

# Diriger à partir du futur émergent

## Passer d'une économie Ego à Eco

Appliquer la théorie U à la transformation des affaires, de la société et du soi

**Otto Scharmer et Katrin Kaufer**

## Introduction : insuffler de la vie dans un système qui se meurt

### Table des matières

Diriger à partir du futur émergent .....	1
Passer d'une économie Ego à Eco .....	1
Appliquer la théorie U à la transformation des affaires, de la société et du soi.....	1
Introduction : insuffler de la vie dans un système qui se meurt.....	1
Introduction.....	3
Insuffler de la vie dans un système qui se meurt.....	3
Des murs qui s'écroulent.....	4
L'angle mort : comment diriger à partir du futur émergent .....	4
Les symptômes : un paysage de pathologies .....	5
La fracture écologique.....	5
La fracture sociale .....	5
La fracture spirituelle et culturelle .....	5
Les structures : des contradictions/déconnexions systémiques qui donnent naissance à des symptômes .....	6
Les externalités positives coulent vers le haut tandis que les négatives vont vers les pauvres .....	7
L'argent coule dans la mauvaise direction .....	8
La gouvernance est conduite par des lobbies (groupes d'intérêt spéciaux).....	8
Les modèles mentaux qui conduisent à les bulles systémiques et des contradictions .....	9
La conscience d'un système Ego contre la réalité d'un système Eco.....	10
Un parcours de la conscience de Ego à Eco .....	11
Les sources qui donnent naissance aux modèles mentaux, aux structures et aux symptômes .....	13
Le voyage vers le U .....	13
Déplacer le lieu intérieur à partir duquel nous opérons .....	14
Diriger à partir du futur émergent .....	15
Principes de Presencing.....	16
Le parcours de ce livre.....	18



## Introduction

### Insuffler de la vie dans un système qui se meurt

Les finances, l'alimentation, la pénurie en eau, la diminution des ressources, le chaos climatique, la pauvreté de masse, les migrations de masses, le fondamentalisme, le terrorisme, les oligarchies financières : nous sommes entrés dans une ère de rupture. Et pourtant la possibilité d'un renouveau profond personnel, sociétal, et mondial n'a jamais été plus réelle. **Notre heure est venue.**

Notre moment de rupture concerne la mort et la renaissance. Ce qui est en train de mourir est une vieille civilisation et un schéma mental du maximum – maximum de « moi », de consommation matérielle, d'engouement à vouloir toujours plus grand, et un mode de décision téléguidé par des groupes autour de leurs intérêts qui nous a amenés à un état d'irresponsabilité organisée, qui consiste à *créer collectivement des résultats dont personne ne veut.*

Ce qui est en train de naître est moins clair mais aucunement moins significatif. C'est quelque chose que nous pouvons ressentir à de nombreux endroits sur la Planète Terre. Ce futur n'est pas simplement éteindre les incendies et bricoler à la surface du changement structurel. Il ne s'agit pas seulement de remplacer un schéma mental qui ne nous sert plus par un autre. C'est un futur qui nous demande de puiser dans un niveau plus profond de notre humanité, de ce que nous sommes vraiment et de qui nous voulons être en tant que société. C'est un futur que nous pouvons sentir, ressentir, et actualiser en déplaçant l'espace intérieur à partir duquel nous opérons. C'est un futur qui dans ces moments de rupture, commence à se *présentifier* à travers nous.

Ce déplacement intérieur, entre combattre le vieux et ressentir et présentifier une possibilité future en émergence, est au cœur de tout travail profond de leadership aujourd'hui. C'est un changement qui nous demande d'élargir notre réflexion de la tête vers le cœur. C'est un passage d'une conscience d'un système ego qui s'occupe de son propre bien-être, à un système éco qui s'intéresse au bien-être du tout, y compris soi-même. En opérant avec la conscience d'un système égo, nous sommes motivés par les préoccupations et les intentions de notre petit soi ego. En opérant avec la conscience d'un système éco, nous sommes motivés par les préoccupations et intentions de notre soi émergeant ou essentiel, c'est-à-dire par une préoccupation motivée par le bien-être du tout. Le préfixe eco provient au grec oikos et concerne « toute la maison ». Le mot économie peut être rattaché à cette même racine. Transformer notre économie actuelle ego en une économie éco émergente signifie reconnecter la réflexion économique à sa racine réelle qui est le bien-être de toute la maisonnée plutôt que la course au profit ou le bien-être de seulement quelques-uns de ses habitants. Mais tandis que la maisonnée était pour les grecs quelque chose de très local, cela concerne aujourd'hui le bien-être de nos communautés mondiales et des écosystèmes planétaires.

