

C. OTTO SCHARMER

**RENDRE VISIBLE  
«L'ANGLE MORT»  
DE NOTRE EPOQUE**

**Un résumé du nouveau livre d'Otto Scharmer**

**La Théorie U :  
Diriger à partir du futur émergent**

Traduction de Mia Boutemy, revue par Monique Vianey  
terminée à Paris, le 8 juin 2008

*Dans son nouveau livre **La Théorie U : diriger à partir du futur émergent** (Cambridge, MA : Society for Organizational Learning, 2007), Otto Scharmer présente aux lecteurs la théorie et la pratique du Processus U fondé sur un concept qu'il nomme "presencing". Mélange des mots présence et ressentir, "presencing" est un état d'attention intensifiée permettant aux individus et aux groupes de déplacer le centre intérieur à partir duquel ils fonctionnent. Lorsque ce changement se fait, ils se mettent à opérer à partir d'un futur espace de possibles qu'ils sentent vouloir émerger. La faculté d'accompagner ce changement est, selon Scharmer, l'essence du leadership d'aujourd'hui. A la fin de ce résumé vous trouverez des exemples d'utilisation du Processus U par de nombreux décideurs et innovateurs d'entreprise et des informations pour participer au "Presencing Institute".*

## **Faire émerger notre capacité collective**

Nous vivons une époque d'échec institutionnel à grande échelle, créant collectivement des résultats que personne ne désire : changement du climat, sida, famine, pauvreté, violence, terrorisme; destruction des communautés, de la nature, de la vie, qui sont les fondements de notre bien-être social, économique, écologique et spirituel. Notre époque a besoin d'une conscience nouvelle ainsi que d'une capacité nouvelle de décision collective pour faire face aux défis de façon plus consciente, intentionnelle et stratégique. Le développement d'une telle capacité permettra de créer un avenir offrant de plus grandes possibilités.

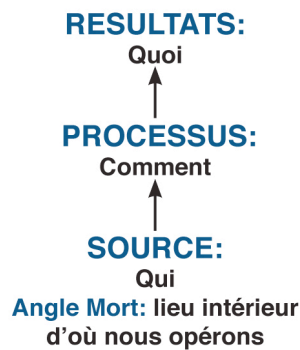
## **Eclairer "l'angle mort"**

Pourquoi nos tentatives de répondre aux défis de notre temps échouent-elles si souvent ? Pourquoi sommes-nous enlisés dans autant de bourbiers aujourd'hui ? Notre échec collectif vient du fait que nous ne voyons pas les profondeurs de la prise de décision et de la transformation. Cet "angle mort" n'existe pas seulement dans les choix pour le collectif, mais aussi dans nos interactions sociales quotidiennes. Nous sommes aveugles à la dimension où prennent source l'efficacité décisionnelle et l'action commune.

Nous sommes très au fait des actions des leaders, du quoi et du comment, mais en savons très peu sur le lieu intérieur, la source à partir de laquelle ils opèrent.

La réussite du "leadership" dépend de la qualité d'attention et d'intention que le leader apporte à une situation. Deux décideurs faisant la même chose dans les mêmes circonstances peuvent obtenir des résultats complètement différents, en fonction du lieu intérieur d'où chacun opère. La nature de ce lieu est en quelque sorte un mystère. Nous connaissons le monde intérieur des athlètes se préparant à une compétition, du fait que des études ont été menées sur ce qui habite leur pensée et leur imagination. Ceci a forgé des pratiques pour augmenter leurs performances "à partir de l'intérieur" pourrait-on dire. Mais dans le champ de la gestion et de l'impulsion au changement, nous en savons très peu sur ces dimensions intérieures, et il est rare que des techniques spécifiques d'amélioration des performances de gestion "à partir de l'intérieur" soient mises en oeuvre. On peut dire que cette méconnaissance constitue "un angle mort" dans l'approche de la direction et de la gestion.

Nous ne connaissons que très peu la dimension invisible de la prise de décision alors même qu'elle est notre *dimension source*.



*Figure 1. Trois perspectives sur le travail du Leader:*  
La dimension où se trouve la source de la décision est souvent invisible et se comporte comme un «angle mort» dans les processus de formation de réalité sociale et de transformation.

## **Ralentir pour comprendre**

L'essence du leadership est de modeler et faire évoluer la façon dont les individus et les groupes s'intéressent puis répondent à une situation. L'ennui c'est que la plupart des leaders sont incapables de reconnaître, et encore moins de changer, les structures d'attention habituellement utilisées dans leurs organisations.

Apprendre à reconnaître les habitudes d'attention dans n'importe quelle culture d'entreprise requiert, entre autres choses, une écoute particulière. Ayant observé pendant plus de dix ans les interactions humaines au sein des entreprises, j'ai noté quatre formes différentes d'écoute.

### ***Ecoute 1 : Téléchargement***

"Ouais, je connais déjà". J'appelle ce type d'écoute "téléchargement" - écouter en reconfirmant ses jugements habituels. Lorsque vous êtes dans une situation où tout confirme ce que vous savez déjà, vous écoutez par téléchargement.

### ***Ecoute 2 : Factuelle***

"Oh, regardez-moi ça !" Ce type d'écoute est factuel ou centré sur l'objet : une écoute qui prête attention aux faits, aux données nouvelles, ou 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 la bonne science : vous laissez les données vous parler. Vous posez des questions et écoutez avec attention les réponses obtenues.

### ***Ecoute 3 : Empathique***

"Oh, oui, je sais exactement ce que vous ressentez !" Ce niveau plus profond est l'écoute empathique. Lorsque nous sommes engagés dans un vrai dialogue et que notre attention est réelle, nous pouvons percevoir que le lieu d'origine de notre écoute a changé profondément. Du regard fixé sur le monde des objets, des formes et des faits ("monde du cela"), nous passons à l'écoute de l'histoire d'un moi vivant et évoluant ("monde de l'autre"). Il arrive aussi qu'en disant "je sais ce que vous ressentez", nous soyons encore dans le mental, l'abstrait, mais pour réellement sentir ce qu'un autre ressent nous devons avoir le coeur ouvert. Cela seul donne la capacité empathique de nous relier à une autre personne *directement de l'intérieur*. Lorsque cela arrive, nous sentons un changement profond car nous entrons dans une nouvelle sphère de la relation; nous oublions alors ce qui nous concerne et commençons de percevoir comment le monde apparaît aux yeux d'un autre.

### ***Ecoute 4 : Générative***

"Je n'ai pas de mots pour ce que j'éprouve. Tout mon être a ralenti. Je me sens plus calme, présent et réellement moi-même. Je suis connecté à quelque chose plus grand que moi." Ce mode d'écoute va au-delà du champ habituel et nous relie à une sphère d'émergence encore plus profonde. Je nomme ce niveau "l'écoute générative," ou écoute à partir du champ émergent de possibilité future. Ce niveau d'écoute exige d'accéder non seulement à l'ouverture de notre coeur, mais également à l'ouverture de notre *volonté* – notre capacité à nous relier à la plus haute possibilité future qui puisse émerger. Nous ne recherchons plus rien d'extérieur, ne sommes plus en empathie avec quelqu'un d'autre, nous sommes dans un état différent : "communion" ou "grâce" pourraient être les mots le plus proches de la texture de cette expérience.

Avec l'écoute 1 (téléchargement) la conversation *confirme* ce que vous saviez déjà. Vous réitérez vos habitudes de pensée : "et voilà qu'il recommence !" Avec l'écoute 2 (factuelle) vous remettez en question ce que vous savez déjà et prêtez attention à la nouveauté : "Tiens ! C'est tout différent aujourd'hui !" Si vous choisissez d'opérer à partir de l'écoute 3 (empathique) votre perspective est *redirigée* pour regarder la situation à partir des yeux de l'autre : "Ah oui, je comprends, je ressens vraiment comme vous la situation." Et finalement, en choisissant de fonctionner à partir de l'écoute 4 (générative) vous réalisez à la fin de la conversation que vous n'êtes plus le même : vous êtes passé par un changement subtil mais profond qui vous a relié à une source de connaissance plus intense incluant votre meilleure possibilité future et votre moi le plus élevé.

