

# ÉCLAIRER L'ANGLE MORT DE NOTRE ÉPOQUE

**Un résumé exécutif du nouveau livre d'Otto Scharmer**  
***La Théorie U : Diriger à partir du futur émergent***

Titre original :

*ADDRESSING THE BLIND SPOT OF OUR TIME*

*An executive summary of the new book by Otto Scharmer*

*Theory U : Leading from the Future as It Emerges*

Traduit de l'anglais par Mia Boutemy et Agathe Peltereau-Villeneuve

Dans son nouveau livre *La Théorie U: diriger à partir du futur émergent* (Cambridge, MA : Society for Organizational Learning, 2007), Otto Scharmer nous présente le processus U dans ses aspects théoriques et pratiques.

Le processus en U est fondé sur un concept qu'Otto Scharmer nomme le « Presencing », néologisme formé à partir des mots anglais « presence<sup>1</sup> » et « sensing<sup>2</sup> ». Le Presencing est un état de présence intensifiée qui nous permet de modifier l'espace intérieur à partir duquel nous agissons. Lorsque ce changement se produit nous pouvons commencer à agir à partir d'un champ de possibilités futures que nous sentons vouloir émerger. La faculté d'accompagner ce changement est, selon Scharmer, l'essence du leadership<sup>3</sup> d'aujourd'hui. En appendice de ce résumé vous trouverez nombres d'exemples de l'application du Processus U par divers partenaires et industriels innovateurs ainsi que les informations pour entrer en contact avec le Presencing Institute.

---

<sup>1</sup> « presence » présence. NdT

<sup>2</sup> « sensing » : sentir ou ressentir. NdT

<sup>3</sup> « Leadership » direction, commandement, guidance, encadrement formé à partir du mot leader : meneur.

## Exploiter nos capacités collectives

Nous vivons une époque de faillite générale des institutions. Nous provoquons de façon collective des résultats que personne ne désire: dérèglements climatiques, sida, famine, pauvreté, violence, terrorisme. En participant à la destruction des communautés, de la nature, de la vie, nous touchons aux fondements de notre bien-être social, économique, écologique et spirituel. Notre époque réclame une conscience nouvelle. Elle lance un appel pour développer la capacité à diriger collectivement, afin de faire face aux défis de façon consciente, volontaire et stratégique. Le développement d'une telle aptitude nous permettra de construire un avenir aux perspectives plus élevées.

## Éclairer « l'angle mort »

Pourquoi nos tentatives de répondre aux défis de notre époque échouent-elles si souvent ? Pourquoi sommes-nous enlisés dans de tels bourbiers aujourd'hui ? Notre échec collectif vient du fait que nous sommes aveugles à la dimension profonde du leadership et du changement transformationnel<sup>4</sup>. Cet « angle

---

<sup>4</sup> Un changement opérant à tous niveaux : structure, processus, pensée, et engagement. Selon Scharmer le changement transformationnel implique le passage par le fond de la courbe du processus U, exposé plus loin.

mort » existe non seulement au niveau du leadership, mais aussi dans nos interactions sociales quotidiennes. Nous sommes aveugles à la source où naissent le leadership et l'action sociale efficaces.

Nous en savons beaucoup sur ce que font les dirigeants, et la manière dont ils le font. Mais nous en savons très peu sur le lieu intérieur, la source de leurs décisions.

Le succès du leadership dépend de la qualité d'attention et d'intention que le dirigeant apporte aux situations diverses. Deux dirigeants confrontés à une même situation et réagissant apparemment de la même façon obtiennent des résultats complètement différents en fonction de l'espace intérieur à partir duquel chacun agit. La nature de cet espace intérieur chez les dirigeants est mystérieuse. Le domaine du sport de haut niveau nous ouvre un regard sur cette dimension intérieure. Plusieurs études ont été menées sur ce qui se passe au niveau mental et imaginaire lorsque les athlètes se préparent à la compétition. Ces études ont permis l'élaboration d'exercices destinés à augmenter leurs performances, « de l'intérieur vers l'extérieur » en quelque sorte. Mais dans le domaine du management et du changement transformationnel au niveau décisionnel, ces dimensions intérieures nous sont presque inconnues. Il est très rare que soient mises en œuvre ces techniques spécifiques « de l'intérieur vers l'extérieur » pour améliorer les performances managériales.

Ce manque de connaissance constitue donc un « angle mort » dans l'approche du leadership et du management.

Nous en savons très peu sur la dimension invisible du leadership, bien qu'elle soit notre *dimension source*.

## RESULTATS

### Quoi

## PROCESSUS

### Comment

## SOURCE

### Qui

Angle Mort : lieu intérieur  
à partir duquel nous agissons

*Figure 1 : Trois perspectives sur le travail du leader :*  
La dimension source du leadership est souvent invisible. Elle est « l'angle mort » des processus de formation de la réalité sociale et du changement transformationnel.

## Ralentir pour comprendre

L'essence du leadership est de modeler et de faire évoluer la façon dont les individus et les groupes abordent une situation puis y répondent. Cependant la plupart des dirigeants sont incapables de reconnaître et, par conséquent, de modifier le mode structurel d'attention utilisé communément au sein de leurs organismes.

Apprendre à reconnaître le mode d'attention de tout organisme de travail requiert, entre autres choses, une écoute particulière. Pendant plus de dix ans j'ai observé les interactions humaines au sein de diverses institutions. Cela m'a permis de noter quatre modes d'écoute différents.

### *Écoute 1 : Le Téléchargement*

« Oui, oui, je connais déjà ». Lorsque votre écoute ne fait que re-confirmer ce que vous savez déjà vous écoutez en téléchargeant.

### *Écoute 2 : Factuelle*

« Bien, voyons voir. » Ce type d'écoute est factuelle ou centrée sur l'objet. C'est un mode d'écoute qui prête attention aux faits, aux nouvelles données, ou aux données ne corroborant pas ce que vous connaissez. Vous faites taire votre jugement intérieur pour écouter ce qui est exprimé devant vous. Vous vous concentrez sur ce qui diffère de ce que vous savez déjà. L'écoute factuelle est à la base de l'esprit scientifique : vous laissez les données vous parler. Vous posez des questions et écoutez avec attention les réponses obtenues.

### *Écoute 3 : Empathique*

« Oui ! Je vois exactement ce que vous ressentez ! »

À ce niveau l'écoute s'approfondit, elle devient empathique. Lorsque nous nous engageons dans un vrai dialogue et que nous y portons toute notre attention, nous prenons conscience que le lieu d'origine de notre écoute s'est déplacé en profondeur. Nous passons de l'observation du monde objectif (le monde du cela) – objets, faits, données – à l'écoute de l'histoire d'un Moi vivant et évoluant (le monde du Toi, de l'autre). Il arrive que les paroles « je sais ce que vous ressentez » proviennent encore d'un point de vue abstrait, intellectualisé. Pour réellement *sentir* ce que ressent l'autre nous devons avoir le cœur ouvert. Seule l'ouverture du cœur procure l'empathie nécessaire pour nous relier à une autre personne *directement de l'intérieur*. Lorsque cela arrive nous ressentons un profond déclic, nous entrons dans un nouveau territoire de la relation. Nous oublions alors notre propre point de vue et commençons à percevoir comment le monde apparaît à travers les yeux d'autrui.

### *Écoute 4 : Générative*

« Je ne peux pas exprimer cette expérience par des mots. Tout mon être a ralenti. Je me sens plus tranquille, présent, plus proche de qui je suis vraiment. Je suis connecté à quelque

chose plus grand que moi. » Ce mode d'écoute va bien au-delà du champ habituel et nous relie à une sphère d'émergence encore plus profonde. C'est ce que j'appelle « l'écoute générative », ou l'écoute à partir du champ émergent de possibilités futures. Ce type d'écoute implique d'accéder non seulement à l'ouverture de notre cœur, mais également à l'ouverture de notre *volonté* – notre capacité à nous relier à la plus haute perspective future qui puisse émerger. Nous ne recherchons plus rien à l'extérieur. Nous ne sommes plus en empathie avec l'autre. Nous sommes dans un état différent. Des mots comme *communion* ou *grâce* exprimer le mieux la texture de cette expérience.

En agissant à partir de l'écoute 1 (téléchargement) la conversation *re-confirme* ce que vous saviez déjà. Vous réitérez vos habitudes de pensée : « Le voilà qui recommence ! » À partir de l'écoute 2 (factuelle) vous remettez en question ce que vous savez déjà et prêtez attention à ce qui est nouveau: « Tiens ! C'est différent aujourd'hui. » Si vous opérez à partir de l'écoute 3 (empathique) votre point de vue est redirigé pour regarder la situation à partir des yeux de l'autre : « Ah oui, je comprends vraiment votre point de vue, je le ressens aussi maintenant ». Et enfin, en choisissant de fonctionner à partir de l'écoute 4 (générative) à la fin de l'échange vous réalisez que vous n'êtes plus le même qu'au départ. Vous êtes passé par un changement subtil mais intense qui vous a relié à une source de connaissance plus profonde, dont celle de la meilleure perspective future de votre Moi.

