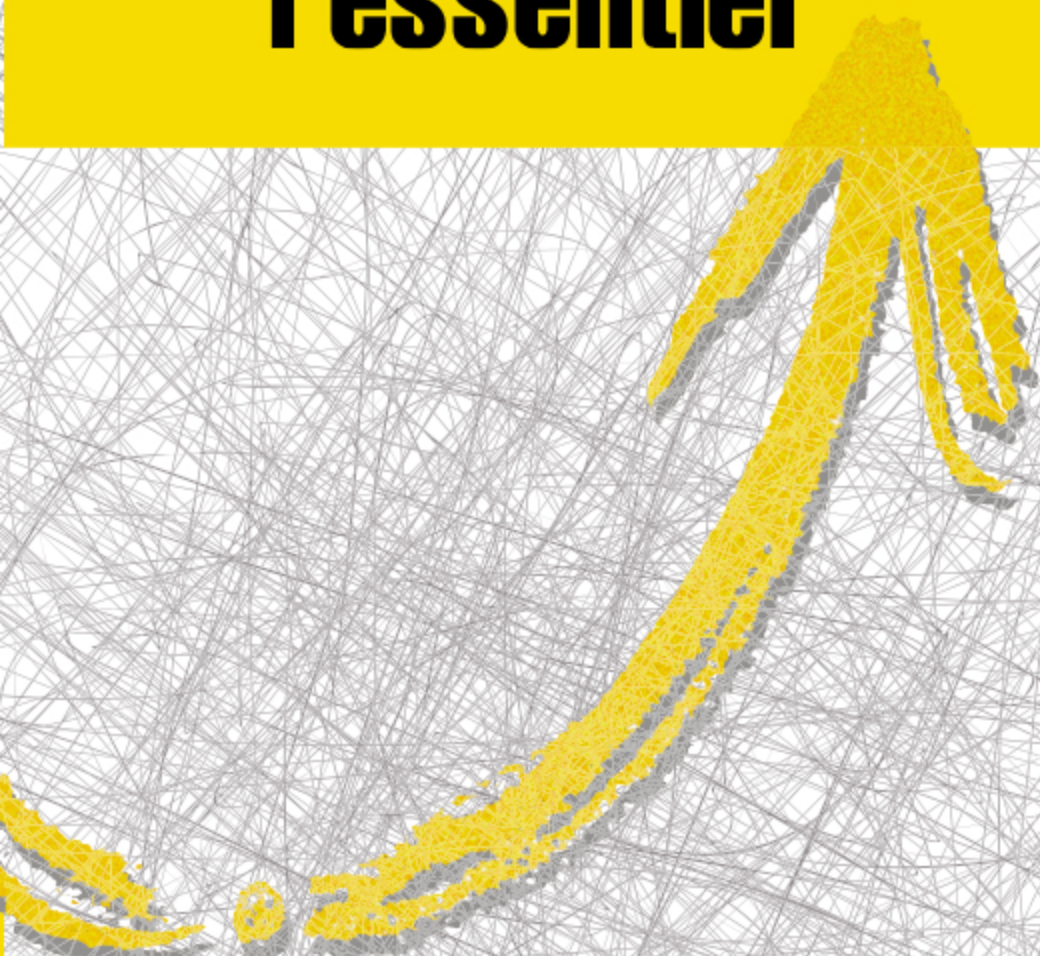


Otto Scharmer

Théorie U, l'essentiel



Colligence!
Intelligence Collective

 éditions
Yves Michel

Otto Scharmer

Théorie U : l'essentiel

Traduit de l'anglais par Agathe Peltureau-Villeneuve

La collection Colligence est dirigée par Véronique Campillo

Collection
Colligence!
Intelligence Collective

 **éditions**
Yves Michel

Par le même auteur, dans la même collection :
La Théorie U, renouveler le leadership – septembre 2016

Titre original : The Essentials of Theory U
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco,
CA, USA. All Rights Reserved.
© 2018 Berrett-Koehler Publishers pour la version originale en
anglais
© Éditions Yves Michel Octobre 2018 pour la version française
Tous droits de reproduction réservés
pour tous pays francophones