Ce déplacement de la conscience d'ego à eco est quelque chose que nous approchons et expérimentons non seulement en tant que groupes ou organisations, mais comme une communauté globale. Etre des pionniers dans les principes et les pratiques personnelles qui nous aident à réaliser ce changement pourrait bien être une des entreprises les plus importantes de notre époque.

## Des murs qui s'écroulent

De nombreux livres ont été écrits sur les crises mondiales d'aujourd'hui. Pourquoi en ajouter un autre ? Nous espérons apporter certains cadres, certaines méthodes, et certains outils pour aider les leaders et les agents du changement à comprendre ce qui se passe et à être plus efficaces à permettre aux communautés à passer d'une économie ego à une économie eco.

Le monde a changé, les murs s'écroulent, les tyrans sont renversés, les calottes polaires et les glaciers fondent. Cela fait des années que nous regardons ces changements. Mais les deux choses qui semblent profondément gelés sont nos *habitudes collectives de pensée* et les *actions* qu'elles produisent et reproduisent dans notre monde.

Pourquoi cela ? **Pourquoi est-ce que nous créons collectivement des résultats dont personne ne veut ?** Qu'est-ce qui nous emprisonne dans de vieilles façons de fonctionner ? Et que pouvons-nous faire pour transformer ces schémas qui nous maintiennent fermement sous l'emprise du passé ?

## L'angle mort : comment diriger à partir du futur émergent

Nous avons écrit ce livre pour les agents du changement dans tous les secteurs, toutes les cultures et tous les systèmes, y compris les affaires, le gouvernement, la société civile, les médias, les académies et les communautés locales. Ce livre traite de ce que nous croyons être un angle mort dans le discours général d'aujourd'hui : comment répondre aux vagues actuelles de changement disruptif à partir d'un endroit profond qui nous connecte au futur émergent **plutôt qu'en réagissant contre les schémas du passé, ce qui conduit généralement à les perpétuer.**

Dans ce livre, notre message est que répondre au futur émergent nous demande de modifier l'espace interne à partir duquel nous opérons. Cela nous demande de suspendre nos jugements, de rediriger notre attention, de lâcher prise sur le passé, de nous pencher dans le futur qui demande à émerger à travers nous, et de le laisser venir.

La capacité de se pencher dans un futur émergent et de le présentifier au lieu de réagir contre le passé, est probablement la capacité de leadership la plus importante aujourd'hui. Elle est critique dans les situations de changement disruptif, non seulement pour les organisations et les systèmes, mais aussi pour les équipes et les individus. Autrefois, nous apprenions une profession et nous la pratiquions sur toute la durée de notre vie active. Maintenant les changements rapides d'environnement auxquels nous faisons face nous demandent de plus en plus de nous réinventer. Plus les changements dans notre environnement sont dramatiques, et moins nous pouvons nous reposer sur les schémas du passé et plus nous devons faire attention et nous mettre au diapason des opportunités du futur émergent.

Ce livre est une quête pour répondre à trois questions inter-reliées :

1. En face de la disruption, comment est-ce que nous dirigeons à partir du futur émergent ?
2. Quel cadre économique évolutionnaire peut guider notre parcours ?
3. Quelles sont les stratégies qui peuvent nous aider à fonctionner comme des véhicules pour déplacer le tout ?

Commençons par un bref tour d'horizon sur ce que nous appelons le modèle en iceberg du système actuel. Pourquoi un iceberg ? Parce que ce nom implique qu'au-dessous du niveau visible des événements et des crises, il existe des structures, des modèles mentaux et des sources qui les ont créées. Si la partie immergée est ignorée, elle va nous enfermer dans la reproduction continue des mêmes vieux schémas.

En allant dans tous les niveaux de l'iceberg, de la surface aux profondeurs, plusieurs points aveugles vont être illuminés, et si nous y prêtons attention, nous pourrions reconstruire notre économie et notre société afin d'être plus intentionnels, inclusifs, et inspirés.

## Les symptômes : un paysage de pathologies

Tout comme le sommet de l'iceberg – les 10 pourcents visibles au-dessus de la ligne de flottaison – les symptômes de notre situation actuelle sont la partie visible et explicite de la réalité actuelle. Ce niveau symptomatique constitue tout un paysage de problèmes et de pathologies représentant trois « fractures » : la fracture écologique, sociale, et spirituelle-culturelle.