## Attention et Conscience Profondes

Les états d'attention et de conscience intensifiées sont bien connus des athlètes de haut niveau. Bill Russell, joueur clef d'une des meilleures équipes de basket-ball (les Boston Celtics, onze victoires en treize championnats), décrit son expérience de jeu dans la zone de défense de la manière

suivante:

« Certains matches des Celtics s'intensifiaient au point de dépasser le jeu physique ou même mental, jusqu'à devenir magique. C'est une impression difficile à décrire. D'ailleurs je n'en parlais jamais lorsque je jouais. Lorsque cela arrivait, je sentais mon jeu se hisser à un autre niveau. Cela arrivait rarement, et pouvait durer de cinq à quinze minutes, voire plus. Trois ou quatre mises en jeu ne suffisaient pas pour que cela se produise. Cela englobait non seulement moi et les autres Celtics mais aussi les joueurs de l'équipe adverse et même les arbitres. À un tel niveau de jeu il se passait des choses curieuses : alors que l'enjeu de la compétition était à son paroxysme je ne nous sentais pas en rivalité, ce qui est déjà un miracle en soit. Lancé au maximum de l'effort physique, sous tension, crachant presque mes poumons à force de courir je ne ressentais jamais aucune douleur. Le jeu allait si vite que chaque feinte, chaque coup, chaque passe étaient totalement imprévisibles et pourtant rien ne me surprenait. C'était presque comme si nous jouions au ralenti. Pendant ces instants magiques, c'était comme si je sentais comment allait évoluer le jeu et d'où partirait le coup suivant. Avant même que les adversaires n'aient ramené la balle dans la zone avant, je sentais exactement par où elle arriverait. J'avais envie de crier à mon équipe "elle vient par là !" - sauf que je savais que ça changerait tout si je le faisais. Mes pressentiments étaient toujours justes. Dans ces moments c'était comme si je connaissais par cœur tous les joueurs, toutes équipes confondues, et qu'eux aussi me connaissaient tous par cœur. J'ai souvent été ému ou heureux au cours de ma carrière, mais dans ces moments-là j'avais des frissons tout le long du dos... Les quelques fois où le jeu à atteint ce niveau, je me moquais bien de savoir qui avait gagné. Même si nous étions perdants, je me sentais libre comme un aigle dans le ciel. » (William

F. Russell, *Second Wind : The Memoirs of an Opinionated Man*, 1979)

D'après la description de Russell, le passage d'une performance normale à une performance de pointe provoque un ralentissement du temps, un élargissement de l'espace, une perception panoramique, et l'évanouissement des frontières entre les personnes, même adversaires (voir la figure 2: passage des champs 1-2 aux champs 3-4).

Partout dans le monde, les sportifs et les équipes de haut niveau travaillent déjà à partir de techniques perfectionnées pour les amener à des performances de pointe ; le domaine sportif étant celui où l'expérience décrite par

Russell a le plus de chances de se manifester. Les chefs d'entreprise, eux, fonctionnent largement sans ces techniques ; sans même la conscience que de telles techniques existent.

Pour devenir des leaders efficaces, nous devons tout d'abord comprendre le champ, ou lieu intérieur, à partir duquel nous opérons. Le processus U identifie quatre « champs structurels d'attention » qui génèrent quatre fonctionnements distincts. Chaque champ structurel affecte non seulement notre façon d'écouter, mais le mode de communication des membres d'un groupe ainsi que l'architecture du pouvoir dans chaque institution (figure 2).

<b>Champs</b>	<b>Micro :</b>	<b>Meso :</b>	<b>Macro :</b>	<b>Mundo :</b>
Structure de l'attention	PENSER (individu)	CONVERSER (groupe)	ORGANISER (institutions)	COORDONNER LES ECOSYSTEMES (systèmes globaux)
Champ 1 Opérer à partir du vieux "monde du moi"	Ecoute 1 : Téléchargement Habitudes de pensée	Télécharger : Parler gentiment Politesse Reproduire les lois	Centralisé : Bureaucratie mécanique	Hierarchie : Plan centralisé
Champ 2 : Opérer à partir du monde extérieur du "cela »	Ecoute 2 : Factuelle centrée sur l'objet	Débattre : Confronter les données Révéler les lois	Décentralisé : Secteurs divisionnés	Marché : Compétition
Champ 3 : Opérer à partir du « monde du Toi, de l'autre »	Ecoute 3 : Ecoute empathique	Dialogue : Questionnement Réfléchir les lois	Réseau : Relationnel	Dialogue : Ajustement mutuel
Champ 4 : Opérer à partir de la meilleure perspective future qui veut émerger	Ecoute 4 : Ecoute générative	Presencing : Créativité collective flux Générer les lois	Ecosystème : "Ba" <sup>5</sup>	Présence collective : voir à partir du Tout émergent

*Figure 2 : Les structures de l'attention déterminent les voies d'émergence sociale:* afin de répondre aux grands enjeux de notre époque, nous devons déplacer nos modes de fonctionnement des champs 1 ou 2 vers les champs 3 ou 4, à tous niveaux de systèmes.

<sup>5</sup> Ba : « lieu, endroit » en japonais. Le terme fut introduit par I. Nonaka dans l'étude de la Gestion des Connaissances pour décrire la relation dynamique *Lieu-Temps-Personnes*.

Les quatre colonnes de la figure 2 montrent quatre *meta-processus* fondamentaux du domaine social que l'on considère généralement comme allant de soi :

- penser (individu)
- converser (groupe)
- structurer (institutions)
- coordonner les écosystèmes (systèmes globaux).

Albert Einstein faisait remarquer que les problèmes ne sont pas résolus au niveau de conscience où ils ont été engendrés. Si nous réagissons aux défis de notre 21<sup>ème</sup> siècle avec des mentalités réactionnelles correspondant aux réalités des 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles (champs 1 et 2), nous intensifierons la frustration, le cynisme et la colère. À travers chacun des quatre *meta-processus* nous observons la nécessité d'apprendre à réagir à partir d'une

source profondément génératrice (champ 4).  
 En résumé, la façon dont nous prêtons attention à une situation, individuellement et collectivement, détermine la voie que prend un système et comment il émerge (figure 2). Aux quatre niveaux - individuel, collectif, institutionnel et global – le défi majeur du leadership de notre temps est de passer de réponses réactionnelles, solutions rapides soignant les symptômes (champs 1 et 2), à des réponses génératives s’adressant à la racine des questions et des problèmes systémiques (champs 3 et 4).

## U : Un Processus, Cinq Mouvements

Pour passer d'une réponse de type réactionnel 1 ou 2 à une réponse générative 3 ou 4, nous devons entreprendre un voyage. Au cours d'un projet d'entretiens sur l'innovation et les changements profonds où la parole était donnée à 150 praticiens et générateurs de la pensée du leadership, les éléments fondamentaux de ce voyage me furent décrits à maintes reprises. Brian Arthur, fondateur du pôle Économie à l'Institut de Santa Fe, l'a exprimé très simplement. Lors d'une visite que je lui fis avec Joseph Jaworski, il nous a expliqué qu'il y a deux sources cognitives fondamentalement différentes : l'une applique les cadres de connaissance existants (téléchargement) et l'autre accède aux connaissances intérieures. Toute innovation réelle en rapport à la science, aux affaires ou à la société, est fondée sur cette dernière et non pas sur le mode quotidien du « téléchargement » des connaissances. Nous avons demandé à Arthur ce qu'il faut faire pour apprendre cela, au niveau individuel ou collectif. Sa réponse nous fit passer par trois mouvements fondamentaux.

“Observe, observe, observe”. C’est ainsi qu’il décrit le premier mouvement. Il s’agit d’arrêter de télécharger pour se mettre à écouter. Il s’agit de mettre fin à nos habitudes de fonctionnement pour nous immerger dans l’espace du possible, l’espace le plus significatif de la situation que nous abordons.

Le deuxième mouvement selon Brian Arthur se résume ainsi: « retirez-vous et réfléchissez : permettez l’émergence de la connaissance intérieure ». Allez dans le calme intérieur, là où le savoir vient à la surface. Là, écoutez ce que vous avez appris par le premier mouvement d’observation, soyez attentif à ce qui cherche à émerger, particulièrement à votre propre rôle et à votre chemin.