### **Attention et conscience profondes**

Les états d'attention et de conscience intensifiées sont bien connus des athlètes de haut niveau. Bill Russell, le joueur vedette de la meilleure équipe de basket-ball (les Boston Celtics qui ont gagné 11 championnats en 13 ans), décrit l'expérience du jeu dans cet état :

"De temps à autre le jeu des Celtics s'échauffait jusqu'à devenir non plus physique ou même mental, mais bien magique. C'est une sensation difficile à décrire et je n'en ai assurément jamais parlé lorsque je jouais. Je sentais alors mon jeu se hisser à un autre niveau. Cela arrivait rarement,

et pouvait durer entre cinq minutes et un quart temps ou même plus. Trois ou quatre envois ne suffisaient pas pour que cela se produise. Cela n'englobait alors pas que moi et les Celtics, mais aussi les joueurs de l'autre équipe et même les arbitres.

A ce niveau particulier, toutes sortes de choses curieuses arrivaient : nous étions au paroxysme du jeu et pourtant je ne nous sentais pas en compétition, ce qui est déjà un miracle. Lancé dans l'effort maximal, surtendu, crachant mes poumons à force de courir je ne sentais pas la douleur. Le jeu se déplaçait si vite que chaque feinte, raccourci et passe étaient inattendus, et pourtant rien ne pouvait me surprendre. C'était presque comme si nous jouions au ralenti. Pendant ces instants, je pouvais pour ainsi dire sentir comment le jeu allait se dérouler et où se situerait l'attaque suivante. Avant même que l'autre équipe ne mette la balle en jeu, je pouvais le sentir si intensément que j'aurais voulu crier à mes coéquipiers, "elle arrive par là !" - sauf que je savais que tout changerait si je le faisais. Mes prémonitions étaient régulièrement justes et je sentais alors toujours que je connaissais tous les Celtics par coeur, mais également tous les joueurs opposés, et qu'eux aussi me connaissaient tous. Au cours de ma carrière j'ai souvent été ému ou joyeux, mais à ces moments-là des frissons me montaient et descendaient le long du dos.

... lors des cinq ou dix fois où le jeu finit à ce niveau spécial, je ne me suis littéralement pas soucié de savoir qui avait gagné. Et même si nous avions perdu, j'étais au septième ciel». (William F. Russell, *Second Wind : The Memoirs of an Opinionated Man*, 1979)

D'après la description de Russell, en passant d'une action normale à une performance de pointe le temps ralentit, l'espace s'élargit, la perception devient panoramique et les frontières entre les gens, même entre équipes opposées, s'évanouissent (voir la figure 2 : passage des champs 1-2 aux champs 3-4).

Alors que partout dans le monde, les athlètes de haut niveau et les équipes de championnat ont commencé à travailler avec des techniques raffinées, les menant à des performances de pointe où l'expérience décrite par Russell a des chances d'être possible, les chefs d'entreprise fonctionnent largement sans ces techniques - et même sans aucune conscience que de telles techniques existent.

Pour être des leaders efficaces, nous devons d'abord comprendre le champ, ou lieu intérieur, à partir duquel nous opérons. Le processus U identifie quatre de ces "champs de structure de l'attention" qui génèrent quatre différentes façons de fonctionner. Ces structures différentes affectent non seulement notre façon d'écouter, mais aussi comment les membres d'un groupe communiquent entre eux et comment les institutions structurent leurs pouvoirs (figure 2).

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

- penser (individu)
- converser (groupe),
- structurer (institutions)
- coordonner les écosystèmes (organisations mondiales)

<b>Champ</b>	<b>Micro:</b>	<b>Meso:</b>	<b>Macro:</b>	<b>Mundo:</b>
<b>Structure de l'attention</b>	PENSER (individu)	CONVERSER (groupe)	ORGANISER (institutions)	COORDONER LES ECOSYSTEMES (systèmes mondiaux)
<b>Champ 1:</b> Opérer à partir du "monde du vieux moi"	<b>Ecoute 1:</b> Téléchargement Habitudes de pensée	<b>Télécharger:</b> Parler gentiment Politesse S'en tenir aux règles	<b>Centralisé:</b> Bureaucratie mécanisée	<b>Hiérarchie:</b> Plan directeur
<b>Champ 2:</b> Opérer à partir du monde habituel	<b>Ecoute 2:</b> Factuelle dirigée sur l'objet	<b>Débattre:</b> Parler rude mettre les lois en avant	<b>Décentralisé:</b> Divisé	<b>Marché:</b> Compétition
<b>Champ 3:</b> Opérer à partir du monde actuel de l'autre	<b>Ecoute 3:</b> Ecoute empathique	<b>Dialogue:</b> Questionnement reflète les lois	<b>Réseau:</b> Relationnel	<b>Dialogue:</b> Ajustement mutuel
<b>Champ 4:</b> Opérer à partir de la possibilité future la plus haute qui veut émerger	<b>Ecoute 4:</b> Ecoute générative	<b>Presencing:</b> Créativité collective, flux, générer des lois	<b>Ecosystème:</b> "Ba" (Présence)	<b>Présence collective:</b> voir à partir du tout émergent

*Figure 2. La structure de l'attention détermine les voies d'émergence sociale:*  
afin de répondre aux enjeux majeurs de notre époque, nous devons passer des champs 1 ou 2 aux champs 3 ou 4 à travers tous les niveaux de systèmes.

On se souvient d'Albert Einstein faisant remarquer que les problèmes ne peuvent pas être résolus par le niveau de conscience qui les a engendrés : si nous répondons aux défis de notre 21<sup>e</sup> siècle avec les mentalités le plus souvent réactives des 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles (champs 1 et 2), nous intensifierons la frustration, le cynisme et la colère. Dans les quatre meta-processus nous constatons le besoin d'apprendre à répondre à partir d'une source profondément créatrice (champ 4).

En résumé, notre façon de prêter attention à une situation, individuellement et collectivement, détermine la voie que prend un ensemble et comment il émerge (figure 2). Pour les quatre niveaux - personnel, de groupe, institutionnel et mondial – passer de la réponse réactive avec solution rapide pour soulager les symptômes (champs 1 et 2), aux réponses créatives **visant** des solutions systémiques de base (champs 3 et 4) est l'unique et majeur défi des leaders de notre temps.

## **Le U : Un Processus, Cinq Mouvements**

Pour passer d'une réponse à partir des domaines réactifs 1 ou 2, aux domaines génératifs 3 ou 4, nous devons entreprendre un périple. Dans une série de 150 interviews auprès d'acteurs et de leaders estimés, à propos d'innovation et de changement profonds, j'ai entendu de nombreux protagonistes décrire les divers éléments fondamentaux de ce voyage. Brian Arthur, fondateur du Groupe sur l'Economie à l'Institut de Santa Fe, l'a décrit avec des mots particulièrement simples. Lors d'une visite que je lui fis avec Joseph Jaworski, il nous a expliqué qu'il y a deux sources de connaissance fondamentalement différentes : l'une applique les cadres de connaissance déjà existants (téléchargement) et l'autre accède au savoir intérieur. Toute véritable innovation en science, en affaires et dans la société est fondée sur la dernière et non pas sur le mode quotidien de connaissance par "téléchargement". Nous lui avons donc demandé : "Comment peut-on apprendre cela en tant qu'organisation, ou en tant qu'individu ?" Sa réponse nous fit passer par trois mouvements fondamentaux.