### La fracture écologique

Nous sommes en train de vider et de dégrader à une échelle massive nos ressources naturelles, en utilisant de plus en plus de ces précieuses ressources non renouvelables chaque année. Bien que nous n'ayons qu'une seule Planète Terre, nous laissons une empreinte écologique de 1,5 planètes, c'est-à-dire que nous utilisons actuellement 50% de ressources en plus que ce que notre planète peut régénérer pour couvrir nos besoins de consommation. Comme conséquence, un tiers de nos terres agricoles ont disparu au cours des quarante dernières années. La chute rapide des ressources en eau nous amène à des émeutes de la faim. On s'attend à ce que les prix des aliments doublent d'ici 2030.

### La fracture sociale

Deux millions et demi de personnes sur la planète subsistent avec moins de 2\$ par jour. Malgré les nombreux succès pour tirer les gens de la pauvreté, ce nombre n'a pas changé dans les dernières décennies. De plus, nous assistons à une polarisation accrue de la société, dans laquelle, par exemple pour les Etats-Unis, le premier 1 pourcent a plus de valeur collective que les 99 pourcents restants<sup>1</sup>.

### La fracture spirituelle et culturelle

Tandis que la fracture écologique est basée sur une déconnexion entre le soi et la nature, et que la fracture sociale entre le soi et les autres, la fracture spirituelle et culturelle reflète une déconnexion entre le soi et le Soi – c'est-à-dire, entre le « soi » individuel actuel et le « Soi » futur émergent qui représente le plus grand potentiel du même individu. Cette fracture se manifeste dans les cas de plus en plus nombreux de burnout et de dépression qui représentent le fossé croissant entre nos actions et qui nous sommes vraiment. Selon l'OMS, en 2000, deux fois plus de personnes sont mortes par suicide que dans les guerres.<sup>2</sup>

Qu'avons-nous appris en tant que société, en s'attaquant à ces questions au cours du siècle dernier ?

Au vingtième siècle, nous avons créé des ministères et des agences de l'ONU pour gérer chacune de ces fractures. De plus nous avons créé des ONG dédiés pour s'attaquer à des problèmes particuliers ; dans le domaine académique, nous avons créé des départements d'université, des journaux érudits et des chemins professionnels pour combattre chaque symptôme. Aujourd'hui, nous réalisons que cette approche fragmentée – qui traite un cluster de symptômes à la fois – ne fonctionne pas. Au contraire, elle semble faire partie du problème.

Il semble que nous ayons un angle mort qui nous empêche de voir le reste de l'iceberg, les profondes structures systémiques sous la ligne de flottaison.

---

<sup>1</sup> Source : New York Times, 1<sup>er</sup> janvier 2011

<sup>2</sup> Rapport de l'OMS sur la violence et la santé, 2012

## Les structures : des contradictions/déconnexions systémiques qui donnent naissance à des symptômes

Le système actuel fait exactement ce pourquoi il a été conçu. Mais c'est un système qui présente de nombreuses contradictions. En voici quelques-unes :

1. *Une contradiction entre la finance et l'économie réelle.*

La valeur totale des transactions de commerce extérieur dans le monde a atteint 1,5 quadrillion (soit mille trillions) de dollars en 2010, alors que la valeur totale du commerce international était seulement de 20 trillions, soit moins de 1,4 % de toutes les transactions d'échange extérieur. Comme le dit Lawrence Lau, professeur émérite en développement économique de l'Université de Stanford, et président de CIC International à Hong-Kong : « Une accablante majorité des transactions d'échange international est donc purement spéculative, en réalité ce sont de purs paris qui ne servent aucun but social utile. »<sup>3</sup> Cette déconnexion entre la finance et l'économie réelle produit les bulles financières qui continuent à être un fléau pour l'économie réelle : la crise de la dette latino-américaine (dans les années 1980), la crise financière asiatique (1997), la bulle point.com (2000) et la crise des subprimes US (2006-2007), suivie par la crise financière mondiale (2007-2009) et la crise de l'euro (2010-). Ces bulles financières déstabilisent l'économie réelle au lieu de la servir.

2. *Une contradiction entre un impératif de croissance infinie et les ressources finies de la Planète Terre.*

Cette déconnexion entre une croissance infinie que la logique économique actuelle demande et les ressources finies de la Planète Terre a produit une bulle massive : le gaspillage de ressources rares telles que l'eau et le sol a conduit à la perte du tiers de nos terres agricoles en l'espace d'une génération seulement.

3. *Une déconnexion entre ceux qui ont et ceux qui n'ont rien.*

Cette déconnexion a donné lieu à une extrême bulle d'iniquité dans laquelle le 1% de personnes les plus riches du monde (des adultes avec des revenus supérieurs à 500 000\$) possèdent 40% de la richesse mondiale tandis que la moitié de la population du monde (50%) ne possèdent que 1% de la richesse domestique totale. La polarisation croissante de la richesse et des revenus sape un accès égal aux opportunités et ainsi érode les droits humains fondamentaux dans la société d'aujourd'hui.