Traduit de l'anglais par Agathe Peltureau-Villeneuve

Montage couverture : www.cam-et-leon.fr
Mise en pages : SIR
Illustrations : Kelvy Bird
Impression et façonnage : Laballery (Clamecy – 56)
Imprimé en France sur papier bouffant

Dépôt légal : octobre 2018
ISBN : 978-2-36429-121-8



5 allée du Torrent – 05000 Gap – France
Tel. 04 92 65 52 24
www.yvesmichel.org

Sommaire

Préface	9
Le leadership du U : cultiver le champ social.....	11
Remerciements	14
PARTIE I. UNE STRUCTURE	
POUR VOIR LE CHAMP	19
1. Le point aveugle	21
Trois fractures.....	22
Le point aveugle.....	24
Devant la toile vierge.....	26
Mon arrivée au MIT.....	27
Apprendre du futur émergent.....	27
<i>Affronter le feu</i>	29
Construire l'espace contenant.....	31
Les champs sociaux.....	32
2. Théorie – U La forme suit la conscience	35
Aider le système à se voir lui-même	35
Une perception subite.....	38
Le processus : trois mouvements.....	39
Dresser une carte du territoire intérieur.....	41
Trois instruments de connaissance intérieure	44
<i>L'exemple de l'écoute</i>	45
Les trois ennemis de la descente	
dans le bas du U.....	47
Les deux obstacles de la remontée du U.....	48
Presencing et absencing.....	49
<i>Les champs sociaux</i>	51
3. La matrice de l'évolution sociale	53
La grammaire des champs sociaux.....	53
<i>La matrice de l'évolution sociale</i>	54
<i>L'axe horizontal : les différents systèmes</i>	56
<i>L'axe vertical : les niveaux de conscience</i>	56

<i>En quête de la source</i>	59
Prêter attention	60
Converser	62
<i>Mode automatique : les conversations du champ 1</i>	63
<i>Débattre : les conversations du champ 2</i>	64
<i>Dialoguer : les conversations du champ 3</i>	65
<i>Présence collective : les conversations du champ 4</i>	66
Organiser	68
<i>Les organisations centralisées</i>	68
<i>Les organisations décentralisées</i>	68
<i>Les organisations en réseau</i>	69
<i>Les organisations écosystémiques</i>	69
<i>L'inversion institutionnelle</i>	70
<i>BALLE : un mouvement né du White Dog Café</i>	70
Coordonner et gouverner	72
<i>Société 1.0 : coordonner par la hiérarchie</i>	72
<i>Société 2.0 : coordonner par la concurrence</i>	73
<i>Société 3.0 : coordonner autour de groupes d'intérêt</i>	74
<i>Société 4.0 : coordonner à partir</i> <i>de la conscience partagée du tout</i>	74
Du champ 1 au champ 4 : un chemin d'inversion	75
<i>Permettre au système de se voir et se sentir</i>	78
4. Le chas de l'aiguille	81
« J'attends beaucoup de vous »	82
La réunification de la matière et de l'esprit	83
L'essence de la pensée systémique	84
À travers le chas de l'aiguille	86
Inverser la relation entre le Soi et le système	86
<i>La bataille de Brokdorf</i>	87
<i>Entrer dans le système</i>	88
<i>Apprendre à aider les acteurs de changement</i>	89
<i>Un moment de clarté</i>	90
<i>Co-imaginer : activer l'esprit du collectif</i>	90
<i>Co-inspirer : activer le cœur du collectif</i>	91
<i>Co-crée : activer la volonté du collectif</i>	93
De la réaction à la régénération	94