Le premier, qu'il appela "observe, observe, observe", indique qu'il faut arrêter de télécharger et commencer à écouter. Cesser de fonctionner comme à l'habitude et plonger là où se trouve le plus grand potentiel, l'endroit le plus significatif pour la situation que nous traitons.

Pour le deuxième mouvement Brian Arthur exprima "retire-toi au calme et laisse se refléter le savoir intérieur qui émerge. Plonge dans ton calme intérieur, là où le savoir vient à la surface : là nous écoutons tout ce que nous avons appris pendant le "observe, observe" et sommes attentifs ce qui veut émerger, prêtant une attention particulière à notre propre rôle et à notre cheminement».

Et le troisième mouvement est "d'agir sur l'instant", ce qui implique de mettre en forme, de prototyper ce qui apparaît, pour tester l'avenir par la mise en oeuvre. C'est créer un début de lieu d'accueil pour l'avenir qui permette d'essayer et expérimenter.

Ce processus complet - observe, observe, parviens à tes sources de calme et de connaissance, agis dans l'instant – j'en suis venu à le nommer processus U parce qu'il peut être dépeint et compris comme un cheminement en forme de U. Dans la pratique cela exige d'ordinaire deux phases complémentaires : une phase initiale pour construire une base commune (co-initier) et une phase concluante qui examine, soutient et fait avancer les résultats pratiques (co-évoluer). Ces cinq mouvements sont dépeints dans la figure 3.



*Figure 3. Le U, processus en cinq mouvements:*

pour passer des modes d'opération des champs 1 et 2 à ceux des champs 3 et 4, il faut d'abord entrer en connection intime avec le monde et parvenir à un lieu intime de savoir émergeant de l'intérieur, puis mettre au monde le nouveau, ce qui amène à découvrir le futur en agissant.

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

Au début de tout projet, un ou plusieurs individus clefs se réunissent avec l'intention de changer une situation qui leur importe vraiment, à eux et à leurs communautés. En s'unissant en un noyau ils nourrissent une intention commune autour du but qui leur est propre, des gens qu'ils veulent impliquer et du processus qu'ils veulent employer. Le contexte qui permet à un tel groupe de se former est un processus d'écoute profonde – une écoute de ce que la vie attend de soi et des autres.

**2. Co-sentir : observer, observer, observer. Aller au lieu du plus grand potentiel et écouter l'esprit et le coeur grand ouverts**

Le facteur limitant les transformations n'est pas un manque de vision ou d'idées, mais une incapacité de *ressentir*, c'est-à-dire de percevoir profondément, précisément et collectivement. Lorsque les membres d'un groupe voient ensemble avec profondeur et clarté, ils prennent conscience de leur propre potentiel collectif - presque comme si un nouvel organe collectif de vision s'ouvrait. Goethe le dit clairement : "chaque objet bien observé ouvre en nous un nouvel organe de perception."



Feu Francisco Varela, scientifique cognitiviste, m'a un jour décrit une expérience conduite sur des chatons nouveau-nés dont les yeux n'étaient pas encore ouverts. Ils furent réunis par paires, l'un placé sur le dos de l'autre de telle façon que seul le chaton du dessous puisse se déplacer. Les deux chatons vécurent les mêmes déplacements, mais tout le travail des pattes fut fait par le seul chat du dessous. Il en résulta que le développement de la vue du chat de dessous se fit tout-à-fait normalement tandis que celui du chat attaché dessus fut anormal et plus lent. Ceci montre que l'aptitude à voir est développée par l'activité de l'organisme entier.

Pour ce qui est d'organiser la gestion de connaissances, de stratégies, d'innovations et d'études, nous sommes comme le chat du dessus – externalisant le travail des membres à des experts, consultants et enseignants chargés de nous apprendre comment le monde fonctionne. Pour des problèmes simples cela peut être approprié, mais si vous travaillez dans l'innovation cette attitude «chat du dessus» est tout à fait dysfonctionnelle. La dernière chose à externaliser pour un réel innovateur est la perception : il nous faut personnellement visiter les lieux, parler avec les gens et garder le contact avec les sujets en évolution. Sans lien direct avec le contexte d'une situation, nous ne pouvons apprendre ni à voir ni à agir efficacement.

Ce qui manque le plus dans nos organisations et entreprises actuelles est un ensemble de pratiques permettant à cette sorte de vue approfondie – ou «ressenti» – de se manifester sans obstacles au sein d'une collectivité. Quand ce ressenti arrive, le groupe dans son entier peut percevoir les opportunités naissantes et les forces systémiques clef qui se font jour.

### ***3. Presencing : se connecter à la source d'inspiration et de volonté commune. Trouver le lieu du silence et permettre au savoir intérieur d'émerger***

En bas du U les individus et groupes en chemin arrivent à un seuil qui exige "un lâcher prise" de tout ce qui n'est pas essentiel. Ce seuil ressemble à la porte de la Jérusalem antique nommée "l'aiguille" car elle était si étroite qu'y parvenant, le chamelier devait entièrement délester le chameau de sa charge pour qu'il puisse y passer – ce qui fit dire au Nouveau Testament "qu'il est plus facile à un chameau de passer le chas de l'aiguille qu'à un homme riche d'entrer au royaume de Dieu."

En même temps que nous laissons tomber les aspects non essentiels du moi ("lâcher prise"), nous ouvrons aux aspects nouveaux de notre moi supérieur potentiel ("laisser venir"). L'essence du presencing est l'expérience de l'arrivée du nouveau et de la transformation de l'ancien. Une fois qu'un groupe passe ce seuil, rien n'est plus pareil. Les individus comme le groupe dans son ensemble commencent à opérer à un niveau plus élevé d'énergie et de ressenti des possibilités futures. Alors souvent, ils deviennent consciemment le véhicule d'un avenir qu'ils sentent vouloir advenir.

#### ***4. Co-créer : organiser ce qui émerge en prototypes, créant des exemples vivants pour essayer le futur par l'action***

Je travaille souvent avec des ingénieurs, des scientifiques, des managers et des économistes (comme je l'étais) qui, pour ce qui est de l'innovation, ont tous été mal formés : dans toutes nos études et formations il manquait une compétence importante, l'art et la pratique du prototype que l'on n'enseigne qu'aux apprentis designers. Ils apprennent l'inverse de ce que nous autres sommes habitués et socialisés à faire.

Je me souviens encore de ma première visite dans une école d'art et de design lors de mon doctorat en Allemagne. Après que j'aie publié un livre sur l'esthétique et la gestion, un professeur de l'Académie d'Art de Berlin, Nick Roericht, m'avait invité comme co-intervenant lors d'un de ses stages. La veille, j'étais invité à le rencontrer, ainsi que ses proches collaborateurs, dans son loft. J'étais impatient de rencontrer le groupe et de voir comment un célèbre designer avait meublé son loft berlinois. Mais à mon arrivée j'eus un choc : le lieu était spacieux, très beau certes, mais pratiquement vide. Dans un minuscule coin cuisine se trouvaient un évier, une machine à café, quelques tasses et une sorte de table de cuisine. Ni tiroirs, ni lave-vaisselle, pas de table dans la grande pièce, pas de chaises, pas de canapé, rien que quelques coussins au sol pour s'asseoir.

Nous passâmes une très bonne soirée et j'appris ensuite que le loft vide témoignait de sa manière d'élaborer un prototype. Par exemple, pour créer le prototype de design du bureau du doyen de son école, il en enleva tous les meubles puis observa ce qui s'y déroulait. Lui et ses étudiants le meublèrent alors en fonction des besoins du doyen – des réunions qu'il y tenait, etc – y mettant le mobilier nécessaire au moment voulu. Elaborer un prototype exige d'abord de tout vider ("laisser partir"), puis de déterminer de quoi on a vraiment besoin ("laisser venir") et de mettre en place des solutions-prototypes adaptées aux besoins réels au moment voulu : observer et adapter en fonction de ce qui arrive.

