Saint. D'où le nom de Quaker<sup>6</sup>.



Alastair McIntosh

*Alastair McIntosh se présente volontiers lui-même comme un « activiste spirituel ». Parmi de nombreux engagements, il est membre du Centre for Human Ecology de Glasgow<sup>1</sup>, directeur du Gaelgael Trust<sup>2</sup>, un organisme de soutien aux populations défavorisées de Govan (Ecosse) et visiting professor à l'université de Strathclyde. Ecrivain et conférencier international, \* il est entre autres l'auteur de Soil and Soul<sup>3</sup>, récit d'une longue campagne contre une multinationale pour sauver une île des Hébrides d'un projet de carrière qui aurait eu des conséquences catastrophiques pour l'environnement humain et naturel. Soil and Soul est également un ouvrage de réflexion sur la relation de l'homme à la Terre, que prolonge aujourd'hui la publication de Hell and high water<sup>4</sup>. Alastair McIntosh appartient à la tradition quaker et c'est à ce titre que nous l'avons rencontré*

1 <http://www.che.ac.uk/index.php/>  
2 <http://www.gaelgael.org/index.aspx.AspxAutoDetectCookieSupport>  
3 Publié en français aux éditions Yves Michel sous le titre « Chronique d'une Alliance ».  
4 Birlinn Publishers, 2008 Cf. plus loin (NDT).  
5 Cf. plus loin (NDT).  
6 « Trembleur » (NDT).

*Le silence est le principe de base.*



***On peut imaginer qu'il y a, dans ce processus, une part faite au silence ?***

Tout à fait. Nous pourrions l'expérimenter ici même... Poser une question ou donner une réponse seulement lorsque cela provient en nous d'un lieu profond. Seulement si on les sent portées par le souffle divin. S'il s'agit d'une réunion de travail, nous avons un ordre du jour. S'il s'agit de l'assemblée traditionnelle du dimanche matin, n'importe quel sujet peut être abordé : une réflexion sur les Ecritures, un commentaire sur l'actualité, la description par quelqu'un de son état d'esprit du moment... Un thème se dégage qu'on développe. Quatre ou cinq personnes s'expriment, puis il y a un long moment de silence.

Le silence est le principe de base. Nous disons qu'il est comme une matrice et qu'il invite Dieu à se manifester. Vous pouvez parler et je puis parler. Mais je peux aussi me taire. Ce qui importe, c'est la qualité de notre présence au sein de la réunion. Et lorsque quelqu'un décide de prendre la parole, ce n'est pas dans l'idée de rechercher un consensus. Ce que nous recherchons, c'est l'unité. Nous inventorions les points que nous pouvons rapprocher et il arrive que les choses ne puissent être décidées sur le champ. Certaines décisions demandent du temps. Il peut aussi se produire que quelqu'un dise : « Je ne suis pas d'accord, mais je ne me sens pas porté à m'opposer. » Parfois, il convient d'attendre.

***Pouvez-vous nous donner l'exemple d'une application de ce processus à un sujet concret ?***

Bien sûr. Je l'ai proposé récemment lors d'une réunion à laquelle je participais et qui se tenait à Londres chez Saatchi & Saatchi<sup>7</sup>. Cette réunion avait été organisée par le World Wildlife Fund. Elle avait pour objet de discuter du

rôle du marketing, qui est à l'origine du consumérisme, afin de voir si l'on pouvait à l'inverse lui faire promouvoir une économie soutenable... Nous avons utilisé le brainstorming et des tableaux - papiers, mais nous n'avancions pas. Les gens sortaient les poncifs habituels. J'ai fini par ressentir de l'ennui puis de l'agacement. Alors, j'ai dit que selon mon sentiment nous restions trop superficiels et j'ai suggéré que nous pratiquions « l'écoute créative » des Quakers.

***Et qu'est-ce que cela a produit ?***

Cela a fait émerger que, malgré leur affectation d'optimisme, les gens, au fond d'eux-mêmes, étaient tous pessimistes. En fait, il y avait eu un *déficit d'honnêteté*. Alors, nous nous sommes mis à explorer nos valeurs et nous sommes finalement tombés d'accord que l'espoir était mort !

***Qui participait à cette réunion ?***

Il y avait deux messieurs de chez Saatchi & Saatchi, dont le responsable de la « réinvention » au niveau mondial. Il y avait un dirigeant du WWF Grande-Bretagne. L'un dans l'autre, nous étions une douzaine. La semaine dernière, nous avons eu la suite de cette première réunion. Plusieurs autres personnalités s'étaient jointes à nous : Oliver Letwin<sup>8</sup>, l'Evêque de Liverpool, un ancien vice-président d'ICI, etc. L'objet de la rencontre portait à nouveau sur la possibilité pour le marketing de renverser la dynamique du consumérisme. Le débat est parti dans toutes les directions. Mais, quelque part, au cœur des échanges, la nécessité de l'honnêteté et de l'authenticité était bien présente.

***Dire la vérité est au cœur du sujet, et aussi bien se dire la vérité à soi-même...***

<sup>7</sup> Agence de communication très connue.  
<sup>8</sup> Homme politique britannique.

Parfaitement. La vérité nous permet de percevoir plus clairement la réalité. La vérité *est* réalité. Des problèmes tels que la guerre, le changement climatique, etc. sont des distorsions de la réalité. Gandhi a parlé de la vérité. Il la voyait comme une force agissante au sein du monde. Le titre de son livre est « Expérience de la vérité ». Clairement, nous sommes engagés dans une expérience qui consiste à tenter d'approfondir la vérité.