PARTIE II. UNE MÉTHODE POUR LA TRANSFORMATION SYSTÉMIQUE CONSCIENTE.....	97
5. Un processus, cinq mouvements :	
innover à partir du futur.....	99
Co-initier : faire apparaître l'intention partagée.....	99
<i>Les livrables du co-initier</i>	101
<i>Les principes</i>	102
<i>Les pratiques</i>	104
<i>Pratique 1</i>	104
<i>Né dans le blizzard</i>	105
Co-sentir : voir la réalité depuis la périphérie du système.....	106
<i>Les livrables du co-sentir.....</i>	111
<i>Les principes</i>	111
<i>Les pratiques</i>	116
<i>Le TPS : réunifier la matière et l'esprit du collectif.....</i>	119
Presencing : se connecter à notre potentiel futur le plus élevé.....	121
<i>Le temps du presencing</i>	122
<i>Exemple d'une multinationale de l'automobile.....</i>	123
<i>Les livrables du presencing</i>	125
<i>Les principes</i>	126
<i>Les pratiques</i>	129
<i>Transformer les ombres de Berlin.....</i>	132
Co-crée : cristalliser et prototyper le nouveau.....	137
<i>Deux exemples : la Namibie et le Brésil</i>	137
<i>Les livrables du co-crée.....</i>	139
<i>Les principes</i>	139
<i>Les pratiques</i>	143
Co-développer : construire des écosystèmes innovants.....	145
<i>Les exemples de la Namibie et du u.lab.....</i>	147
<i>Les livrables du co-développer.....</i>	149
<i>Les principes</i>	149

PARTIE III. UN NOUVEAU RÉCIT DE LA TRANSFORMATION SOCIALE.....	153
6. Mettre à niveau le « système d'exploitation » de la société	155
L'économie 4.0.....	155
<i>Le problème de fond : des marchandises fictives.....</i>	<i>156</i>
<i>La solution : mettre à niveau le « système d'exploitation » de l'économie.....</i>	<i>156</i>
<i>La matrice de la transformation économique: sept points d'acupuncture.....</i>	<i>157</i>
<i>Un itinéraire pour le passage de l'ego à l'éco.....</i>	<i>162</i>
La démocratie 4.0.....	163
Le multisectoriel 4.0	164
<i>La santé : de la pathogenèse à la salutogenèse.....</i>	<i>166</i>
<i>L'éducation : activer les sources profondes de l'apprentissage.....</i>	<i>168</i>
<i>L'alimentation : du biologique à l'écosystème vivant.....</i>	<i>168</i>
<i>Le capital : de l'extractif au régénérant.....</i>	<i>169</i>
<i>La gouvernance : de la concurrence à l'action collective consciente</i>	<i>170</i>
Les laboratoires 4.0.....	170
7. Retour aux sources.....	173
Mes compliments à la Stasi.....	173
Garder son cap.....	174
« Je ne peux pas ne pas le faire ».....	174
U.lab.....	176
<i>S'engager.....</i>	<i>180</i>
À propos de l'auteur	181
Index.....	183

Préface

En 2016, dix ans après la parution de *Théorie U*, mon éditeur m'a proposé d'écrire ce nouvel ouvrage. En substance, et plus diplomatiquement que je ne le rapporte ici, il m'a déclaré : « *Théorie U* se vend bien. Mais franchement on se demande pourquoi. Le livre est presque illisible : cinq cents pages, des dizaines de tableaux, des centaines de notes... Tout ce que les éditeurs recommandent à leurs auteurs de ne pas faire. » Puis, il m'a suggéré : « Pourquoi n'écririez-vous pas un livre accessible pour changer, plus court et mis à jour ? »

Percevant sans doute chez moi une pointe d'indignation, il a immédiatement attiré mon attention sur deux auteurs que j'admire qui, après avoir écrit un ouvrage de fond exposant leurs travaux, les avaient résumés dans un second ouvrage. Le livre que vous tenez dans les mains est le fruit de cette conversation. J'espère qu'il vous sera utile.

Le présent guide d'introduction à la Théorie U – une méthode de transformation consciente des systèmes – tente de répondre à la question suivante : comment apprendre face aux perturbations qui déstabilisent la planète ? Comment apprendre à partir du futur émergent ?