Ce fut pour moi une grande leçon et j'ai pensé : si ce célèbre professeur de design peut avoir un appartement vide, pourquoi les meilleures écoles de gestion et tous les esprits reconnus dans ce domaine ne peuvent-ils créer une conception organisationnelle simple qui supprime toute la bureaucratie dysfonctionnelle ?

Le lendemain nous avons commencé l'atelier vers 13h. Il s'agissait d'inventer des règles du jeu pour tous les modes de gouvernance d'économie locale et globale, qu'ils soient habituels ou alternatifs. Plutôt ambitieux comme projet, pensai-je. Mais ce que Roericht dit ensuite m'a réellement cloué le bec : "Bon, on se partage en équipes et à 17h chaque équipe présente un premier prototype". J'étais sidéré car dans mon monde d'économie et de gestion, la réaction devant une telle tâche aurait été : "Primo c'est trop vaste, vous devez limiter votre question. Secundo si vous y tenez, prenez environ un an pour recenser les travaux déjà faits sur le sujet et revenez avec un résumé et peut-être une suggestion pour la suite". Mais fournir un prototype en quatre heures ? Ma formation professionnelle me disait que cette approche manquait de profondeur et de méthode. Mais je ne réalisais pas encore que d'inventer un prototype en moins de quatre heures, c'est la méthode : alors que la voie conventionnelle est fondée sur l'analyse des

données, la conception du projet et sa mise en place, la méthode par prototype agit différemment. D'abord clarifier la question puis observer; puis construire pour observer à nouveau et adapter, et ainsi de suite.

Ainsi le prototype ne vient pas après l'analyse. Il fait partie du processus de compréhension et de découverte par lequel nous explorons l'avenir en agissant plutôt qu'en pensant et réfléchissant. C'est aussi simple que cela - mais j'ai constaté que les processus d'innovation de nombreuses organisations s'embourbent précisément là, dans cette vieille méthode "d'analyse qui paralyse".

Le mouvement de co-création du processus U aboutit à un ensemble de petits exemples vivants qui explorent l'avenir en essayant. Il fait aussi naître un réseau d'acteurs de changement, vibrant et en rapide expansion, qui apprennent en s'appuyant sur ces prototypes et qui s'entraident à faire face à n'importe quels défis d'innovation.

### ***5. Co-évoluer : incorporer le nouveau dans des écosystèmes permettant d'observer et d'agir à partir de l'ensemble***

Une fois développés quelques prototypes et microcosmes nouveaux, l'étape suivante est de passer l'expérience en revue – voir ce qui marche et ce qui ne marche pas – puis de décider quels prototypes pourraient avoir le meilleur impact sur le système ou la situation. A cette étape une bonne évaluation exige souvent la participation d'acteurs d'autres institutions ou secteurs. Et très souvent ce que l'on pensait créer au commencement du processus U est très différent de ce qui en réalité émerge.

Le mouvement de co-évolution fait naître un écosystème d'innovations qui connecte des initiatives originales de haut niveau avec les institutions et les acteurs qui peuvent les aider à passer au niveau suivant de pilotage et de dimensionage.

Les cinq mouvements du U s'appliquent aussi bien aux projets innovants et aux architectures de changement du niveau macro, qu'aux conversations de groupe et interactions individuelles des niveaux meso et micro. Vous passez par le processus U en une fraction de seconde dans les arts martiaux. Mais appliqué aux plus grands projets d'innovation, le processus U se déroule sur des périodes plus ou moins longues et passe par des formes différentes. Il s'en suit que la composition des équipes change et s'adapte dans une certaine mesure lors de cette évolution.

### **Une nouvelle technologie sociale : sept capacités de leadership**

Le processus U semble familier aux professionnels créatifs qui disent : "C'est vrai, je reconnais cette manière d'agir dans mes meilleures performances. Je l'ai apprise de personnes que je considère particulièrement créatives. Pas de problème". Mais lorsque vous leur demandez : "Et comment est-ce dans votre contexte institutionnel actuel ?" ils roulent des yeux et disent : "Quelle horreur, c'est très différent ! Cela ressemble plutôt à votre téléchargement !"

Pourquoi donc ? Pourquoi le processus U n'est-il guère emprunté dans les institutions ?

Parce qu'il exige un cheminement intérieur et une mise en oeuvre difficile. La capacité à parcourir le U pour une équipe, une organisation ou un système appelle une nouvelle technologie sociale. La technologie sociale de «presencing» repose sur sept capacités essentielles de leadership qu'un groupe initiateur doit cultiver. Sans l'éducation de ces capacités, ce processus en cinq mouvements ne donnera pas les résultats désirés.

### ***1. Maintenir l'espace : écouter ce que la vie vous appelle à faire***

Anthony Thigpenn du programme de L.A. me dit un jour : "Le principe clef pour organiser une communauté est de ne jamais apporter un gâteau tout cuit mais d'inviter les gens à la cuisine pour le faire ensemble."

Malheureusement dans la plupart des institutions presque toutes les réunions se font à partir du principe opposé : vous ne provoquez une réunion qu'une fois le gâteau achevé, pour le découper et le servir. Il y a en effet une raison qui fait souvent reculer pour organiser des échanges en amont là où naît le désir du gâteau et non lorsqu'il est cuit : de telles tentatives exigent une forme spéciale de direction par laquelle le leader doit créer ou "maintenir un espace" où les autres sont invités.

La clef pour créer un tel espace est l'écoute et de vous même (ce que la vie vous appelle à faire), des autres (en particulier de ceux qui peuvent se relier à cet appel) et de ce qui émerge du collectif que vous rassemblez. Mais il exige aussi une intention forte : votre attention doit être constamment orientée sur la potentialité la plus haute du groupe. Et en même temps cela demande de bien connaître les trucs de cuisine. Vous devez rester volontairement en amont, présentant la recette, les instruments et ingrédients plutôt que le gâteau tout fait. Vous pouvez discuter de ce qui rend la recette particulièrement délicieuse, y rajouter des ingrédients et même aider à les mélanger. Vous pouvez même être l'entraîneur si vous laissez intentionnellement beaucoup d'espace pour que les autres puissent contribuer. C'est pourquoi la formation de la capacité de direction du processus U commence par le principe d'incomplétude : vous invitez les autres à composer le menu et non à arriver lorsque le dessert est au four.

### ***2. Observer : être attentif avec l'esprit grand ouvert***

La deuxième capacité dans le processus U est d'observer avec l'esprit ouvert en suspendant la voix du jugement. Cela signifie de faire taire (ou d'embrasser et changer) l'habitude de juger à partir de l'expérience passée. Suspendre la voix du jugement c'est ouvrir un nouvel espace de questionnement et d'étonnement. Sans cette suspension il serait futile de tenter de pénétrer là où se trouve le meilleur potentiel.

Voici un exemple : en 1981, une équipe technique de la Ford Motor Company a visité les usines de Toyota qui fonctionnaient en système de production à flux tendu. Bien que les ingénieurs de Ford aient eu un accès de première main à ce nouveau système de production révolutionnaire, ils furent incapables de "voir" ou de reconnaître ce qu'ils avaient devant eux et prétendirent qu'ils

avaient été menés en bateau car, n'ayant vu aucun stock, ils présumèrent n'avoir pas vu une usine "réelle". Cette réaction rappelle combien il est difficile de lâcher nos idées et croyances préexistantes, même lorsque que nous nous trouvons dans le lieu du plus haut potentiel.