Selon Brian Arthur le troisième mouvement est « d’agir dans l’instant ». Cela implique de prototyper, de donner forme à la nouveauté émergente de façon à explorer le futur par l’action. Installer une petite piste d’atterrissage pour le futur en créant un espace d’expérimentations et de tests pratiques.

J’en suis venu à nommer l’ensemble de ce cheminement le processus U (observe, entre dans la source intérieure de calme et de connaissance, agis dans l’instant) parce qu’il peut être compris et dépeint comme un chemin en forme de U. Dans la pratique ce voyage en U nécessite généralement deux phases complémentaires : une phase initiale pour construire une base commune (co-initier) et une phase de bilan pour soutenir, alimenter et faire avancer les résultats pratiques (co-évoluer). Ces cinq mouvements sont illustrés par la figure 3

<p><b>1/ CO-INITIER :</b>  <b>Construire une Intention Commune</b>          S’arrêter, écouter les autres          Écouter ce que la vie vous appelle à faire</p>	<p><b>5/ CO-EVOLUER :</b>  <b>Incorporer le Nouveau aux Ecosystèmes</b>          qui permettent de voir et d’agir à partir de l’ensemble</p>
<p><b>2/ CO-SENTIR :</b>  <b>Observer, Observer, Observer</b>          Aller vers le plus grand potentiel et          Écouter, esprit et cœur grands ouverts</p>	<p><b>4/ CO-CREER :</b>  <b>Prototyper le Nouveau</b>          par des exemples vivants pour explorer le futur par l’action</p>
<p><b>3/ PRESENCING :</b>  <b>Se Connecter à la Source d’Inspiration et de Volonté</b></p>	

*Figure 3. Le U, un processus en cinq mouvements* : pour passer de fonctionnements de type 1 ou 2 à des fonctionnements de type 3 ou 4 nous devons d'abord entrer en connexion intime avec le monde et aller dans l'espace intérieur où émerge la connaissance. Puis nous mettons au monde le nouveau sous formes de prototypes, ce qui entraîne à découvrir le futur par l'action.

**1 Co-initier : construire l'intention commune. S'arrêter et écouter les autres et ce que la vie vous appelle à faire**

À l'amorce de chaque projet, un ou plusieurs individus clefs se réunissent dans l'intention de changer une situation qui leur tient à cœur, à eux et à leurs communautés. En formant ce noyau ils maintiennent une intention commune par rapport à leur objectif, aux gens qu'ils veulent impliquer et à la manière dont ils veulent procéder. Le contexte qui permet à un tel noyau de se former est un processus d'écoute profonde dirigée vers ce que la vie appelle les membres du groupe à faire.

**2 Co-sentir : observer, observer, observer. Aller vers le meilleur potentiel et écouter, l'esprit et le coeur grands ouverts**

L'obstacle aux changements transformationnels n'est pas le manque de vision ou d'idées, mais l'incapacité à *ressentir*, c'est-à-dire à percevoir de façon claire, profonde et collective. Lorsque les membres d'un groupe voient ensemble avec profondeur et clarté, ils prennent conscience de leur potentiel collectif - presque comme si naissait un organe de vision collective. Goethe le dit avec éloquence : « chaque objet, bien observé, ouvre en nous un nouvel organe de perception. »

Feu Francisco Valera, chercheur en sciences cognitives, m'a un jour décrit son expérience conduite sur des chatons nouveau-nés dont les yeux n'étaient pas encore ouverts. Les chatons étaient réunis par paires, l'un fixé sur le dos de l'autre. Seul celui du dessous était en mesure de se déplacer. Les deux chatons vécurent les mêmes déplacements dans l'espace, mais tout le travail des pattes était effectué par le chat du dessous. Il en résulta que la vision du chat qui marchait se développa tout à fait normalement, tandis que celle du chat fixé au-

dessus se développa de façon anormale et ralentie. Cette expérience démontre que la vision s'acquiert par l'activité de l'organisme entier.

Pour ce qui est d'organiser la gestion des connaissances, la stratégie, l'innovation ou la formation, nous sommes comme le chat du dessus – nous externalisons le travail des jambes à des experts, à des consultants ou à des enseignants. Nous les chargeons de nous dire comment fonctionne le monde. Cela peut être une solution appropriée à des questions simples. Mais dans le domaine de l'innovation, fonctionner comme le chat du dessus est tout à fait dysfonctionnel. Pour un innovateur externaliser ou sous-traiter sa perception est la dernière chose à faire. Lorsque nous innovons, il est indispensable de nous déplacer personnellement, de parler avec les gens et de garder le contact avec l'évolution des problèmes qui se posent. Nous ne pouvons pas apprendre à voir et à agir avec efficacité si nous ne sommes pas en lien direct avec le contexte de la situation.

Ce qui manque le plus dans nos organisations et nos sociétés actuelles est un ensemble d'exercices qui facilite la manifestation collective, sans frontières, de cette vision approfondie – de ce *ressentir*. Quand arrive ce *ressentir*, le groupe dans son ensemble perçoit les opportunités naissantes et les forces systémiques clef qui sont en jeu.

**3 Presencing : se connecter à la source d'inspiration et de volonté commune. Aller dans le silence et permettre l'émergence de la connaissance intérieure**

Les individus ou les groupes qui ont entrepris le chemin du U arrivent, au creux de sa courbe, à un seuil qui exige le « lâcher prise »<sup>6</sup> de tout ce qui n'est pas essentiel. Ce

<sup>6</sup> En anglais « letting go », littéralement : *laisser aller*

seuil rappelle l'image de « l'aiguille », le nom attribué à la porte de la Jérusalem antique. Elle était si étroite que les chameliers devaient entièrement délester leurs montures de leurs charges avant qu'elles puissent y passer – ce qui donna le jour au dicton du Nouveau Testament : « Il est plus facile à un chameau de passer par le chas de l'aiguille qu'à un riche d'entrer au royaume de Dieu. »

Tout en abandonnant les aspects non essentiels du moi (« lâcher prise »), nous nous ouvrons aux aspects nouveaux de notre meilleur Moi futur potentiel (« laisser venir »). L'essence du Presencing est l'expérience de l'arrivée du nouveau et de la transformation de l'ancien. Lorsqu'un groupe a passé ce seuil, rien n'est plus pareil. L'énergie et la perception des possibilités futures s'intensifient, tant individuellement qu'au niveau de l'ensemble du groupe. Bien souvent ils se mettent alors à agir en tant que véhicule conscient d'un avenir qu'ils sentent vouloir advenir.

#### ***4 Co-crée : Prototyper le nouveau par des exemples vivants pour explorer le futur par l'action***

Je travaille souvent avec des ingénieurs, des scientifiques, des managers et des économistes (dont je fis partie moi-même). En matière d'innovation, nous avons tous été mal formés. Nos études et nos formations diverses sont toutes passées à côté d'un savoir-faire très important : l'art et l'exercice du prototype. C'est ce que l'on enseigne qu'aux étudiants en design. Ils apprennent l'inverse de ce que l'ensemble des autres sont invités et habitués à faire.

Je me souviens de ma première visite à l'Académie des Arts de Berlin, lorsque j'étais en doctorat d'économie en Allemagne. Suite à la publication de mon livre sur l'esthétique et le management, Nick Roericht, professeur de design à l'Académie, m'avait invité à animer un stage avec lui. Je devais le rencontrer avec son équipe dans son loft, la veille du stage.

---

ou *laisser partir*. NdT

J'étais impatient de les rencontrer et de voir comment un célèbre designer avait pu meubler son loft berlinois. J'eus un choc en arrivant : l'espace était immense, très beau, mais pratiquement vide. Il y avait un coin cuisine minuscule avec un évier, une machine à café, quelques tasses et une table de cuisine. Mais aucun tiroir. Pas de lave-vaisselle. Pas de table dans la grande pièce. Ni chaise ni canapé. Juste quelques coussins au sol pour s'asseoir.

La soirée fut excellente. J'appris par la suite que le loft vide reflétait sa manière d'élaborer un prototype. Pour créer le prototype d'aménagement du bureau du doyen de son école il vida la pièce de tous ses meubles puis observa ce qui se déroulait. Roericht et ses étudiants le meublèrent ensuite en fonction des besoins réels du doyen – en prenant en compte les réunions qui s'y déroulaient, etc – et en y apportant le mobilier et les objets nécessaires au moment nécessaire. Élaborer un prototype nécessite en premier lieu un nettoyage par le vide (« lâcher prise »). On peut ensuite déterminer ce dont on a réellement besoin (« laisser venir »), et apporter des solutions prototypes aux besoins réels en temps réel : observer et adapter en fonction de ce qui se passe.