La Théorie U combine la pensée systémique¹, l'innovation et l'accompagnement du changement, en partant du point de vue d'une conscience humaine en évolution. Ancrée dans la recherche-action et l'apprentissage par l'action tels que pratiqués de longue date au MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), la Théorie U

1. Le *systems thinking*, en anglais, est une approche holistique des systèmes examinant la façon dont leurs parties constituantes interagissent et comment ils fonctionnent à long terme au sein de systèmes plus grands.

évolue depuis deux décennies grâce aux expérimentations et ajustements d'une communauté dynamique de praticiens. Elle comprend trois grands volets :

1. Une structure permettant de voir les points aveugles du leadership et de la transformation des systèmes.
2. Une méthode visant à créer des changements conscients : processus, principes, pratiques.
3. Un nouveau récit de la transformation sociale : mettre à niveau nos « systèmes d'exploitation » mentaux et organisationnels dans tous les secteurs de la société.

Les chapitres 1 à 4 (partie 1) sont consacrés au cadre et aux idées clés de la Théorie U. Ils mettent en lumière le point aveugle majeur du leadership actuel : l'état intérieur à partir duquel nous agissons.

Le chapitre 5 (partie 2) aborde les processus, principes et pratiques de la Théorie U. Les méthodes et outils proposés aux acteurs de changement ont pour objectif le développement de compétences collectives permettant de transformer l'espace intérieur à partir duquel nous agissons.

Les chapitres 6 et 7 (partie 3) présentent un nouveau récit au service d'une profonde évolution sociétale. Ils tentent de répondre aux questions suivantes : quelles sont les conditions nécessaires à une refonte de nos sociétés permettant de prendre en charge les enjeux pressants d'aujourd'hui ? Comment appliquer la puissance de la conscience à la transformation des systèmes collectifs ? Cette troisième partie esquisse un canevas permettant de mettre à niveau les « systèmes d'exploitation » de nos institutions éducatives, nos économies et nos démocraties. Les concepts clés de la Théorie U y sont appliqués à la transformation du capitalisme.

Le processus en U prend sa source dans différents courants et méthodes de conduite du changement :

- La recherche-action et l'organisation apprenante, issues des travaux de Peter Senge, Ed Schein, Donald Schön, Chris Argyris et Kurt Lewin.

- Le *Design Thinking*² selon Tim Brown et Dave Kelly.
- Le travail de développement de la conscience, les sciences cognitives et la phénoménologie, issus des recherches de Francisco Varela, Jon Kabat-Zinn, Tanja Singer et Arthur Zajonc.
- Les mouvements pour les droits civiques menés par Martin Luther King Jr., Nelson Mandela, Mahatma Gandhi et les millions d'activistes luttant pour la transformation de leurs environnements.

Le leadership du U : cultiver le champ social

L'un des principes clés de la Théorie U est de différencier les manières dont l'action et l'attention sont produites. **Parce que je prête attention de telle manière, les choses émergent de telle manière.** Ou, comme le disait Bill O'Brian, le regretté directeur de Hanover Insurance : « Le succès d'une intervention dépend de l'état intérieur de l'intervenant. »

La Théorie U met le doigt sur le point aveugle du leadership actuel que sont les « conditions intérieures », ou sources, à partir desquelles nous agissons individuellement et collectivement.

Ayant grandi dans une ferme, j'aime comparer notre état intérieur à un champ. Tout champ comprend deux faces : l'une visible, manifestée par ce qui pousse ; l'autre invisible, souterraine, manifestée par la qualité du sol.

Ces deux dimensions s'appliquent également aux champs sociaux. Nous voyons ce que nous faisons, c'est-à-dire les résultats pratiques et visibles auxquels nous parvenons dans le monde, mais prêtons rarement attention à la source, ou aux racines de

2. Le *Design Thinking* est méthodologie d'innovation. À la convergence de la pensée analytique et la pensée intuitive, il s'appuie largement sur un processus de co-créativité tenant compte des retours de l'utilisateur final (N.d.T.).

nos actes, c'est-à-dire à l'état intérieur à partir duquel nous agissons. La Théorie U nous invite à observer ce point aveugle qu'est la dimension source du champ social, la qualité des relations que nous entretenons avec nous-mêmes, les autres et le système.