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

La troisième capacité dans le processus U est de se relier à des forces de changement plus profondes en ouvrant son coeur. J'ai une fois demandé à une cadre dirigeante reconnue chez Nokia quelles étaient ses principales pratiques de direction. Régulièrement, son équipe pouvait prévoir des changements de technologie et de contexte et se trouvait à la pointe du changement. "Je facilite le processus d'ouverture" fut sa réponse. Ceci est l'essence même de la plongée du côté gauche du U - faciliter un processus d'ouverture. Ce processus implique d'accorder trois instruments : un esprit ouvert, un coeur ouvert et une volonté ouverte. Mais si l'ouverture d'esprit est familière à la plupart d'entre nous, les deux autres capacités nous emmènent dans un territoire moins connu.

Pour mieux comprendre ce territoire, j'ai interviewé la psychologue Eleanore Rosch de l'Université de Berkeley en Californie. Elle a expliqué la différence en comparant deux types de connaissance. La première est la connaissance analytique sur laquelle toute la science cognitive conventionnelle se fonde : "A ce stade le monde est pensé comme un ensemble d'objets et d'états indépendants, et l'esprit humain comme une machine qui isole, stocke et réutilise le savoir en tant que représentation indirecte du monde et de soi», dit-elle.

L'autre type de connaissance liée à l'ouverture du coeur et de la volonté est atteinte «au moyen d'ensembles interconnectés (plutôt que de parties contingentes isolées)... Un tel savoir est «ouvert» plutôt que déterminé; et le sens de valeur inconditionnelle plutôt que d'utilité conditionnelle est inhérent à l'acte de connaissance lui-même. L'action résultant de ce type de conscience s'affirme spontanée plutôt que décidée, elle est compatissante car fondée sur des ensembles plus vastes que le moi et elle peut être abruptement efficace» termine E. Rosch.

Pour éveiller cette autre capacité de connaissance chez les individus, équipes et organisations, j'ai trouvé productif de faire travailler les gens sur des projets et des contextes réels, qui leur tiennent à coeur, et de les soutenir par des méthodes et des outils qui cultivent l'ouverture du coeur. Comme un vieil adage le dit, l'esprit travaille comme un parachute, il ne marche que lorsqu'il est ouvert. Cela s'applique aussi à l'intelligence du coeur : elle ne devient disponible que quand nous cultivons notre capacité à apprécier et 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 capacité du processus U est de se mettre en lien avec la source la plus profonde de son moi et de sa volonté. Tandis qu'un coeur ouvert nous permet de voir une situation à partir de l'ensemble, l'ouverture de la volonté nous rend capable de commencer à agir à partir du tout émergent.

Le sculpteur et consultant en management danois Erik Lemcke m'a décrit son expérience de ce processus : "Lorsque l'on a travaillé sur une sculpture pendant un certain temps, il vient un moment où les choses changent, où ce n'est plus moi seul qui crée. Je me sens relié à quelque chose de beaucoup plus profond, une puissance avec laquelle mes mains co-créeent.

En même temps, je me sens empli d'amour et d'attention alors que ma perception s'élargit. Je ressens les choses d'un autre façon, dans un amour pour le monde et pour ce qui vient, sachant alors intuitivement ce que je dois faire. Mes mains savent ce que je dois ajouter ou enlever et comment la forme doit se manifester. D'une certaine façon il est facile de créer ainsi guidé. Et dans ces moments là je ressens un fort sentiment de gratitude et d'humilité".

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

Les histoires à l'origine des projets inspirants et couronnés de succès, quelle que soit leur taille, sont souvent similaires - un très petit groupe de personnes clés se lie au but et aux résultats du projet. Ce groupe initial engagé va alors dans le monde avec son intention, ce qui crée un champ d'énergie qui commence à attirer les gens, les opportunités et les ressources qui mettent les choses en route; une dynamique s'édifie. Le groupe de base fonctionne comme un vecteur pour que le tout se manifeste.

Lorsque Joseph Jaworski et moi-même avons interviewé Nick Hanauer, fondateur d'une demi-douzaine de sociétés florissantes, il nous a dit qu'une de ses phrases préférées attribuée à Margaret Mead a toujours été : "Ne mettez jamais en doute qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés peut changer le monde. C'est réellement la seule chose qui l'ait jamais changé" et il continua "Je le crois vraiment : vous pouvez presque tout faire avec cinq personnes. Avec seulement une personne c'est dur - mais si vous la mettez avec quatre ou cinq autres, vous avez une force d'intervention. Tout à coup vous avez des forces vives pour réaliser presque tout ce qui est latent ou à votre portée."

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

La sixième capacité du processus U est la faculté créatrice d'intégrer la tête, le coeur et la main. Dans le roman et le film "La légende de Bagger Vance", l'entraîneur qui aide le joueur de golf ayant perdu son swing, lui recommande : "Cherchez-le avec vos mains - ne pensez pas, ressentez. La sagesse de vos mains est plus grande que ne sera jamais la sagesse de votre tête."

Ce conseil articule un principe clef pour fonctionner sur le côté droit du U. La descente du côté gauche du U a trait à l'ouverture et à la confrontation avec les résistances de la pensée, du sentiment et de la volonté; la remontée du côté droit implique de réunir intentionnellement l'intelligence de la tête, du coeur et de la main lors d'applications pratiques. Et - comme dans la descente du U les ennemis intérieurs sont voix du jugement, voix du cynisme et voix de la peur - les ennemis dans la remontée sont les trois vieux modes de fonctionnement : exécution sans invention ni attention (action réactive); réflexion interminable sans volonté d'agir (analyse qui paralyse); et discours sans lien à la source ni à l'action (bla-bla-bla). Ces trois ennemis partagent

la même particularité structurelle : au lieu d'équilibrer l'intelligence de la tête, du coeur et de la main, l'une des trois domine - la volonté dans l'action stupide, la tête dans la réflexion incessante, le coeur dans les mises en relation sans fin.

On voit lors de cette étape un détail intéressant : l'ordre dans lequel le nouveau émerge dans l'esprit humain est contraire à ce que l'on pense communément : (1) En général le nouveau commence par une émotion ou un sentiment indifférencié. (2) Ce sentiment devient un sens du «quoi» : une nouvelle compréhension ou idée. (3) Puis le «quoi» est relié à un contexte, un problème ou un défi où il pourrait produire une innovation révolutionnaire (le «où» : contexte). (4) Alors seulement on commence à développer une forme dans laquelle le «quoi» et le «où» sont encadrés par une structure rationnelle et une forme de représentation (le «pourquoi» : raisonnement rationnel). Cet enchaînement se retrouve dans presque n'importe quelle sorte de percée nouvelle. La plus grande erreur, quand on traite d'innovation est de se centrer en premier sur la raison. Pour qu'une nouvelle idée émerge les autres conditions doivent être présentes. En bref, se connecter à son meilleur potentiel et amener de puissantes idées innovantes requiert d'apprendre à accéder à l'intelligence du coeur et de la main – pas seulement à celle de la tête.

### ***7. Exécuter : Jouer du macro violon***

La septième capacité dans le processus U est d'apprendre à jouer du macro violon. Quand j'ai demandé au violoniste Miha Pogačnik de me décrire des moments du type “presencing” dans son expérience musicale, il m'a parlé de son premier concert à Chartres. "J'ai senti la cathédrale pour ainsi dire me botter les fesses : “Sors de là !” me dit-elle car j'étais jeune et essayais juste de jouer du violon, comme à l'habitude. J'ai alors réalisé qu'à Chartres on ne peut pas jouer du petit violon, mais bien du “macro violon”. Le petit violon est l'instrument dans vos mains, le macro violon est toute la cathédrale qui vous entoure, entièrement construite sur des principes musicaux. Jouer du macro violon exige d'écouter et de jouer à partir d'ailleurs, à partir de la périphérie. Il vous faut déplacer votre écoute et votre jeu, de l'intérieur de vous, à bien au-delà de vous."