4. *Une déconnexion entre le leadership institutionnel et les gens.*

Cette déconnexion résulte en un leadership vide qui se montre dans la sensation largement partagée que nous sommes en train de créer collectivement des résultats dont personne ne veut. Cette condition collective de désespoir ressenti et de déresponsabilisation est la marque de notre vide (de notre bulle) de leadership à l'échelle du système aujourd'hui.

5. *Une déconnexion entre le PIB (produit intérieur brut) et le bien-être.*

Cette déconnexion apparaît comme une bulle de consommation matérielle qui ne fait pas avancer le bien-être effectif. Des recherches faites dans les pays développés montrent que, contrairement à la croyance populaire, un plus haut PIB et une plus forte consommation matérielle ne se traduisent pas en davantage de bien-être, comme nous allons le discuter avec plus de détail par la suite.

6. *Une déconnexion entre la gouvernance et les sans-voix dans nos systèmes.*

Cette déconnexion entre les mécanismes actuels de gouvernance et les voix de ceux qui sont mal servis par le système, est un échec de la gouvernance où les gens sont affectés par des

---

<sup>3</sup> Article non publié de Lawrence J.Lau, professeur d'Economie à l'Université Chinoise de Hong-Kong

régimes qu'ils sont complètement incapables d'influencer ou changer. Par exemple, de nombreux agriculteurs en Inde ont perdu la propriété de leurs semences au profit de Monsanto.

7. *Une déconnexion entre les formes actuelles de propriété et le meilleur usage sociétal de la propriété.*

Cette déconnexion entre la propriété de fait et le meilleur bénéfice pour la société résulte en une bulle dans laquelle l'état et la propriété privée, malgré leurs mérites, permettent un usage abusif et une mauvaise gestion des biens communs - écologiques et sociaux - dans des proportions épiques.

8. *Une déconnexion entre la technologie et les besoins réels de la société.*

Cette déconnexion génère des bulles technologiques qui servent le bien-être de quelques-uns dans des marchés déjà largement bénéficiaire. Par exemple, la plupart des dépenses de R&D faites par l'industrie pharmaceutiques s'occupe de fournir des marchés au sommet tout en ignorant largement les besoins à la base de la pyramide socio-économique.

Ces bulles et ces contradictions structurales produisent des systèmes qui sont **conçus pour ne pas apprendre**. Ces systèmes opèrent par des boucles de feedback différées ou rompues qui empêchent les preneurs de décisions d'expérimenter et de ressentir l'impact de leurs décisions. Dans nos systèmes actuels complexes et mondiaux, des preneurs de décisions affectent souvent de grands groupes de personnes par leurs actions mais ne voient jamais, ne ressentent jamais, ni ne deviennent conscients des conséquences de leurs actions. Sans feedback, ou avec un feedback retardé, il n'existe pas d'apprentissage. En conséquence, les institutions ont tendance à changer trop peu et trop tard.<sup>4</sup>

## Les externalités positives coulent vers le haut tandis que les négatives vont vers les pauvres

Une seconde caractéristique partagée par les bulles concerne les externalités. Ce terme est utilisé en économie pour désigner des effets secondaires inattendus sur des parties extérieures ou des coûts qui ne sont pas pris en compte dans les prix. Elles peuvent être positives (bénéfiques) ou négatives (les coûts). Par exemple, il se peut que j'apprécie de conduire ma voiture, mais, à la différence du cycliste derrière moi, je remarque rarement l'externalité négative – la pollution de l'air – que je cause.

Dans la société d'aujourd'hui, les externalités positives tendent à couler vers le haut, tandis que les externalités négatives ont tendance à couler vers le bas de la pyramide socio-économique. Nous voyons cela à la fois dans les organisations et dans les sociétés. Globalement, pendant des siècles, les matières premières ont coulé du Sud vers le Nord, des pays en voie de développement vers les pays développés, alors que les déchets toxiques et les produits toxiques ont coulé dans l'autre sens. Tous ces flux sont rationalisés par des théories économiques telles que les avantages des coûts comparés. Mais ces théories n'incluent pas l'impact des externalités.

Lorsque des problèmes écologiques ou des désastres environnementaux frappent, les pauvres paient le plus haut prix (par exemple, après l'ouragan Katrina aux Etats-Unis et après les tsunamis de 2004 et 2011 en Indonésie et au Japon). Lorsque les prix des denrées alimentaires commencent à monter en flèche comme résultat de problèmes environnementaux créés par l'homme, les 2 milliards et demi de personnes qui vivent en dessous du seuil de pauvreté sont ceux qui souffrent le plus.