La Théorie U distingue quatre sources d'action et d'attention. À celles-ci s'associent quatre qualités de conscience : (1) habituelle ou automatique, (2) ego-systémique, (3) empathique ou relationnelle, (4) générative ou écosystémique.

L'essence du leadership consiste à devenir conscient de notre point aveugle, notre source, puis à **moduler l'espace intérieur à partir duquel nous agissons** en fonction de ce que demandent les situations rencontrées. Cela signifie qu'en tant que leaders et acteurs de changement, notre travail est de **cultiver le sol du champ social**. Dans le langage de la Théorie U, le champ social est l'ensemble des relations entre individus, groupes et systèmes donnant naissance à des modes et schémas de pensée, de conversation et d'organisation qui, à leur tour, produisent des résultats pratiques.

Un champ social est un système social vu de l'intérieur, soit sa part invisible. Considérer les choses du point de vue du champ, et non plus du système, implique que nous prenions conscience de notre point aveugle : l'origine de notre attention et de nos actes. Cette origine affecte radicalement la qualité avec laquelle nous accompagnons, apprenons et écoutons. Le problème actuel du leadership est qu'il est largement considéré comme étant l'apanage de quelques personnes, elles-mêmes dirigées par une seule personne. Mais dès lors que nous envisageons le leadership comme la capacité d'un système à co-sentir et co-construire le futur, nous réalisons qu'il est distributif : il doit inclure tout le monde. Afin de développer des compétences collectives, les membres d'un écosystème donné doivent tous agir en accompagnateurs dudit système. Pour y parvenir de manière consciente, fiable et participative, il nous faut :

- une grammaire sociale : un langage commun ;
- une technologie sociale : des méthodes et des outils ;
- un récit d'avenir pour la transformation sociale.

La première partie de ce livre traite de la grammaire du champ social. La méthode – une technologie sociale consciente – sera exposée dans la deuxième partie. Enfin, la dernière partie reliera la grammaire et les méthodes à une nouvelle lecture de la transformation sociétale.

Le double processus au cœur du U consiste à co-sentir et co-créeer les possibilités futures émergentes. Toutefois, la Théorie U est bien plus que cela. Plutôt qu'un processus linéaire, la grammaire et les méthodes décrites dans ces pages constituent une matrice, qui en appelle aux compétences suivantes :

Suspendre et s'étonner : seul le fait de suspendre nos jugements nous permet de nous ouvrir à notre capacité d'étonnement. S'étonner consiste à remarquer qu'il existe tout un monde au-delà de nos schémas de pensée habituels.

Co-sentir : nous devons nous rendre dans les lieux où les potentiels sont les plus actifs, car de ces expériences germent les graines du futur. Ces liens doivent s'établir avec l'esprit et le cœur grands ouverts.

Le pouvoir de l'intention est une compétence essentielle. Dans toute démarche de **presencing**, l'intention profonde est à l'opposé de l'endoctrinement. Il s'agit d'augmenter et non de diminuer le champ des possibles, de renforcer la connexion à notre source dans un monde qui, sinon, nous met en pièces. Il s'agit de devenir conscient de nos propres sources de curiosité, de compassion et de courage.

Co-créeer : explorer le futur en faisant, en aménageant des pistes d'atterrissage modestes pour accueillir ce qui cherche à émerger.

Créer des réceptacles : créer de nouveaux espaces contenant favorisant l'activation de champs sociaux génératifs.

Le problème actuel de nos écosystèmes réside dans la rupture de la boucle rétroactive entre les parties et le tout. La Théorie U offre des méthodes permettant de reconnecter les parties au tout en amenant les systèmes à se sentir et se voir eux-mêmes. Lorsque cela arrive, l'état de conscience des collectifs passe de l'**ego-systémique** à l'**écosystémique**³, autrement dit d'une perspective en silo à une perspective globale du système.