Les deux choses essentielles permettant de jouer du macro violon manquent aujourd'hui à la plupart des systèmes, organisations et sociétés : (1) des meneurs qui rassemblent les bonnes équipes (des gens en ligne de front reliés par la même chaîne de valeurs), et (2) une technologie sociale qui permet à une réunion de décideurs de passer des débats à la création collective.

Cependant il existe beaucoup d'exemples montrant comment cette capacité d'agir et de fonctionner à partir de l'ensemble peut être opérationnelle. L'un de ces exemples est la réponse aux catastrophes : les autres mécanismes comme la hiérarchie n'ont plus cours ou, comme les marchés et la négociation en réseau, sont insuffisants pour traiter la situation. Nous voyons dans de telles situations apparaître un quatrième mécanisme de coordination – voir et agir à partir de la présence du tout. (figure 2)

En résumé, les sept capacités de leadership de la Théorie U sont les conditions indispensables au processus U et à sa dynamique (figure 4). Si elles sont absentes le processus U ne peut être réalisé.

Nous présentons ci-après des exemples d'innovations décisionnaires et d'applications en entreprise qui mettent aujourd'hui en pratique ces sept capacités de direction de la Méthode U. Puis nous vous invitons à découvrir le Presencing Institute dont le but est de faire avancer ces nouvelles technologies sociales en intégrant science, conscience et changement social profond dans une méthodologie cohérente de ressenti et de co-création du futur qui cherche à émerger.



*Figure 4. Une nouvelle technologie sociale avec sept capacités de leadership:*  
la faculté de se mouvoir dans le U en tant qu'équipe, organisation ou système requiert une nouvelle technologie sociale appelée «presencing», voyage intérieur et connection intime qui permettent de faire naître le nouveau.



## APPLICATIONS

De nombreux projets utilisant la Méthode U ont été lancés récemment ou sont bien en cours. En voici quelques exemples pionniers et certains de leurs premiers résultats .

### ***I. Innovation multi-décisionnaire***

#### ***Transformation d'un système de soins régional en Allemagne***

Dans un secteur rural d'environ 300 000 habitants près de Francfort en Allemagne, un réseau de médecins a appliqué le processus U de différentes façons, y compris lors d'un forum entre médecins et patients. Lorsque des négociations entre le réseau des médecins et la société d'assurance se sont bloquées, un groupe de médecins a invité des collègues et leurs patients à une réunion conçue autour du processus U. Pour préparer la réunion, un groupe d'étudiants sachant pratiquer l'interview a interrogé 130 patients et leurs médecins. Puis toutes les personnes interviewées ont été invitées à se retrouver pour un rapport d'expérience et 100 participants sont venus.

Pendant la rencontre et au-delà, patients et médecins sont passés de l'échange poli et du débat au vrai dialogue et au penser collectif. Les initiatives formées ou cristallisées pendant cette journée ont eu un impact profond sur la région. Un groupe a proposé un modèle pour faire passer l'information des hôpitaux aux médecins extérieurs, puis a ouvert un bureau pour les médecins extérieurs au sein du plus grand hôpital de la région. Celui-ci est dirigé conjointement par la clinique et des médecins résidant à proximité et s'efforce d'améliorer l'interface sensible entre les deux.

Le groupe a aussi modélisé puis institutionnalisé un nouveau programme qui fournit aux patients de meilleurs soins d'urgence, englobe la coopération trans-institutionnelle et coûte moins cher. En conséquence les coûts ont été divisés par 4 et les plaintes des patients se sont réduites presque à néant.

#### ***ELIAS : Création d'un écosystème d'innovation mondial, [www.elias-global.com](http://www.elias-global.com)***

ELIAS (Nouveaux leaders pour l'innovation trans-sectorielle) est un réseau de vingt entreprises mondiales, gouvernements et organisations civiles cherchant des solutions productives aux problèmes les plus difficiles de notre époque. Chaque membre est leader dans son domaine - BASF, BP, Oxfam, Nissan, SOL (Société pour l'apprentissage organisationnel) , Unilever, le Pacte Mondial de l'ONU, l'UNICEF, l'Institut de la Banque mondiale et le WWF, entre autres.

Ensemble les membres d'ELIAS examinent des problèmes en combinant pensée des systèmes, conscience personnelle approfondie et facultés d'écoute et de modélisation pratique sur le terrain, dans le but de développer et évaluer des approches trans-sectorielles nouvelles face à quelques unes des plus grandes difficultés actuelles. Le programme pilote ELIAS a rassemblé un groupe de 25 dirigeants prometteurs de ces organisations pour un voyage d'apprentissage intensif

développant les capacités à diriger et à mettre en oeuvre les méthodes innovantes. Après des échanges dans leur environnement de travail (chacun passant plusieurs jours chez un ou plusieurs de ses pairs de secteur différent), le groupe est parti pour la Chine courant 2006, y engagea des discussions avec des penseurs chinois de renom, échangea avec des ingénieurs du développement durable, voyagea dans la Chine rurale pour observer les enjeux émergents, puis termina par une semaine de retraite contemplative.

- Un des projets prototype développé par le groupe pilote ELIAS est l'équipe Sunbelt, qui cherche des méthodes d'approvisionnement d'énergies solaire et éolienne pour des communautés marginalisées, particulièrement dans les pays du Sud. Ce modèle décentralisé, distributif et démocratique réduirait significativement les émissions de CO2 et favoriserait la croissance économique et le bien-être des communautés rurales.
- une autre équipe fait des essais de ressources énergétiques alternatives comme par exemple le développement indigène de ressources renouvelables et hybrides pour l'industrie automobile chinoise.
- une équipe basée en Afrique expérimente une méthode d'éducation mobile au niveau de la vie des communautés dans le but d'éradiquer la pandémie du sida.
- un membre ELIAS du Ministère du Commerce indonésien a appliqué le processus U dans les politiques gouvernementales pour la production durable de sucre en Indonésie. Son idée était d'impliquer tous les décideurs dans la mise au point de ces politiques. Les résultats furent stupéfiants : pour la première fois ni les fermiers ni les autres décideurs dans la chaîne des prix ne protestèrent violemment ni ne manifestèrent face au plan ministériel. Depuis la même politique est appliquée pour d'autres matières premières et pour établir les règles d'une production durable. L'équipe ELIAS basée en Indonésie projette de lancer au niveau national début 2008, une version de sa plate-forme d'innovation trans-sectorielle qui se penchera sur les graves problèmes d'inondation à Jakarta.
- une équipe basée au Brésil s'occupe d'organiser la chaîne des produits agricoles biologiques de la demande à la livraison. Ils créent des infrastructures, aident aux prises de conscience, bâtissent les compétences et soutiennent les réseaux de petits cultivateurs utilisant des méthodes biologiques. Leurs buts incluent l'amélioration de la loyauté contractuelle et la création d'une transparence permettant que la chaîne entière, des fermiers aux consommateurs, soit perceptible, connectée et co-évolutive. L'équipe ELIAS du Brésil a aussi l'intention de lancer une version de leur plate-forme d'innovation au niveau national en 2008.
- Aux Philippines, un membre d'ELIAS travaillant chez Unilever s'est associé à d'anciens collègues passés dans le secteur des ONG pour fonder une entreprise ( Micro Ventures) qui conseille et finance des femmes micro-entrepreneurs, en amenant Unilever et son réseau au niveau de la communauté.