Ce fut pour moi une leçon magistrale. Je pensais alors que si ce grand professeur de design disposait d'un appartement vide de tout objet, pourquoi les meilleures écoles et les pontes du management ne créeraient-ils pas un design organisationnel aussi simple en commençant par évacuer la part de bureaucratie dysfonctionnelle ?

Le stage commençait le lendemain vers 13h. Le but était d'inventer des plateaux de jeux de société autour des méthodes courantes ou alternatives de direction de l'économie locale et globale. Un projet plutôt ambitieux, me semblait-il. Mais la consigne que donna ensuite Roericht me cloua littéralement sur place : « Maintenant on partage les équipes, et à 17h chacune présente son premier prototype ». J'étais sidéré. Face à cette tâche le monde d'où je venais, économie et gestion, aurait immédiatement réagi : « Primo c'est



trop vaste. Il faut limiter la question. Secundo pour pouvoir le faire il faudra passer un an à examiner tous les travaux existants sur sujet. Après quoi on reviendra avec un résumé et éventuellement une suggestion pour la suite ». Comment fournir un prototype en quatre heures ? Ma formation professionnelle me forçait à penser que cette approche manquait de profondeur et de méthode. Je ne réalisais pas encore que la méthode c'est précisément de pondre un prototype en moins de quatre heures. La méthode conventionnelle est fondée sur une approche analytique, suivie d'un projet du design, puis de la construction du prototype. La méthode par prototype fonctionne très différemment. On commence par clarifier la question, ensuite on observe, puis on construit, de façon à mieux observer et adapter, et ainsi de suite.

**Ainsi le prototype ne vient pas après l'analyse. Prototyper fait partie du processus de ressenti et de découverte par lequel nous explorons l'avenir par l'action plutôt que par la pensée et la réflexion.** C'est aussi simple que cela – du reste j'ai constaté que les processus d'innovation de nombreuses organisations s'embourbent précisément à cet endroit, dans la vieille méthode de « l'analyse qui paralyse ».

**Le mouvement de co-création du processus U aboutit à un ensemble de petits exemples vivants qui explorent l'avenir par l'action.** Il en résulte également un réseau d'acteurs du changement, vibrant et en rapide expansion. Ils utilisent les prototypes comme autant de leviers à leurs connaissances et s'entraident face aux défis auxquels l'innovation les confronte.

### ***5 Co-évoluer : incorporer le nouveau aux écosystèmes qui permettent de voir et d'agir à partir de l'ensemble***

Une fois que le nouveau est développé à travers quelques prototypes et microcosmes, l'étape suivante consiste à en faire le bilan, constater ce qui marche et ce qui ne marche pas, puis décider quels prototypes auraient le meilleur impact sur le système ou la situation

en question. Pour le bien fondé de cette évaluation il est souvent nécessaire, à cette étape, d'engager la participation de responsables de secteurs ou d'institutions extérieurs. En général ce que l'on pensait créer au démarrage du processus U est très différent de ce qui finit par émerger.

Le mouvement de co-évaluation aboutit à un écosystème innovant qui relie les prototypes à fort potentiel aux institutions, et à leurs responsables, eux-mêmes en mesure d'aider à le piloter et à le dimensionner.

Les cinq mouvements du U s'appliquent aussi bien aux projets et aux architectures de changement du niveau macro, qu'aux échanges de groupe ou aux interactions individuelles des niveaux meso et micro. Dans les arts martiaux l'expérience du U se fait en une fraction de seconde. Appliqué à de plus grands projets de changement, le processus U se déroule sur des périodes plus longues et sous des formes variables. Par conséquent la composition des équipes peut changer et s'adapter à chaque étape dans une certaine mesure.

## **Une Nouvelle Technologie Sociale : Sept Qualités de Leadership**

Le U est un processus qui paraît familier à ceux qui utilisent la créativité dans leurs domaines professionnels. Ils disent : « C'est vrai, je reconnais ce fonctionnement à travers le vécu de mes meilleures performances. Je le reconnais chez des personnes que je considère profondément créatives. Effectivement. » Mais lorsque vous leur demandez : « À quoi ressemble le travail dans votre contexte professionnel actuel ? », ils roulent des yeux en disant : « Rien à voir ! Cela ressemble plutôt à ce téléchargement ! »

Comment cela se fait-il ? Pourquoi les institutions rechignent-elles à prendre le chemin du U ?

Parce qu'il requiert un cheminement intérieur et beaucoup de travail. La capacité à évoluer le long du U pour une équipe, une

organisation ou un système, nécessite de nouvelles technologies sociales. **Le Presencing est un outil social qui repose sur sept qualités essentielles de leadership, et que le noyau moteur du groupe doit cultiver.** À défaut de cultiver ces qualités, le processus en cinq mouvements décrit précédemment ne donnera pas les résultats escomptés.

### ***1 Garder un espace : écouter ce que la vie vous appelle à faire***

Anthony Thigpenn, fondateur de l'association L.A. Agenda<sup>7</sup>, me dit un jour : « **Le principe clef de toute association communautaire n'est pas de servir un gâteau tout prêt, mais d'inviter les gens à la cuisine pour le préparer ensemble.** »

Malheureusement la plupart des organismes fonctionnent sur le principe opposé : les réunions ne sont convoquées qu'une fois le gâteau achevé, juste pour pouvoir le découper et le servir. Il y a un souvent un mouvement de recul face à l'organisation d'échanges en amont, au moment où naît le désir de gâteau, plutôt que lorsque le gâteau est déjà prêt. Ce recul s'explique par ce que les efforts impliqués nécessitent une forme de leadership particulière. Le leader doit créer ou maintenir un espace d'accueil aux autres.

La clef pour créer un espace est l'écoute ; l'écoute de vous-même (ce que la vie vous appelle à faire), l'écoute des autres (en particulier de ceux qui seraient liés à cet appel), et l'écoute de ce qui émerge du collectif que vous réunissez. Cela requiert aussi une intention solide. Votre attention doit être sans cesse orientée sur le meilleur potentiel futur du groupe. Cela demande aussi beaucoup de matériel de cuisine. Cela implique que vous restiez volontairement incomplet, que vous transmettiez la recette et les instruments de cuisine, plutôt que d'offrir un gâteau fini. Vous pouvez expliquer

---

<sup>7</sup> L.A. AGENDA est une association des quartiers Sud de Los Angeles dont l'objectif est de former la communauté Latino et Afro-américaine à comprendre et à participer à la politique municipale et aux prises de décisions publiques.

pourquoi cette recette est si bonne, vous pouvez y rajouter vos ingrédients, vous pouvez aider à mélanger la pâte. Vous pouvez même passer en premier si vous y tenez. Mais vous devez laisser volontairement beaucoup d'espace pour que les autres puissent contribuer. Ainsi, la première qualité à développer pour diriger avec le processus U est basée sur le principe d'incomplétude. Vous invitez les autres dès la composition du menu et non pas lorsque le dessert est au four.

### ***2 Observer : prêter attention l'esprit grand ouvert***

La deuxième qualité du processus U est d'observer avec l'esprit ouvert en suspendant en nous la voix du jugement (VDJ). Suspendre la VDJ signifie arrêter (ou reconnaître et transformer) nos habitudes de jugement basées sur nos expériences passées. **Suspendre la VDJ c'est ouvrir un nouvel espace de recherche et d'étonnement.** Sans cette suspension il serait futile de tenter d'atteindre ce lieu de potentialité.

En voici un exemple parlant: en 1981, une équipe d'ingénieurs de la Ford Motor Company visitait les usines Toyota qui avaient intégré un système de production à flux tendu. En dépit du fait que les ingénieurs de chez Ford étaient informés en amont de ce système de production révolutionnaire, ils furent incapables de « voir » ou de reconnaître ce qu'ils avaient devant eux. Ils affirmèrent que c'était une mascarade, qu'on ne leur avait pas montré une « vraie » usine puisqu'il n'y avait pas de stock. Leur réaction nous rappelle combien il est difficile de renoncer à nos idées et à nos croyances existantes, même lorsque que nous nous trouvons au beau milieu du plus haut potentiel.

### ***3 Ressentir: se relier à son coeur***

La troisième qualité dans le processus U est de se relier aux forces profondes de changement par l'ouverture du coeur. Un jour j'ai demandé à une brillante responsable chez

Nokia de partager ses pratiques essentielles en matière de direction. Maintes fois son équipe avait su prévoir les changements contextuels ou technologiques. À chaque fois ils avaient eu une longueur d'avance. Sa réponse fut simple : « Je facilite le processus d'ouverture ». Ceci est l'essence même de la descente sur la courbe gauche du U - faciliter un mouvement d'ouverture. Pour y parvenir il faut accorder ces trois instruments : l'ouverture de l'esprit, du cœur et de la volonté. Si la plupart d'entre nous connaissent l'ouverture d'esprit, les deux autres qualités nous emmènent vers des sphères moins familières.