Les méthodes et outils de la Théorie U permettent aux équipes d'effectuer ces transitions au niveau collectif. Le Théâtre de la présence sociale (*Social Presencing Theater*), par exemple, permet aux divers acteurs d'un système de se sentir et se voir individuellement et collectivement en **redirigeant leur attention vers eux-mêmes**. C'est un processus essentiel car **là où va l'attention va l'énergie**. L'énergie d'un groupe converge naturellement vers le lieu où son leader (dirigeant, éducateur, parent, etc.) place son énergie. Dans un groupe, lorsque la qualité de l'attention passe de l'ego à l'éco – du je au nous – alors une ouverture se produit dans le tissu systémique invisible qui active un **champ social génératif**.

Je constate, après plus de vingt ans d'accompagnement du changement, que la qualité des résultats obtenus par un système dépend de la qualité de conscience à partir de laquelle les membres du système opèrent. En résumé : **la forme suit la conscience**.

Remerciements

Outre le fait de présenter une méthode d'accompagnement conscient du changement systémique, cet ouvrage est aussi le

3. Dans le langage de la Théorie U, le préfixe « éco » (du grec ancien *oikos*, la maison, l'environnement) fait référence à la notion collective du « nous » (N.d.T).

récit de ma trajectoire personnelle, celle d'un fils d'agriculteurs qui, adolescent, devient un jeune activiste social, puis étudie l'économie afin de pouvoir la repenser, et enfin se met à élaborer des processus apprenants au sein d'équipes, d'organisations et d'institutions sociales. Ce chemin est évidemment marqué par de nombreuses rencontres avec des personnes qui, toutes, ont contribué à la substance de cet ouvrage.

Je remercie du fond du cœur le réseau international de partenaires et de collaborateurs qui a participé, de manière providentielle au vu de l'ampleur des défis qui nous attendent, à énoncer la Théorie U, perfectionner ses méthodes et co-crée la vision nouvelle et le mouvement qui l'accompagnent.

Toute ma gratitude va aux co-créateurs du Presencing Institute (PI).

Je remercie en tout premier lieu ses cofondateurs :

- Katrin Kaufer, pour la création d'espaces pionniers de développement des compétences au sein de banques éthiques, mêlant usage conscient de l'argent et pratiques de presencing.
- Arawana Hayashi, pour la création du *Social Presencing Theater*, un art et une méthode de ressenti et de lecture des systèmes par le corps et le mouvement.
- Kely Bird, pour la création d'un art génératif du *scribing*, intégrant graphisme et pratiques de presencing.
- Marian Goodman, qui a développé un écosystème international d'apprentissage et d'accroissement des compétences basé sur le presencing.
- Dayna Cunningham, qui nous a appris à appliquer nos méthodes à des environnements complexes aux prises avec le racisme et la violence structurelle.
- Ursula Versteegen, qui a introduit le presencing dans l'agriculture consciente.

- Beth Jandernoa et le Cercle des sept, qui ont créé l'espace contenant ayant servi de réceptacle bienveillant aux initiatives décrites ci-dessus.

Mes remerciements vont également à l'équipe du u.lab :

- Adam Yukelson, pour la création de la plateforme u.lab et du contenu des u.lab 1x, « De la transformation personnelle au prototype », et 2x « Les 7 points d'acupuncture de la transformation du capitalisme ».
- Julie Arts, pour son accompagnement de la communauté u.lab et des hôtes de *hubs* (groupes) locaux, et pour le contenu du u.lab 3x : « Comment créer votre Labo Innovation ».
- Angela Baldini et Simoon Fransen, pour l'accompagnement et le soutien à la communauté globale du u.lab et aux hôtes de *hubs*.
- Lili Xu et Jayce Lee, pour la co-crédation du u.lab Chine et l'activation d'un formidable écosystème d'innovation dans ce pays.
- Martin et Aggie Kalungu-Banda, pour la co-crédation et le prototype du u.lab Africa et pour leur travail auprès de nombreuses initiatives multi-sectorielles à travers le continent africain.