Aux Etats-Unis, l'effondrement économique de 2008 a apporté le plus de souffrance aux familles avec des revenus faibles ou moyens. Aujourd'hui nous savons que les prêts hypothécaires toxiques

---

<sup>4</sup> James B. Davies et al., World Institute for Development Economics Research, 2013

avaient été conçus spécifiquement par l'industrie financière pour viser les pauvres. Alors que les profits de Wall Street ont rebondi, les moins privilégiés ont continué à perdre : tout d'abord leur travail, puis les fonds pour payer les professeurs, les activités et les cantines scolaires, les bibliothèques ; puis ils ont perdu l'assistance pour le chauffage et les services médicaux.

Et pourtant, ceux dont le comportement collectif a créé la crise, les banquiers de Wall Street, ont en gros recommencé à jouir de leurs bonus. En fait, leur influence pour extraire encore plus de subventions gouvernementales dans le futur, a crû après 2008. En 1995, les six plus grandes compagnies de holding bancaire des Etats-Unis détenaient des valeurs d'actifs estimés à moins de 17 pourcent du PIB des Etats-Unis. Treize ans plus tard, à l'aube de la crise financière de 2008, ces actifs étaient à 55 pourcent du PIB. En 2010, cela a empiré pour atteindre 64 pourcent du PIB. Ce qui signifie que la capacité des six plus grandes banques de Wall Street de prendre des risques excessifs pour privatiser les profits et mutualiser les pertes en forçant un sauvetage par les payeurs de taxes, a augmenté, et non pas diminué.<sup>5</sup>

## L'argent coule dans la mauvaise direction

Une troisième caractéristique concerne le flux d'argent. Pour atteindre des économies d'échelle et pour minimiser le risque de prêt, les banques et les institutions financières s'organisent autour du financement de grands projets pour des clients bien connus avec une sécurité suffisante, qui utilisent les business models existants et des technologies connues sur des marchés familiers.

Les projets plus petits qui impliquent de nouveaux entrepreneurs sans bilans ni sécurité demandent aux banques de prendre des décisions de prêts individualisés qui sont plus risqués et plus chers. Les décisions de financer les innovations en énergies renouvelables par exemple, demandent une expertise que les agents de crédit n'ont généralement pas. Et donc les entrepreneurs et les compagnies qui sont petits ou nouveaux, ou qui s'aventurent dans de nouveaux secteurs ou des secteurs avec des rapports traditionnellement bas, ont un accès au capital des plus restreint et paient un prix plus élevé.

Ainsi, dans un système inconscient des externalités, comme celui que nous avons aujourd'hui, l'argent coule dans la mauvaise direction : les innovateurs s'engagent dans de nouvelles idées ou même travaillent intentionnellement avec des bénéfices plus bas pour créer du bénéfice social, paient le prix fort, tandis que ceux qui possèdent déjà plus que ce dont ils ont besoin, paient les prix les plus bas.

Ce sont des exemples de la même question fondamentale : le terrain de jeu économique est faussé pour favoriser les grands joueurs qui privatisent des profits et laisser la société mutualiser les pertes ; si l'on se demande pourquoi, cela nous conduit à la quatrième caractéristique commune : le rôle des lobbies.

## La gouvernance est conduite par des lobbies (groupes d'intérêt spéciaux)

De nombreux groupes d'intérêt, comprenant les banques, l'agriculture, le nucléaire, le pétrole, et les industries pharmaceutiques, imposent une influence disproportionnée sur les systèmes de régulation qui ont été créés pour superviser ces domaines. Ce qui est contestable, c'est non seulement l'énorme

---

<sup>5</sup> Théorie U : diriger à partir du futur émergent, en cours de réédition par Colligence



quantité d'argent et le pouvoir de lobbying qu'ont ces groupes, mais aussi la pratique de la porte tambour<sup>6</sup> qui se fait sentir partout aussi bien à Washington que dans d'autres capitales dans le monde.

Pour donner un exemple parmi tant d'autres, le 5 novembre 2008, le jour après l'élection de Barack Obama, Michael Froman de Citigroup, un des bailleurs de fonds d'influence de la campagne d'Obama, a été désigné pour mettre en place l'équipe économique de l'administration d'Obama. Tout en travaillant dans ce sens, Froman est resté employé de Citigroup pendant encore deux mois, et même il a aidé à faire nommer les mêmes personnes qui allaient façonner le futur de sa compagnie dans les semaines et les mois qui ont suivi. Le reste est de l'histoire.