Pour mieux comprendre ces sphères, j'ai interviewé la psychologue Eleanor Rosch de l'Université de Berkeley en Californie. Elle a expliqué la différence en comparant deux types de sources cognitives. La première est analytique. Elle est la base de toute la science cognitive conventionnelle. « Sur cette base, dit-elle, le monde est pensé comme un ensemble d'objets et de situations indépendants les uns des autres; l'esprit humain est envisagé comme une machine qui isole, stocke et extrait des connaissances en tant que représentations indirectes du monde et de soi. »

L'autre type de connaissance, celle qui est liée à l'ouverture du cœur et de la volonté est atteinte « au moyen d'ensembles interconnectés (plutôt que de parties contingentes isolées)... Une connaissance de ce type est *ouverte* plutôt que déterminée. Dans ce cas le sens d'une valeur inconditionnelle, par opposition à une utilité conditionnelle, est inhérent à l'acte même de connaître. »

Eleanor Rosch ajoute que « l'action résultant de ce type de conscience est d'ordre spontané plutôt que le résultat d'une prise de décision ; elle est en lien avec la compassion car elle se fonde sur des ensembles plus vastes que le moi. Et elle peut être incroyablement efficace. »

Pour éveiller cette qualité de connaissance chez les individus, au sein des équipes ou des organisations, il m'a paru efficace de faire travailler les gens sur des projets réels dans

contextes réels, qui leur tiennent à cœur, et de les soutenir par des méthodes et des outils qui cultivent l'ouverture du cœur. Comme le dit un vieil adage « **L'esprit est comme un parachute, il ne marche que lorsqu'il est ouvert.** » Cela s'applique aussi à l'intelligence du cœur : elle ne se met à disposition que lorsque nous cultivons notre capacité à **apprécier et à aimer**. Le biologiste Humberto Maturana le dit ainsi: « L'amour est la seule émotion qui accroît notre intelligence. »

#### ***4 Presencing : se relier à la source la plus profonde de son moi et de sa volonté***

La quatrième qualité du processus U est de se relier à la source la plus profonde de son moi et de sa volonté. Quand le cœur ouvert nous permet de voir une situation à partir de l'ensemble, l'ouverture de la volonté, elle, nous permet de commencer à agir à partir du tout émergent.

Le danois Erik Lemcke, sculpteur et consultant en management, m'en a décrit sa propre expérience: « Après avoir travaillé à une sculpture pendant un certain temps, il vient un moment où les choses se transforment. Lorsque qu'advient ce changement, ce n'est plus moi seul qui crée. Je me sens connecté à quelque chose de bien plus profond, une puissance avec laquelle mes mains co-crément. Lorsque ma perception s'élargit, je me sens me remplir d'amour et d'attention. Je ressens les choses différemment. J'éprouve de l'amour pour le monde et pour ce qui vient et je sais intuitivement ce que je dois faire. Mes mains savent ce qu'elles doivent ajouter ou enlever. Elles savent comment la forme doit se manifester. D'une certaine façon il est facile de créer en présence de ce guide. Dans ces moments-là, j'ai un immense sentiment de gratitude et d'humilité. »

#### ***5 Cristalliser : Accéder au pouvoir de l'intention***

Les préfaces des projets brillants et prospères, quelle qu'en soit la taille, ont bien souvent la

même trame - un petit groupe de personnes clefs s'engage à des objectifs et des résultats autour d'un projet. Ce noyau moteur va alors vers le monde avec son intention, créant ainsi un champ d'énergie qui attire progressivement les gens, les opportunités et les ressources permettant que les choses arrivent. Une dynamique se met en mouvement. Le noyau de base fonctionne comme un vecteur pour que le tout se manifeste.

Joseph Jaworski et moi-même avons interviewé Nick Hanauer, le fondateur de plusieurs entreprises extrêmement prospères. À cette occasion il nous a répété l'une de ses phrases préférées, attribuée à Margaret Mead: « Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés puisse changer le monde. C'est d'ailleurs la seule chose qui l'ait jamais changé ». Il ajouta « J'y crois vraiment : à lui seul un groupe de cinq personnes pourrait pratiquement tout faire. Pour une personne seule c'est dur. Mais si vous la mettez avec quatre ou cinq autres, vous avez là une force de combat. Tout à coup vous avez assez de dynamique pour concrétiser presque tout ce qui est immanent ou à votre portée. »

### **6 Prototyper : Intégrer la tête, le coeur et la main**

La sixième qualité nécessaire au processus U est la faculté de prototyper en intégrant la tête, le coeur et la main. Dans *La légende de Bagger Vance*<sup>8</sup> un entraîneur de golf aide un joueur déchu à retrouver son swing : « Cherchez-le avec vos mains, lui conseille t'il, ne pensez pas, ressentez. La sagesse qui est dans vos mains sera toujours plus grande que celle qui vient de votre tête. »

Cette recommandation illustre un principe clef pour agir dans la courbe ascendante du U. La courbe descendante du U concerne l'ouverture et la résolution des résistances de la pensée, de l'émotion et de la volonté. La remontée à la droite du U implique de

réintégrer volontairement l'intelligence de la tête, du coeur et de la main dans le cadre d'applications pratiques.

Lors de la descente du U les ennemis intérieurs sont la voix du jugement (VDJ), la voix du cynisme (VDC) et voix de la peur (VDP). Les ennemis dans la remontée du U sont les trois vieilles méthodes de fonctionnement : exécuter sans aucune attention ni talent d'improvisation (action réactionnelle); réfléchir sans fin et sans volonté d'agir (analyse qui paralyse); et discourir sans se lier à la source ni à l'action (bla-bla-bla). Ces trois ennemis ont les mêmes caractéristiques structurelles : au lieu que s'équilibrent la tête, le coeur et la main (ou volonté), l'un des trois prend le pouvoir - la volonté par l'action bête, la tête par la réflexion incessante, le coeur par les prises de contact et les discours sans fin.

À cette étape un détail digne d'intérêt est à noter : l'ordre dans lequel le nouveau émerge dans l'esprit humain est contraire à notre croyance. (1) Le nouveau émerge en général par une émotion ou un sentiment non spécifiés. (2) Ce sentiment se transforme un sens du «quoi» : la vision ou l'idée nouvelles. (3) Le «quoi» vient s'insérer dans un contexte, une problématique ou un défi où il pourrait produire une percée, une innovation (le «où» : contexte). (4) Alors seulement peut se développer une forme qui structure et présente rationnellement le «quoi» et le «où» (c'est le «pourquoi» : raisonnement rationnel). Cet enchaînement peut être retracé dans la plupart des avancées innovatrices de tout type. La plus grande erreur en matière d'innovation est de se focaliser sur le raisonnement. Pour que la vision nouvelle émerge les autres conditions doivent exister préalablement. En bref, se connecter à ses perspectives les meilleures et concrétiser de grandes et nouvelles idées impliquent d'accéder à l'intelligence du coeur et de la main – pas uniquement à celle de la tête.

### **7 Interpréter : Jouer du Macro Violon**

La septième qualité dans le processus U est d'apprendre à jouer du macro violon. Le

<sup>8</sup> *The legend of Bagger Vance* : roman de Steven Pressfield paru en 1995, porté à l'écran par Robert Redford en 2000.

violoniste Miha Pogačnik m'a décrit un moment type de Presencing à travers son expérience musicale, lors de son premier concert à Chartres. « C'était comme si la cathédrale me mettait à la porte. Elle semblait dire "Sors d'ici!". J'étais jeune et j'essayais de jouer comme d'habitude, juste du violon. J'ai réalisé alors qu'à Chartres il ne suffit pas de jouer de son petit violon, il faut jouer du *macro violon*. Le petit violon est l'instrument

qu'on a dans les mains. Le macro violon est toute la cathédrale qui vous entoure. Elle est entièrement bâtie sur des principes musicaux. Pour jouer du macro violon il est indispensable d'écouter et de jouer à partir d'un autre endroit, à partir de la périphérie. Il faut déplacer son écoute et son jeu de l'intérieur vers l'extérieur et jouer au-delà de soi-même. »

1/ CRÉER UN ESPACE <b>écouter</b> ce que la vie vous appelle à faire	ESPRIT OUVERT	7/ INTERPRETER <b>Jouer</b> du « macro violon »
Suspendre		Incorporer
2/ OBSERVER <b>prêter attention</b> l'esprit grand ouvert	CŒUR OUVERT	6/ PROTOTYPER <b>Intégrer</b> la tête le cœur et la main
Rediriger		Mettre en acte
3/ RESENTIR <b>se connecter</b> à son cœur	VOLONTÉ OUVERTE	5/ CRISTALLISER <b>Accéder</b> au pouvoir de l'intention
Lâcher prise	4/ PRESENCING <b>se connecter</b> à la source profonde du moi et de la volonté  Qui est le Soi ? Quel est mon travail ?	Laisser venir

Figure 4 : **Une nouvelle technologie sociale, sept qualités de leadership** : la faculté de se déplacer dans un processus en U pour une équipe un organisme ou un système, appelle une nouvelle technologie sociale, le *Presencing*, un voyage intérieur, une profonde connexion, qui aide à renouveler le monde.