À nos proches collègues et partenaires à travers le monde :

- Frans Sugiarta, Dr Ben Chan et Shobi Lawalata, codirecteurs et co-animateurs du u.lab et du programme IDEAS en Indonésie en collaboration avec *United in Diversity*.
- Julia Kim et Ha Vinh Tho, porteurs de l'initiative Bonheur National Brut (BNB) au Bhoutan, au Vietnam et en Thaïlande, qui intègrent les pratiques de presencing.
- Kenneth Hogg et Keira Oliver, du Gouvernement écossais, qui appliquent les méthodes du u.lab dans leurs programmes de développement des communautés basés sur les ressources locales.

- Denise Chaer, initiatrice du *Food and Nutrition Lab* au Brésil.
- Katie Stubbley, en charge du développement des compétences collectives de presencing en Australie.
- Manish Srivastava qui marie, en Inde, les pratiques de presencing aux méthodes de transformation sociale inspirées de Gandhi.
- Gene Toland, initiateur d'une communauté de pratiques en Amérique latine.
- Reola Phelps et Wibo Koole, fondateurs du *Sustainable Food Lab* en Éthiopie.
- Beth Mount, qui travaille à l'inclusion sociale au moyen du *Social Presencing Theater*.
- Liz Solms et Marie McCormick, créatrices du *Education Lab* à Los Angeles.
- Dieter van den Broeck, qui applique la Théorie U à la réhabilitation d'écosystèmes.
- Susan Skjei et Kathryn Schuyler, qui contribuent à développer la recherche-action consciente.
- John Heller et les collègues du Synergos Institute, pour toutes leurs initiatives à travers le monde.
- Cherie Nursalim et l'équipe de *United In Diversity* en Chine et en Indonésie.
- Claudia Madrazo et l'équipe de *La Vaca Independiente* au Mexique.
- Wiebke König et Katharina Lobeck de la *GIZ Global Leadership Academy*.

À nos proches conseillers et membres du conseil du Presencing Institute :

- Peter Senge, Ed Schein, Arthur Zajonc, Diana Chapman Walsh, Eileen Fisher, Isabel Guerrero, Becky Buell, Antoinette Klatzky, Christian von Plessen, pour avoir co-inspiré le PI, depuis sa conception jusqu'à son rayonnement international.

Et enfin, je remercie :

- Janice Spadafore, pour son incomparable talent à créer de l'ordre dans le foisonnement chaotique de toutes les initiatives évoquées ci-dessus.

Je suis également profondément redevable à mes collègues du MIT, Deborah Ancona et Phil Thompson, à son président Rafael Reif et à Sanjay Sarma, vice-président du département de l'intelligence numérique, co-créditeurs des espaces en ligne MITx et edX, qui ont permis à la plateforme virtuelle du u.lab de fleurir.

J'adresse un profond remerciement à mes confrères Joseph Jaworski, Brian Arthur, John Milton, Eleanor Rosch, Ikujiro Nonaka, Francisco Varela, Nan Huai-Chin, Henri Bortoft, Betty Sue Flowers, Michael Jung et Adam Kahane, dont les apports m'ont grandement aidé à formuler la méthodologie décrite dans *Théorie U* et dans l'ouvrage collectif *Presence*.

Enfin, ma profonde gratitude va à Katrin Kaufer pour sa contribution au présent ouvrage, à Barbara Mackay, Jan Byars et Rob Ricigliano pour leurs retours sur certaines parties du manuscrit initial, à Janet Mowery pour ses précieuses compétences éditoriales, à Kelvy Bird pour ses magnifiques illustrations, à mon éditeur Jeevan Sivasubramaniam pour m'avoir suggéré l'écriture de cet *opus* et à toute l'équipe de Berrett-Koehler pour avoir transformé le manuscrit en un livre qui, j'espère, aura du sens pour vous. Merci à vous tous. Bonne lecture !