Ce qui est apparu comme l'idée de quelques personnes il y a deux ans est devenu un réseau mondial plein d'énergie et se développant rapidement, composé d'acteurs du changement et de leurs projets prototypes. En plus de leurs projets et programmes adaptés aux entreprises, aux villes ou à un pays spécifiques, les acteurs d'ELIAS ont mis en place une écologie globale d'initiatives-prototype ainsi qu'un réseau d'anciens étudiants leaders prometteurs dans certaines des institutions les plus innovantes du monde des affaires, du gouvernement ou des ONG. Ensemble, ce réseau mondial espère utiliser une interconnexion d'activités pour développer la capacité à répondre à certains des défis clefs de notre temps de façon vraiment innovante (réponses champ 4).

D'autres résultats de participation au programme ELIAS incluent :

1. des Prototypes d'innovation trans-sectorielles répondant à l'enjeu de créer de la valeur pour les trois secteurs fondamentaux - l'environnement, la société et l'économie – dans le but final de faire avancer le développement durable
2. un réseau en nette croissance de leaders des secteurs public, privé et civil qui augmentera et accélérera les bénéfices en faveur des membres individuels
3. des informations et idées pour apporter des solutions innovantes aux membres individuels confrontés à des défis
4. une meilleure capacité chez les leaders à se mesurer à la complexité de la mondialisation et du développement durable au travers d'innovations pratiques.

### ***Zambie : Direction trans-sectorielle pour l'action collective sur le HIV 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 changer les courants systémiques sous-jacents diffusant la pandémie. Ils espèrent réaliser une percée dans les conceptions et les actions, qui pourront s'appliquer à d'autres secteurs et régions.

Quelques projets de prototypes entrant en ligne de compte :

- faire changer les idées et sentiments du président de la Zambie à propos du HIV et du sida, en lui proposant peut-être un conseiller en HIV;
- "réveiller" d'autres leaders et acteurs de changement dans la société;
- faire changer le rôle des médias en Zambie;
- motiver les gens à faire des test de HIV et sida, peut-être en rendant obligatoires des conseils pour les séro-positifs;
- trouver de nouvelles façons de prendre soin et d'éduquer les enfants qui grandiront sans parents.

## ***Le Laboratoire d'Alimentation Durable***

[www.sustainablefoodlab.org](http://www.sustainablefoodlab.org)

Le Sustainable Food Lab (SFL) comprend des leaders de plus de 100 organisations qui représentent un microcosme des décideurs dans la grande distribution alimentaire. Le but de cette intervention à grande échelle est de donner à ces organismes une durabilité. Actuellement il est composé de membres des entreprises suivantes : Carrefour, General Mills, Nutreco, Organic Valley Cooperative, Rabobank, Sadia, Costco, US Foodservice, SYSCO et Unilever; ainsi que de membres d'organisations gouvernementales au Brésil et aux Pays-Bas, de membres de la Commission Européenne, de la Société de Finances Internationale et de la Banque Mondiale; de membres d'organisations de société civiles comme la Confédération Nationale d'Ouvriers Agricoles du Brésil, Oxfam, the Nature Conservancy, le World Forum of Fish Harvesters and Fishers et le WWF. Les prototypes de projets du SFL concernent des innovations dans la chaîne d'approvisionnement, une intensification des critères de durabilité, de meilleurs critères d'achat et des changements de politiques.

## ***Initiative de promotion de la santé publique et des systèmes innovants en Afrique***

Cette initiative appelée Innovation Lab (Laboratoire d'innovations) développe un modèle répliquable pour améliorer les initiatives et les performances dans le domaine de la santé publique. Innovation Lab améliore l'efficacité des leaders en développant leurs capacités à diriger et en s'intéressant aux attitudes, aux valeurs et aux relations qui sont à la base des comportements. Il stimule les changements de système en permettant aux équipes de direction trans-sectorielles de profiter de nouvelles opportunités et de sortir des impasses.

Innovation Lab en Namibie réunira des équipes de direction pour la santé à partir des secteurs gouvernementaux, entrepreneuriaux et de la société civile. Ces équipes seront formées pendant plus de deux ans de façon intensive à la capacité à diriger et à expérimenter des projets pratiques. Ce projet pilote est destiné aux personnes ne bénéficiant pas des systèmes de soins actuels, en particulier ceux qui vivent avec moins de 2 dollars par jour. Il a été élaboré par l'Institut Synergos, Presencing Institute, Generon Consulting et McKinsey et Co., en collaboration avec des associés des pays Sud et a été présenté à la Fondation Bill et Melissa Gates pour financement.

## ***II. Applications dans des entreprises***

### ***Hewlett Packard***

HP a appliqué la méthode U pour faire évoluer son secteur de photographie digitale, afin d'améliorer l'expérience utilisateur ainsi que ses stratégies avec les entreprises complémentaires. C'est en 2005 qu'ils ont voulu améliorer leurs produits et services de photographies digitale en reconcevant l'expérience utilisateur dans l'ensemble du secteur. Alors qu'au départ ils avaient pensé orienter l'étude vers les expériences au niveau des acheteurs, des consultations chez les cadres ont révélé que la satisfaction des clients dépendait de développements et réalignements

substantiels dans les stratégies croisées entre catégories et chaînes de valeurs. Un effort de changement plus holistique fut alors lancé et développé dans quatre directions :

1. Formation des cadres de direction au leadership comprenant la gestion des objectifs de leur secteur et la conduite de programmes interdépendants dans les secteurs complémentaires;
2. Conception de menée des opérations à partir de l'expérience, dans les secteurs de la direction, de la prise de décisions, des collaborations et des processus de cycle de vie;
3. Conception de mise en oeuvre du développement des facultés et capacités qu'exigent les buts de l'entreprise;
4. Développement organisationnel élargissant la culture organisationnelle au service des trois directions précédemment citées.

Dans le contexte de la formation des cadres de direction, une première rencontre de travail a permis d'établir une perspective commune des opportunités et enjeux de la photographie digitale. Cette rencontre a aussi établi un programme de formation servant à la conception de voyages d'étude. Au vu des résultats initiaux positifs dans ce secteur de la photographie digitale, HP élargit maintenant la mise en oeuvre de la méthode U pour faire évoluer ses secteurs image et impimerie.

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

Shell a appliqué quelques éléments clefs de la méthode U dans des efforts de changement chez Shell EP Europe. En 2005, ils eurent des difficultés significatives pour faire fonctionner le nouveau plan de maintenance des usines. Une usine de gaz aux Pays Bas d'environ 60 employés fut choisie pour diagnostiquer ce qui se passait. Les entrevues avec le personnel ont révélé que les problèmes qui, attribués au nouveau logiciel SAP, étaient plus probablement générés par les modes de collaboration.

Grâce à ces entrevues, une équipe de consultants internes a créé une liste de propositions du type "qu'y a-t-il là dedans qui me concerne ?" pour faire émerger les sentiments des employés. Présentées sous la forme de bandes dessinées, ces propositions furent utilisées au sein de deux petits groupes représentatifs de six ou sept personnes, pour permettre à la direction de visualiser un avenir différent. Les employés purent exprimer dans ces groupes des sentiments profonds à propos du travail dans l'usine ainsi que du logiciel SAP. Ils ont désiré moins de conflits pendant le travail et furent ouverts à une nouvelle approche de l'efficacité organisationnelle. Alors plutôt que de se centrer sur les buts de l'entreprise, l'équipe a cherché à créer un meilleur environnement pour l'étude, l'innovation et le changement. Et les résultats de cette approche se sont avérés puissants et durables.