Il manque à la plupart des systèmes, des organismes et des sociétés actuels les deux qualités indispensables qui permettent de jouer du macro violon : (1) des dirigeants qui réunissent un ensemble d'acteurs adéquats (formant une ligne de front interconnectée par la même chaîne de valeurs), (2) un outil social qui permet à un rassemblement de partenaires intéressés de passer du débat à la co-crédation du nouveau.

Néanmoins il y a beaucoup d'exemples qui démontrent que cette faculté à agir et à fonctionner à partir du grand ensemble est productive. L'un de ces exemples est dans la réponse aux catastrophes. Lorsqu'un désastre se produit les mécanismes comme la

hiérarchie disparaissent, ou d'autres, comme les marchés et réseaux de négociation, sont insuffisants pour faire face à la situation. Dans ces situations extrêmes nous voyons apparaître un quatrième mécanisme de coordination qui consiste à voir et agir à partir de l'ensemble qui se manifeste. (Figure 2)

En résumé, les sept qualités de leadership énoncées par la Théorie U créent les conditions nécessaires au bon fonctionnement du processus U et de ses différentes phases (figure 4). En l'absence de ces sept qualités le processus U ne peut se réaliser.

Ces qualités sont mises en pratique actuellement au sein de partenariats

innovateurs ou sont appliquées en entreprise dans les exemples cités plus bas. Nous vous invitons aussi à découvrir le Presencing Institute, dont l'objectif est l'avancement de ces nouvelles technologies par l'intégration de

la science, de la conscience et de la transformation sociale profonde en une méthodologie cohérente de ressenti et de co-création du futur en émergence.

## APPLICATIONS

*De nombreux projets utilisant la Théorie U ont été lancés récemment ou sont déjà bien avancés. En voici quelques exemples pionniers et leurs premiers résultats.*

### I. Innovation en multi partenariat

#### *Transformation d'un système de santé publique régional en Allemagne*

Dans un secteur rural d'environ 300 000 habitants, près de Francfort en Allemagne, un réseau de médecins a mis en pratique le processus U de plusieurs façons, notamment par une plate-forme de dialogue entre médecins et patients. Lorsque les négociations de ces médecins avec la compagnie d'assurance médicale se bloquèrent, le noyau moteur du groupe convia d'autres collègues et leurs patients à une journée de réunion conçue autour du processus U. Pour préparer la réunion, un groupe d'étudiants formés aux *entretiens dialogués*<sup>9</sup> avait préalablement interviewés 130 patients et leurs médecins. Tous furent ensuite conviés à cette journée de rapport d'expérience, à laquelle 100 d'entre eux acceptèrent de participer.

Lors de la rencontre, puis par la suite, patients et médecins sont passés du débat poli au vrai dialogue et à la réflexion collective. Les initiatives formées ou cristallisées pendant cette journée ont eu un impact profond sur la région. Un groupe proposa un modèle standard de transmission de l'information entre hôpitaux et médecins extérieurs. Suite à cela, ce groupe put ouvrir un bureau dans l'enceinte de l'hôpital à l'usage des médecins extérieurs. Le bureau est co-dirigé par l'hôpital et les médecins privés et s'efforce d'améliorer les points de contact critiques entre les deux.

Ce groupe a aussi prototypé puis mis en place un programme d'amélioration des soins d'urgence basée sur une coopération trans-

sectorielle, et bien moins onéreux que le précédent. Les coûts ont été divisés par 4 et le nombre de plainte des patients a été ramené quasiment à zéro.

#### *ELIAS : Création d'un écosystème global d'innovation*

[www.elias-global.com](http://www.elias-global.com)

ELIAS (Emerging Leaders for Innovation Across Sectors)<sup>10</sup> est un réseau qui rassemble vingt membres issus de grandes entreprises, d'administrations gouvernementales et d'organisations civiles. Ce réseau est engagé dans la recherche de solutions productives aux problèmes les plus déconcertants de notre époque. Chaque membre est leader dans son domaine – entres autres : BASF, BP, Oxfam, Nissan, the Society for Organizational Learning<sup>11</sup>, Unilever, le Pacte Mondial des Nations Unis, l'UNICEF, l'Institut de la Banque mondiale et le WWF.

Ensemble les membres d'ELIAS examinent les problèmes en combinant pensée des systèmes, conscience personnelle approfondie, faculté d'écoute, et prototypes de terrain dans le but de développer et d'évaluer de nouvelles approches trans-sectorielles à certains des grands défis actuels. Le programme pilote d'ELIAS a réuni un groupe de 25 leaders à fort potentiel, issu de ces divers organismes. Le groupe devait entreprendre un voyage de formation intensive portant entre autres sur le développement des compétences de direction, et sur l'innovation des systèmes sur le terrain. Après plusieurs jours d'observation de leurs divers secteurs de travail, pendant lesquels ils s'immergèrent dans les vies professionnelles les uns des autres, ils partirent pour la Chine à l'automne 2006. Ils y rencontrèrent des

<sup>9</sup> Entretiens dialogués: un outil du processus U pour engager les participants dans une conversation réflexive et productive sur la situation à aborder.

<sup>10</sup> Leaders Émergents pour l'Innovation Trans-sectorielle

<sup>11</sup> En France : La société pour l'organisation apprenante

innovateurs chinois, échangèrent avec des ingénieurs du développement durable, pénétrèrent dans la Chine rurale pour observer les enjeux émergents. Le voyage fut conclu par une semaine de retraite contemplative.

- L'équipe Sunbelt est l'un des projets prototypes développés par le groupe pilote ELIAS. Elle explore les moyens d'approvisionner les communautés marginalisées en énergies solaire et éolienne, particulièrement dans les pays du Sud. Ce modèle décentralisé, distributif et démocratique réduirait significativement les émissions de CO2 et favoriserait la croissance économique et la solidité des communautés rurales.
- Une autre équipe explore les ressources énergétiques alternatives comme celle du développement local de sources d'énergie recyclables et hybrides pour l'industrie automobile chinoise.
- Une équipe basée en Afrique expérimente une méthode itinérante d'éducation des communautés pour mettre un frein à la pandémie du sida.
- Un membre d'ELIAS, en poste au Ministère du Commerce indonésien, a appliqué le processus U dans les décisions gouvernementales sur la production durable du sucre en Indonésie. Son idée était d'impliquer tous les partenaires importants dans les processus de décision. Les résultats furent stupéfiants: pour la première fois les décisions ministérielles ne provoquèrent ni manifestations violentes ni émeutes chez les fermiers et autres intervenants dans la chaîne de valeur. Depuis, cette approche s'est étendue à d'autres produits de base et aux critères de production durable. L'équipe basée en Indonésie projette de lancer, début 2008, une plate-forme nationale d'ELIAS, plate-forme qui se penchera sur les graves problèmes

d'inondation à Jakarta.

- Au Brésil une équipe cherche à relier dans son ensemble la chaîne des produits biologiques, du producteur au consommateur. L'équipe crée des infrastructures, éveille les consciences, bâtit les compétences et soutient les petites coopératives de fermes biologiques. Ils s'appliquent entre autres à améliorer l'équité des contrats et à créer une transparence pour que tous les maillons de la chaîne, des fermiers aux consommateurs, puissent se voir, s'interconnecter et co-évoluer. L'équipe du Brésil projette aussi de lancer une plate-forme d'innovation ELIAS au niveau national en 2008.
- Aux Philippines, un membre d'ELIAS, responsable chez Unilever, s'est associé à d'anciens collègues actifs dans le secteur des ONG. Ensemble ils ont fondé un pôle de conseil et de financement pour les femmes en micro entreprises (Micro Ventures), en s'appuyant au niveau local sur la force et le réseau d'Unilever.

L'idée de quelques personnes, deux ans en arrière, s'est transformée en un réseau global d'acteurs du changement et de projets prototypes dynamiques et en rapide expansion.