De même, nombre des mêmes personnes responsables de la dérégulation de l'industrie financière pendant l'administration Clinton sont retournées à des positions clés de gouvernement dans l'administration Obama, où ils ont mis en place des programmes de sauvetage massifs pour leurs anciens collègues dans leurs banques « trop grandes pour échouer ».

Ce schéma est répété dans l'industrie alimentaire. Une porte tambour entre Monsanto, le géant du business agro-alimentaire, et ses deux agences gouvernementales de régulation, la FDA (Food and Drug Administration) et l'agence de protection de l'environnement (EPA), empêche une surveillance efficace. Les dommages potentiels de cette alliance ne sont pas moins catastrophiques que celles du secteur financier.

Dans tous ces cas, le problème survient lorsque le processus politique est faussé par un terrain de jeu inégal et un manque de transparence. Comme nous le savons d'après le travail de l'économiste Mancur Olson sur l'action collective, des groupes avec très peu de membres peuvent s'organiser facilement et parler d'une voix commune. Des exemples évidents sont les grands joueurs de la finance, de l'alimentation, de la santé et de l'énergie. Des groupes plus grands et plus divers ne sont généralement pas capables de s'organiser facilement et par conséquent ont plus de mal à faire entendre les intérêts de leurs membres. Les payeurs de taxes ordinaires, qui paient pour les opérations de sauvetage et les futures générations, sont deux bons exemples.

Ces questions structurelles sont très importantes et doivent être résolues. Mais il se peut qu'elles ne soient pas encore la cause initiale dans le paysage de pathologies que nous venons de discuter. Et donc, étant donné toutes ces bulles et toutes ces déconnexions, quelle est la force motrice qui nous maintient dans la remise en acte de ces structures hautement dysfonctionnelles.

## Les modèles mentaux qui conduisent à les bulles systémiques et des contradictions

Cette force s'appelle *penser*. Comme l'a dit si éloquemment Albert Einstein : « Nous ne pouvons résoudre les problèmes avec le même type de pensée qui les a créés<sup>7</sup>. » **La pensée crée le monde. Les structures de la pensée économique d'hier se manifestent dans les structures des institutions et actions d'aujourd'hui.** Si nous voulons mettre à jour notre système d'exploitation économique mondial, il nous faut commencer par mettre à jour la pensée qui le sous-tend : il nous faut mettre à jour l'essence de la logique et de la pensée économique.

---

<sup>6</sup> Une porte tournante comme celle trouvée dans les halls des grands hôtels.

<sup>7</sup> Cette pensée est généralement attribuée à Einstein mais nous n'avons pu en trouver la source.

En utilisant le modèle de l'iceberg qui guide le parcours de ce livre, nous faisons allusion à ce niveau profond comme « pensée », « modèles mentaux » ou « paradigmes de pensée économique <sup>8</sup> ». **Des modèles mentaux périmés ont produit une banqueroute intellectuelle : la banqueroute de la pensée économique dominante.**

## La conscience d'un système Ego contre la réalité d'un système Eco

La pensée d'aujourd'hui façonne notre façon de mettre en œuvre la réalité de demain. Ce lien entre la pensée et la création de réalité sociale n'est nulle part plus visible que dans notre économie.

Les huit déconnexions que nous avons listées ci-dessus représentent le découplage entre deux mondes : entre la structure de la réalité sociale et la structure de la pensée économique. Nous pourrions aussi dire qu'il s'agit d'un découplage entre les structures d'une réalité Eco et celles d'une conscience Ego. L'économie d'aujourd'hui est intégrée dans un système Eco mondial de contextes environnementaux, sociaux, politiques et culturels qui sont hautement interconnectés et qui évoluent de façon incertaine, complexe, et volatile. Ces conditions nécessitent un schéma mental de la part des preneurs de décision plus ouvert, attentif, adaptatif et à l'écoute des changements émergents.<sup>9</sup>

Au lieu de cela, ce que nous observons souvent dans la réalité actuelle c'est une déconnexion entre la réalité et la conscience, c'est-à-dire entre une économie mondiale éco centrique et une conscience égo centrique des preneurs de décisions institutionnels. Le résultat est une guerre des parties contre le tout. Nous voyons un impact de cette déconnexion, par exemple, dans l'utilisation excessive de ressources rares, ce qui est souvent appelé « la tragédie des biens communs »<sup>10</sup>.

Comblé le fossé entre une réalité de type eco et une conscience de type ego est le plus grand défi du leadership aujourd'hui. Il faut que les preneurs de décision venant des institutions d'un système partent en voyage ensemble pour cesser de ne voir que leur propre point de vue (conscience ego) afin d'expérimenter le système à partir des perspectives des autres acteurs, tout particulièrement ceux qui sont les plus marginalisés. Le but peut être de co-sentir, co-inspirer, et co-crée un futur émergent pour leur système qui donne de l'importance au bien-être de tous plutôt que celui d'une minorité.