Jurry Stuart de Shell l'exprime ainsi : "Au bout de deux mois nous avons vu les indicateurs de

performances du processus s'améliorer. En outre nous avons vu un changement d'ambiance dans l'organisation entière qui a viré de sentiments négatifs et sceptiques à des sentiments d'intérêt et de désir d'avancer. Un sondage des équipes de Shell a révélé une plus grande motivation et une moindre frustration sur le site. "

### ***Développement du Leadership***

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

Avec ses collègues, Otto Scharmer a élaboré et mené des programmes de développement du leadership fondés sur le processus U dans des établissements du monde entier, dont Daimler, PricewaterhouseCoopers et Fujitsu. Plus de 150 leaders de chaque organisation ont déjà participé à ces programmes et fonctionnent en important réseau, communiquant et s'entraîdant à l'innovation en affaires et au changement transformationnel.

Par exemple, chez Daimler, tous les directeurs nouvellement promus emploient la méthode U pour se mesurer plus rapidement et efficacement aux questions que leur posent les affaires et le leadership. Lorsqu'ils arrivent à un nouveau poste, ils sondent les enjeux de leadership de leur réseau en menant des entrevues avec tous les dépositaires clefs afin de voir leur nouvel emploi du point de vue des autres. Chaque nouveau directeur est amené 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 sous six mois, lesquelles vous seraient le plus bénéfiques ?
4. Y a-t-il déjà eu des tensions et/ou des demandes conflictuelles rendant difficile à mes prédécesseurs d'accéder à vos exigences et attentes ?

Une fois leurs réponses en main, les directeurs se réunissent cinq jours pour un atelier basé sur la méthode U qui les aide à rencontrer plus profondément leurs défis, leurs collègues et eux-mêmes. Ils y étudient des cas, dialoguent, s'entraident entre pairs, et y ont un espace de silence intentionnel. Les directeurs qui ont fait l'expérience de cette ambiance d'apprentissage ont rendu compte de changements comportementaux personnels (comme une meilleure capacité d'écoute et une plus grande résistance aux pressions) menant à de nouvelles techniques de direction et de comportement et à des résultats différents. Ils ont utilisé beaucoup de ces facultés dans leurs propres secteurs de responsabilité et commencent à les appliquer aux changements liés à l'organisation et à la durabilité.

## ***Presencing Institute***

Le Presencing Institute est une communauté mondiale d'individus, d'établissements et d'initiatives qui appliquent et font avancer le processus U de "presencing" pour générer collectivement l'innovation profonde et le changement. Il est composé d'acteurs clefs et de leaders des mondes des affaires, du gouvernement et de la société civile, qui sont au coeur du projet d'écologie à évolution rapide décrit plus haut. L'Institut de Presencing s'efforce d'affiner la technologie sociale de "presencing" et de la rendre disponible à tous les acteurs de changement voulant opérer à partir d'un futur espace de possibilité qu'ils sentent vouloir émerger.

L'Institut de Presencing offrira régulièrement des programmes publics de formation des capacités aux pays du Nord comme à ceux du Sud (en Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe, Afrique, Asie, Australie) à partir de 2007 et 2008. Il aspire à créer une constellation mondiale de "lieux de pouvoir" ou "points d'acupuncture planétaires" fonctionnant comme espaces et comme infrastructure de soutien pour un mouvement mondial naissant qui intègre science, conscience et changement social profond.

Pour contacter le Presencing Institute: ***<http://www.presencing.com>***

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

où pourrez aussi télécharger ce sommaire sous pdf.  
ou le commander sous sa forme imprimée et gratuite

## ***Biographie***

Dr. C. Otto Scharmer est maître de conférences au MIT (Massachusetts Institute of Technology) et à la chaire de la fondation ELIAS (Emerging Leaders for Innovation Across Sectors), un programme regroupant vingt établissements mondiaux de pointe dans les mondes des affaires, des gouvernements et de la société civile, qui a pour but de modéliser de profondes innovations de systèmes pour un monde plus durable. Il est Président fondateur du Presencing Institute et professeur intervenant au Centre de Recherche pour l'Innovation et la Connaissance à l'Ecole d'Economie de Helsinki. Otto Scharmer a été consultant auprès de sociétés internationales, d'organismes internationaux, d'initiatives trans-sectorielles de changement en Amérique du Nord, Europe, Asie et Afrique. Il a participé à la conception et à la mise en place de programmes de leadership primés dans des grandes sociétés comme Daimler, PricewaterhouseCoopers et Fujitsu.

Otto Scharmer est Docteur en Economie et Gestion, diplômé de l'Université Witten-Herdecke en Allemagne. Son article "Leadership stratégique dans la triade Croissance-Emploi-Ecologie" lui a valu le Prix de la Recherche de McKinsey en 1991. Une synthèse de sa recherche la plus récente a abouti à une structure théorique et une pratique appelée "presencing", qu'il présente dans ses ouvrages : *“Theory U: Leading from the Future as It Emerges”* (2007), et dans *“Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society”* (2005) écrit en collaboration avec Peter Senge, Joseph Jaworski et de Betty Sue Flowers. Avec ses collègues, Otto Scharmer a employé le «presencing» pour faciliter des processus d'innovation et de changement profonds dans les entreprises et dans les systèmes sociétaux.

Plus d'information à :

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

[www.theoryu.com](http://www.theoryu.com)



Dans un monde alourdi par trop d'informations, nous sommes quelquefois régénérés par une idée réellement nouvelle pour percevoir, réfléchir et agir dans notre univers trop complexe. Le processus U d'Otto Scharmer - pour ouvrir notre esprit, nos émotions et notre vouloir à des instants de découverte et de compréhension mutuelle – est profond et indispensable. Les lecteurs seront impressionnés non seulement par la profondeur de la théorie mais aussi par l'approche très pratique qu'Otto Scharmer nous apporte pour élargir notre capacité humaine de croissance. Ce sera un livre important.

***Edgar Schein, Professeur au MIT***

Bien que beaucoup soient d'accord avec l'observation d'Einstein comme quoi «les problèmes ne peuvent être résolus par la pensée qui les a générés», il reste la question centrale de savoir comment réaliser un tel changement. La Théorie U d'Otto Scharmer offre une perspective intégrale unique combinée à une approche pratique pour répondre aux méga-problèmes auquel notre monde fait aujourd'hui face.

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

La Théorie U doit être l'un des paradigmes définissant le 21<sup>e</sup> siècle.

***Nicanor Perlas, Prix Nobel Alternatif 2003  
et UN Environmental Program Global 500***

Nous utilisons le Processus U avec différentes équipes de direction aus Etats Unis, en Europe et en Asie. L'impact de notre organisation est remarquable, mais ce qui l'est encore plus c'est l'étonnant développement personnel que les leaders ont vécu. Le travail d'Otto Scharmer leur a permis une nouvelle approche du monde.

***Marcia Marsh, Senior Vice Présidente Opérations WWF***

Otto Scharmer nous a donné un livre brillant, provocant et important sur ce qui peut nous mener à la prochaine grande nouveauté : la pensée intégrale. Hautement recommandé.

***Ken Wilber, Une Théorie du Tout : une version globale pour  
les affaires, la politique, la science et la spiritualité***

Ce livre doit impérativement être lu par tous ceux que la théorie et la pratique du leadership émergent intéresse. La Théorie U d'Otto Scharmer vous fait plonger dans un processus de connaissance intime et d'innovation sociale qui est le vrai centre du leadership. Avec de nombreux exercices pratiques et efficaces venus d'un riche arrière plan de disciplines, ce livre vous aidera à découvrir et suivre le sentier menant à la maîtrise dans votre propre voie de leadership. Il repousse les limites de la connaissance actuelle de la direction et vous invite à explorer l'outil de leadership le plus efficace : vous-même.

***Ralph Schneider, Directeur de Global Talent Management,  
Pricewaterhouse Coopers***

Ce livre est inspiré. Il définit le processus de création. Il confirme et clarifie ce que nous avons vécu dans notre entreprise. Merci Otto pour ce magnifique travail !

***Eileen Fisher, Présidente et Directrice de la Création,  
Eileen Fisher Inc.***