Outre leurs projets ou leurs programmes spécifiques, liés à une entreprise, une municipalité ou un pays, les acteurs d'ELIAS ont créé une écologie globale d'initiatives prototypes ainsi qu'un réseau *d'anciens*, tous leaders à fort potentiel dans certains des secteurs commerciaux, civils, ou gouvernementaux les plus innovateurs. Ensemble, ce réseau planétaire espère utiliser ce tissu d'activités pour développer la faculté à répondre à certains enjeux majeurs de notre temps par des méthodes profondément innovatrices (Réponses du champ 4).

D'autres aboutissements du programme ELIAS incluent :



- 1. Des prototypes d'innovation trans-sectorielles répondant aux enjeux croisés de créer de la valeur pour les trois fondamentaux – environnement, société, économie – dans le but final de faire avancer le développement durable.
  - Trouver de nouvelles façons de prendre soin et d'éduquer les enfants qui grandiront orphelins.
- 2. Un réseau de leaders des secteurs public, privé et civil en expansion constante qui amplifiera et accélérera les retombées bénéfiques sur chaque membre individuel.
- 3. Des informations et idées de solutions novatrices aux défis que rencontre chaque membre individuel.
- 4. Une faculté renforcée chez les leaders à se mesurer à la complexité de la mondialisation et à agir pour le développement durable au travers d'initiatives pratiques.

***Zambie : Leadership trans-sectoriel pour une action collective sur le VIH et le sida***

Cette initiative a été formée par un groupe de leaders trans-sectoriels cherchant à avoir un impact profond et durable sur le HIV et le sida en Zambie. Leur but est de transformer les courants systémiques sous-jacents qui alimentent la pandémie. Ils espèrent que leur réflexion et leur action produiront une percée qui pourra s'appliquer à d'autres régions.

Voici quelques-uns de leurs projets de prototypes en cours d'élaboration :

- Faire évoluer le point de vue et les sentiments du président de la Zambie à propos du HIV et du sida en lui proposant les services d'un consultant en HIV
- « Éveiller » d'autres leaders et acteurs de changement dans la société.
- Faire évoluer le rôle des médias en Zambie.
- Encourager les gens à se faire tester, possiblement en mettant en place un accompagnement obligatoire pour

***Le Laboratoire d'Alimentation Durable***  
***www.sustainablefoodlab.org***

Le Sustainable Food Lab (SFL) rassemble des leaders de plus de 100 organismes représentant un microcosme de partenaires de la grande distribution alimentaire. L'objectif de cette initiative à grande échelle est d'inscrire les systèmes alimentaires dans la durabilité. Les membres actuels proviennent d'organismes aussi variés que Carrefour, General Mills, Nutreco, Organic Valley Cooperative, Rabobank, Sadia, Costco, US Foodservice, SYSCO, des administrations gouvernementales brésilienne et hollandaise, de la Commission Européenne, de la SFI (Société Financière Internationale), de la Banque Mondiale, ou encore de sociétés civiles comme la Confédération Nationale des Ouvriers Agricoles du Brésil, Oxfam, the Nature Conservancy, le World Forum of Fish Harvesters and Fishers et le WWF.

Les prototypes de projets du Sustainable Food Lab se concentrent sur l'innovation de la chaîne d'approvisionnement et sur le renforcement des exigences en matière de durabilité, de critères d'achat et d'évolution des réglementations.

***Innovation de la direction et des systèmes de Santé Publique en Afrique***

Cette initiative s'appuie sur une approche appelée Innovation Lab (Labo d'innovation). Son objectif est de développer un modèle reproductible d'amélioration de la direction et des performances des systèmes. Le Labo d'innovation augmente l'efficacité des dirigeants en nourrissant leurs compétences managériales et en se penchant sur les attitudes, les valeurs et les relations qui sont à la base des comportements.

Il stimule l'évolution des systèmes en permettant aux équipes de direction trans-sectorielles de profiter de nouvelles

opportunités et de dégager les voies embouteillées.

L'Innovation Lab en Namibie réunira des responsables de la santé publique issus des secteurs de l'administration, du commerce et de la société civile. Pendant deux ans ces équipes seront soutenues par un développement intensif du leadership et un apprentissage pratique fondé sur des projets.

Le projet pilote s'adresse aux personnes desservies par les systèmes de santé publique actuels, particulièrement la frange de population vivant en dessous de 2 dollars par jour. La proposition a été élaborée par l'Institut Synergos, le Presencing Institute, Generon Consulting et McKinsey & Co., en collaboration avec des partenaires des pays du Sud. Elle a été présentée à la Fondation Bill et Melissa Gates pour financement.

## ***II. Applications en entreprises***

### ***Hewlett Packard***

HP a appliqué la Théorie U pour faire évoluer son secteur photo numérique en se concentrant sur la « customer experience »<sup>12</sup>, et sur des stratégies commerciales intersectorielles. En 2005 HP s'est appliqué à renforcer la valeur de ses produits et services photo numériques, à travers toute sa gamme, en concevant des modèles de « customer experiences » de haute qualité. Les entretiens avec les cadres supérieurs chez HP, conçus au départ pour se concentrer sur la « customer experience », ont révélé en fait que, pour être satisfaisante, celle-ci nécessiterait une stratégie, un développement et un réalignement considérables des divers secteurs d'activité et chaînes de valeurs croisés. Un effort de changement plus holistique fut alors développé et lancé dans quatre voies :

(1) La Voie du Leadership des Responsables s'appliquant à la formation et au leadership des postes dirigeants, comprenant la gestion

---

<sup>12</sup> Étude de l'expérience, du vécu, des réactions de la clientèle par rapport aux produits achetés et utilisés, pour une optimisation de la politique commerciale de l'entreprise

des objectifs de portefeuilles et la conduite de programmes interdépendants dans les différents secteurs d'affaires.

(2) Un Modèle Opérant basé sur l'Expérience se concentrant sur la direction, la prise de décisions, la collaboration et les processus de cycle de vie.

(3) La Voie d'un Modèle d'Expérience pour développer les compétences et les capacités conceptuelles requises afin de parvenir aux objectifs de l'entreprise.

(4) La Voie d'un Développement Organisationnel visant à élargir la culture organisationnelle pour servir des trois voies précédemment citées.

La voie du Leadership des Responsables commença par un premier travail de groupe afin d'établir une perspective commune du secteur photo numérique, ses opportunités et ses enjeux.

À cette occasion, un programme d'apprentissage fut établi comme socle aux voyages de d'études des responsables. Fort de ses résultats positifs dans le domaine photo numérique, le groupe HP élargit maintenant l'application du processus U aux efforts de développement de sa branche Imagerie et Imprimerie.

### ***Royal Dutch Shell***

Shell a appliqué quelques éléments clefs de la Théorie U dans ses initiatives de changement chez Shell EP Europe. En 2005, ils rencontrèrent d'importantes difficultés au bon fonctionnement de leur nouveau plan de maintenance des usines. Un de leur site fut choisi pour diagnostiquer le problème, une usine de gaz d'environ 60 employés en Hollande. Les entretiens avec le personnel révélèrent que les problèmes de l'entreprise, attribués initialement au nouveau logiciel SAP<sup>13</sup>, étaient plus probablement générés par les interactions et le mode de travail des employés ensemble.

La matière première apportée par ces entretiens permit à une équipe de consultants

---

<sup>13</sup> Logiciel de gestion d'entreprise

internes d'établir une liste de propositions du type « Et moi dans tout cela ? » afin de pouvoir explorer les sentiments des employés. Présentées sous forme de dessins humoristiques, ces propositions furent utilisées au sein de deux petits groupes rapprochés de six ou sept personnes, pour permettre aux employés de Shell de visualiser un avenir différent. Dans ces groupes ils purent faire part de leurs sentiments profonds vis à vis du travail à l'usine et du logiciel SAP. Ils exprimèrent le désir que les conflits au travail s'amenuisent et accueillirent les propositions d'une nouvelle efficacité organisationnelle. Plutôt que de se focaliser sur les cibles spécifiques à l'entreprise, l'équipe de a cherché à créer un meilleur environnement d'apprentissage, d'innovation et de changement. Les résultats de cette approche s'avèrent puissants et durables.

Voici ce qu'en dit Jurry Stuart chez Shell : « Au bout de deux mois nous avons vu une hausse des indicateurs clef de performances du processus. Et surtout nous avons constaté une transformation culturelle générale, les sentiments négatifs et le scepticisme ont laissé place à la curiosité et au désir d'avancer. Un sondage auprès des participants a révélé une plus grande motivation et une frustration moindre sur le site de cette usine. »

### ***Développement du Leadership*** ***www.ottoscharmer.com***

Avec ses collègues, Otto Scharmer a élaboré et mené des formations de développement du leadership par le processus U dans des établissements du monde entier, dont Daimler, PricewaterhouseCoopers et Fujitsu. À ce jour plus de 150 leaders, au sein de chaque groupe, ont déjà participé à ces formations et constituent un réseau important de communication et d'entraide à l'innovation d'entreprise et au changement transformationnel.