Ce n'est pas seulement un impératif éthique mais aussi économique. Considérons la crise de l'euro, qui a émergé après la crise financière mondiale de 2008, comme un cas d'école. Cette crise est largement une fonction de l'Allemagne et d'autres pays qui reviennent à un point de vue sur la réalité centré sur la nation. Qu'est-ce qui a fait de l'Union Européenne un succès inattendu après la première guerre mondiale ? Un accord franco-allemand incluant d'autres pays européens dans lequel tous partageaient l'intention de créer un futur différent du passé. Avec les souvenirs de la guerre qui persistaient encore, l'Allemagne de l'Ouest avait la volonté de payer un peu plus que ce qu'aurait demandé un intérêt étroit centré sur l'état. Le processus Union Européenne qui en a résulté a été un grand succès. L'Union Européenne a, contrairement à la sagesse conventionnelle des Etats-Unis, la plus grande économie du monde, avec un GDP de 17,6 milliards de dollars (billion) en 2011 (suivie par les Etats-Unis avec 15,1 milliards et la Chine avec 7,3 milliards) qui a bénéficié à la plupart des 500 millions d'habitants et des 27 pays membres.

---

<sup>8</sup> Peter Senge a introduit la notion de « modèles mentaux » dans La cinquième Discipline (en voie de réédition).

<sup>9</sup> La méthode ITC (Immunothérapie du changement) développée par Robert Kegan et Lisa Laskow Lahey permet justement de faire évoluer le schéma mental des preneurs de décision dans ce sens (NdT). La théorie Intégrale (Ken Wilber) vise à faire évoluer l'individu à des niveaux spirituels supérieurs encore.

<sup>10</sup> Garrett Hardin : « The tragedy of the commons. » Science 162, 3859, 1243-1248 (1968)

Le succès de l'Union Européenne suggère qu'une bonne économie et une bonne politique demandent de définir son propre intérêt largement (de façon éco-centrique), et non pas étroitement (de façon egocentrique), de sorte qu'il est aligné avec le bien-être des autres et de l'ensemble. Tristement, les échecs émergents de l'UE démontrent la même chose. Une mauvaise économie et une mauvaise politique proviennent d'une définition trop étroite d'un intérêt particulier (self-interest). Dans la crise de l'euro, nous pouvons voir en un mot comment un intérêt particulier trop étroitement défini se traduit en décisions économiques et politiques de mauvaise qualité. En septembre 2008, après la chute de Lehmann Brothers, le ministre des finances allemands a déclaré devant le parlement qu'il s'agissait d'un problème américain, et non pas européen ni allemand. La seconde erreur de jugement encore plus grande s'est produite le 12 octobre 2008 lorsque le chancelier allemand et le ministre des finances ont rencontré leurs collègues américains à Paris lors du premier sommet de crise et ont décidé que chaque pays devait développer son propre mécanisme de sauvetage au lieu d'un mécanisme commun européen qui se serait occupé de tous.

Ce qui manque dans la façon dont cette histoire s'est déroulée est un moment de rupture réflexive où tous les acteurs se seraient réunis, auraient regardé dans le miroir, et auraient réalisé ce qu'ils se faisaient à eux-mêmes. Ils auraient alors jeté leurs points de vue ego centrés sur leurs nations et leurs auraient remplacés par un schéma mental qui aurait pu traiter les réalités complexes d'un écosystème auxquelles ils sont confrontés maintenant. Ce second point de vue est ce que nous appelons conscience éco, parce qu'elle considère le bien-être des autres et donne de la valeur au bien-être du tout.

## Un parcours de la conscience de Ego à Eco

Le paysage de surface des symptômes et les huit déconnexions structurales sous-jacentes naissent de la même source profonde : un cadre de pensée économique qui est bloqué dans le passé. Ce cadre utilisé aujourd'hui peut avoir été approprié autrefois, mais il n'est plus du tout en adéquation avec les demandes et les défis complexes de notre temps.

Comment est-ce que nous en sommes arrivés là ? A quoi ressemble l'évolution de la pensée économique avec le temps ? Quels sont les différents cadres de pensée économique disponibles pour nous maintenant, et qu'est-ce qui peut bien venir ensuite ?

La figure 2 montre quatre états, quatre logiques et paradigmes de la pensée économique, et chacun offre une solution différente au principal problème auquel l'économie moderne fait face : comment coordonner un processus de collaboration caractérisé par la division du travail ? Voici ces différents états :

1.0 : Le modèle centré sur l'état (state-centric), caractérisé par la coordination par la hiérarchie et le contrôle dans une société à un seul secteur.