Nous employons l'expression « vérité du cœur » par opposition à la « vérité de la tête ». Pour nous, la vérité du cœur est une vérité plus profonde - psychologiquement plus profonde - que celle produite par l'intellect. La vérité du cœur, qui est de source spirituelle, change la conscience. Chez les Quakers, on ne peut considérer les réunions hors du contexte de la vie communautaire. C'est la communauté qui doit sonder la vérité par l'écoute de la vérité. L'idée, c'est que chacun doit pouvoir tout confesser, que ce soit à Dieu ou à un autre membre de la communauté. Ceci fonde la connexion entre les gens. Nous sommes les membres les uns des autres.

***Le fait que quelqu'un d'autre soit à l'écoute aiguisé, j'imagine, la sensibilité de celui qui parle comme de celui qui écoute. Mais comment savoir quand la vérité est là ?***

S'efforcer de parler en vérité a pour effet de désarmer l'ego. Cela rend plus humble. Cela nous résume à la pure vérité. Mais vous ne pouvez pas avoir de certitude. Vous ne pouvez qu'expérimenter.

La vérité est compréhension et toute compréhension évolue. Regardez la Bible. Il y a une évolution radicale dans la compréhension que nous avons de Dieu entre l'Ancien et le Nouveau Testament. Dans l'un, Dieu est présenté

comme un impitoyable seigneur de la guerre. Dans l'autre, il est un symbole de non-violence. Ainsi, d'une certaine manière, la Bible est comme l'histoire de notre compréhension de Dieu et elle reflète l'évolution de l'homme dans sa capacité à comprendre. Nous utilisons le terme de « discernement » – un terme important pour nous – et nous nous représentons le discernement comme une sorte de filtre qui nous permet de révéler la vérité. C'est comme si nous avançons au sein d'un discernement de plus en plus clair de la vérité cosmique.

La vérité a une saveur. Elle génère dans nos âmes une sensation différente. Quand vous êtes en contact avec la vérité, vous le savez.

***Quelqu'un, dans vos réunions, joue-t-il un rôle de facilitateur ?***

Oui, mais il convient de bien comprendre comment cela fonctionne. Si on n'est pas là avec l'esprit d'un disciple, le processus marche un moment puis s'effondre. Alors, il y a deux manières de faire respecter le processus. La première consiste à convier à la réunion des personnes d'expérience, que nous appelons des « aînés », qui rappelleront les participants à l'ordre si c'est nécessaire.

La seconde concerne les réunions de travail qui ont un objectif précis (lever des fonds, organiser un processus de paix). Dans ces cas-là, l'administration de la réunion est confiée à un secrétaire. C'est à lui d'introduire le sujet. Son rôle est de discerner le sens de la réunion. Lorsqu'il le jugera opportun, il dira : « Je sens que le moment est venu de rédiger un procès-verbal. » Il y aura alors un silence recueilli, cela afin de le soutenir spirituellement tandis qu'il rédige. Généralement, les mots viennent tout seuls et il écrit avec facilité un constat très factuel de ce qui a été décidé. Il en fait la lecture à haute voix et engage

*La vérité a une saveur. Elle génère dans nos âmes une sensation différente.*

*Quand vous êtes en contact avec la vérité, vous le savez.*

*Ce n'est pas  
notre propos de  
convaincre.*

le processus d'amendement du texte. Lorsqu'il le juge opportun, il décide de conclure et déclare : « Je pense que c'est maintenant acceptable ». Alors les autres participants répondront non pas « oui » ou « non », mais : « C'est ce que j'espère ». En répondant ainsi, personne ne pourra jamais prétendre que le procès-verbal a été influencé. Le sens de ce qui a été dit est dépourvu d'ambiguïté.

***Dans ce genre de réunion, essaye-t-on de convaincre ?***

Ce n'est pas notre propos de convaincre. C'est à l'Esprit Saint de le faire. Nous nous contentons de former le creuset. Ensuite, il convient de laisser advenir. C'est au processus divin d'accomplir son œuvre.

*Propos recueillis par  
Manfred Mack et Thierry Groussin*



# Les fondateurs de Transitions

**Manfred Mack** a une formation d'ingénieur et il est diplômé MBA de Columbia University. Il est consultant en stratégie d'entreprises au sein du cabinet Imagination Développement qu'il dirige. Il est aussi l'auteur de plusieurs ouvrages consacrés au management et aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises, dont « *Pleine Valeur* », publié en 2003 aux Editions Insep.



**Thierry Groussin** est chargé de la formation des dirigeants à la Confédération Nationale du Crédit Mutuel. Il est cofondateur et président de l'association « The Co-Evolution project », membre de l'association « Futuribles » et des « Amis de Pierre Teilhard de Chardin ».



---

## Pour recevoir ou s'abonner à Transitions

### Tarifs

- Prix d'un numéro 15 €
- Abonnement annuel individuel 26 €  
(2 numéros/an)
- Abonnement annuel de groupe 120 €  
(2 numéros/an)
  - 5 abonnés 120 €
  - 10 abonnés 220 €
  - 20 abonnés 400 €
- Achat en nombre, commande de 20 exemplaires et plus  
Prix par numéro 10 €

### Adresse

- Transitions  
26, Rue George Sand  
75016 PARIS