Chez Daimler, par exemple, tous les nouveaux directeurs emploient la méthode U pour gérer avec plus de rapidité et d'efficacité les questions liées à leurs affaires et à leurs postes dirigeants. Lorsqu'ils prennent en

charge le nouveau poste, ils sondent les enjeux de leur réseau de direction en menant des *entretiens dialogués* avec tous leurs partenaires clefs afin de voir leur nouveau travail du point de vue des autres. Tout nouveau directeur est encouragé à poser quatre questions :

1. Quel est votre objectif le plus important et comment puis-je vous aider à le réaliser ?
2. Quels seront vos critères pour évaluer l'efficacité de ma contribution à votre travail ?
3. Si je pouvais changer deux choses dans mon secteur de responsabilité dans les six mois à venir, lesquelles vous apporteraient le plus de valeur et de bénéfices ?
4. S'il y a lieu, quelles sont les tensions passées et/ou les demandes conflictuelles qui ont posé problème à mes prédécesseurs pour accéder à vos exigences et à vos attentes ?

Réponses en main, les directeurs se réunissent pendant cinq jours pour un atelier U qui les aide à se relier plus profondément à leurs enjeux, à leurs collègues et à eux-mêmes. L'atelier et son suivi s'articulent autour d'étude de cas, de dialogues, de coaching mutuel, et d'un espace de silence intentionnel. Les directeurs qui ont fait l'expérience de cet environnement d'apprentissage ont témoigné de transformations comportementales personnelles (une meilleure faculté d'écoute et une plus grande résistance à la pression). Cela les a conduits à un renouvellement de leurs techniques de leadership, de leurs comportements et de leurs résultats. Ils ont utilisé ces compétences dans leurs propres secteurs de responsabilité et commencent à les appliquer aux transformations liées à l'organisation et à la durabilité.

### ***III. Le Presencing Institute***

Le Presencing Institute est une communauté à échelle mondiale qui rassemble des individus, des institutions et des initiatives dont l'objectif commun est d'appliquer et de faire avancer le processus U de Presencing pour générer collectivement des transformations et des innovations profondes. Ses membres sont des acteurs clefs du monde des affaires, des

administrations et de la société civile. Ils sont au coeur de l'écologie de projets à évolution rapide décrite plus haut. Le point de focal du Presencing Institute est d'affiner le Presencing comme outil social, de le mettre à la portée de tous les acteurs du changement cherchant à agir à partir d'un espace futur de possibilités qu'ils sentent vouloir émerger.

À partir de 2008 le Presencing Institute proposera régulièrement au public des séminaires de construction de compétences, dans les pays du Nord et du Sud (Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe, Afrique, Asie, Australie). Il aspire à constituer une constellation mondiale de «lieux d'énergie», ou « points d'acupuncture planétaires », ouvertures d'espaces et charpentes d'un mouvement mondial naissant qui intègre

science, conscience et transformation sociale de fond.

Pour contacter le Presencing Institute :  
**[www.presencing.com](http://www.presencing.com)**

Pour commander le livre : *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*  
**[www.presencing.com/store/](http://www.presencing.com/store/)**  
ou **[www.amazon.com](http://www.amazon.com)**

Pour obtenir d'autres exemplaires de ce résumé :  
**[www.presencing.com/presencing-theoryu/theoryu.shtml](http://www.presencing.com/presencing-theoryu/theoryu.shtml)**

Sur le site vous pourrez télécharger une copie pdf, ou laisser votre contact email pour recevoir des brochures imprimées gratuites.

## **Biographie**

Dr. C. Otto Scharmer est maître de conférences au MIT (Massachusetts Institute of Technology) et président fondateur de ELIAS (Emerging Leaders for Innovation Across Sectors), un programme global regroupant vingt institutions de pointe des secteurs des affaires, administratif et civil, dont le but est de lancer des prototypes de systèmes innovateurs pour un monde durable. Il est aussi président fondateur du Presencing Institute et intervenant au Centre de Recherche pour l'Innovation et la Connaissance à la Helsinki School of Economics.

Otto Scharmer a été consultant auprès de grands groupes d'affaires, d'institutions internationales, et d'initiatives de changement intersectorielles en Amérique du Nord, Europe, Asie et Afrique.

Il a co-conçu et co-produit des programmes de leadership récompensés et primés, pour des clients comme Daimler, Fujitsu et PricewaterhouseCoopers.

Otto Scharmer a passé son doctorat en Économie et Management à l'université Witten-Herdecke en Allemagne. Il a reçu le Prix de la Recherche McKinsey en 1991 pour son article « Direction stratégique dans la triade Croissance-Emploi-Ecologie ». Une synthèse de ses récentes recherches a abouti à la structure théorique et la pratique du Presencing qu'il élabore dans ses ouvrages : *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* (2007), et *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society* (2005) écrit en collaboration avec Peter Senge, Joseph Jaworski et Betty Sue Flowers.

Avec ses collègues, Otto Scharmer a employé le Presencing pour induire des processus d'innovation et de changement profonds au sein d'entreprises et de systèmes sociétaux.

Vous trouverez plus d'information sur le travail d'Otto Scharmer sur le site :

**[www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)**

**Dans un monde alourdi par le trop plein d'informations, nous avons parfois la chance de recevoir une idée neuve et authentique pour percevoir, réfléchir et agir dans notre monde trop complexe. La Théorie U de Scharmer – un modèle pour l'ouverture de nos esprits, de nos émotions et de nos volontés à ces moments de découverte et de compréhension mutuelle – est profond et indispensable. Les lecteurs seront impressionnés non seulement par la profondeur théorique de l'ouvrage mais aussi par l'approche très pratique que Scharmer nous apporte pour accroître nos facultés humaines de développement. Ce sera un livre important.**

Edgar Schein, Professeur émérite de la Sloan School Management  
Massachusetts Institute of Technology.

**Même si nous sommes pratiquement tous d'accord avec l'observation d'Einstein selon laquelle «les problèmes ne peuvent être résolus au niveau de conscience où ils ont été générés», la question clef reste de savoir comment réaliser ce déplacement de niveau. La Théorie U d'Otto Scharmer offre une perspective unique et intégrale combinée à une approche pratique pour répondre aux méta-problèmes auquel notre monde fait face aujourd'hui.**

Jack Jacometti, Vice Président du GTL développement,  
Shell International Gas Limited

**La Théorie U est vouée à être l'un des paradigmes définissants du 21<sup>o</sup> siècle.**

Nicanor Perlas, Lauréat du Prix Nobel Alternatif en 2003 et du Prix Global 500 du programme Environnemental des Nations Unies en 1994

**Nous utilisons le Processus U avec nos diverses équipes de direction aux Etats-Unis, en Europe et en Asie. Son impact sur notre organisation est remarquable. Mais le point le plus important est le développement personnel considérable vécu par la plupart de nos leaders. Le travail d'Otto Scharmer les a ouverts à une nouvelle approche du monde.**

Marcia Marsh, Senior Vice Présidente du service Opérations  
WWF

**Otto Scharmer nous a donné un livre majeur, brillant et provocant sur l'aspect leadership de « la prochaine grande découverte » : la pensée intégrale. Hautement recommandé.**

Ken Wilber, écrivain, *A Theory of Everything : An intergral vision for Business, Politics, Science, and Spirituality.*

**Ce livre est incontournable pour tous ceux qui s'intéressent à l'avenir naissant du leadership, dans sa théorie et sa pratique. La Théorie U d'Otto Scharmer vous fait plonger avec joie au centre véritable du leadership en tant que processus de connaissance intérieure et d'innovation sociale. À travers nombre d'applications pratiques, dont l'efficacité est démontrée, tirées d'un riche arrière-plan de domaines, ce livre vous aidera à découvrir et à suivre le chemin vers la maîtrise de votre propre voyage de leader. Il repousse les limites de la science managériale actuelle et vous invite à explorer le plus fort des outils de leadership : vous-même.**

Ralph Schneider, Directeur de Global Talent Management,  
Pricewaterhouse Coopers

**Ce livre est une source d'inspiration. Il définit le mystère du processus créatif. Il confirme et clarifie ce à quoi nous travaillons dans notre entreprise. Merci Otto pour ce magnifique travail !**

Eileen Fesher, Présidente et Directrice en chef de la Créativité,  
Eileen Fisher Inc.

**<http://www.presencing.com/presencing-theoryu/>**