2.0 : Le modèle du libre-marché, caractérisé par la montée d'un second secteur (privé) et coordonné par les mécanismes du marché et de la compétition.

3.0 : Le modèle du marché social (social market), caractérisé par la montée d'un troisième secteur (celui des ONG) et par une coordination négociée parmi des groupes d'intérêt organisés.

4.0 : Le modèle eco co-créatif, caractérisé par la montée d'un quatrième secteur qui crée des plateformes et contient l'espace<sup>11</sup>, pour une innovation trans-sectorielle qui fait intervenir des parties prenantes de tous les secteurs.

Comme pour les stades d'évolution, les états les plus bas continuent à coexister avec les suivants, c'est-à-dire que les quatre mécanismes de coordination sont complémentaires et ne se substituent pas les uns aux autres.

Pourtant, aujourd'hui, nous n'avons pas les bonnes discussions. Le discours politique et économique est souvent exprimé comme un choix entre davantage de privatisation, dérégulation et réduction du bien-être social et plus de régulation et de réduction des déficits sous l'égide des gouvernements et autres stimuli. Ce débat reflète le monde du vingtième siècle, et non celui du vingt-et-unième siècle.

Pour paraphraser la citation ci-dessus attribuée à Einstein, nous ne pouvons résoudre les problèmes actuels 4.0 du système éco avec le mode de pensée 2.0 ou 3.0 qui les a créés. Ce qu'il nous faut, c'est co-créer un nouveau cadre économique qui nous aide à repenser et à faire évoluer tous les concepts centraux de l'économie en partant d'une vision basée sur la conscience. Il nous faut également relier ce cadre à des méthodes pratiques et des outils pour nous attaquer aux défis de notre réalité actuelle.

Est-ce que vous pensez que cette discussion sur la pensée économique est en train de devenir un peu ennuyeuse ? Eh bien, c'est exactement ce schéma de pensée qui nous empêche de voir au-delà de notre angle mort. *L'angle mort de notre temps est que nous acceptons la pensée économique dominante comme si elle était une loi naturelle.* Mais en réalité, toutes les soi-disant lois économiques commencent à se dissoudre et à changer d'aspect au moment où vous commencez à changer la variable la plus importante : la qualité de conscience des participants du système. Qui sont ces participants ? Ils incluent les leaders et les agents du changement dans les affaires, le gouvernement et la société civile, ainsi que les consommateurs, les investisseurs et les communautés. Ils vous incluent vous-même.

Au chapitre 3, nous reconstruisons l'évolution de la logique de pensée économique en tant que grammaire profonde sous-jacente à l'évolution de l'économie. Et nous montrons que l'essence de ce chemin de développement peut être suivie comme une évolution de la *conscience* humaine. Le cadre de la pensée économique articule quatre logiques ou paradigmes économiques différents qui donnent naissance à quatre systèmes d'opération différents. Le système économique 1.0 est basé sur une conscience traditionnelle et une pensée hiérarchique. Le système 2.0 est basé sur une conscience de type ego et une pensée centrée sur « moi » (dans l'économie néo-classique, ce « moi » est appelé homo economicus, une idée de l'être humain qui agit seulement en maximisant son propre intérêt). Le système 3.0 est basé sur la conscience des parties prenantes institutionnelles et quelques coalitions négociées qui internalisent les préoccupations de bien-être de quelques participants-clé. Par exemple les corporations négocient et font des partenariats avec les syndicats. Le système émergent 4.0 (qui sera discuté en détail plus tard) est basé sur une conscience de type eco – c'est-à-dire qui valorise le bien-être des autres et serve le bien-être de l'ensemble.

Comme les lois de l'économie se transforment en parallèle avec le niveau de conscience avec lequel les agents du système opèrent, il nous faut créer une nouvelle science économique qui prend en compte la matrice entière (de 1.0 à 4.0) plutôt que de limiter l'enquête à une seule ligne ou paradigme (le chapitre 3 apporte une discussion détaillée sur ce sujet). Ce dont nous avons besoin

---

<sup>11</sup> To hold the space : créer un cadre, un contenant sécurisant, à la fois physique et spirituel, de par la présence des facilitateurs (NdT)

aujourd'hui, pour paraphraser la psychologue Eleanor Rosch, c'est d'une science économique faite avec l'esprit de la sagesse. Il nous faut une science économique qui décrive et suive le parcours de 1.0 à 4.0 à tous les niveaux, pour les individus et équipes en même temps que pour les institutions et les systèmes.

## Les sources qui donnent naissance aux modèles mentaux, aux structures et aux symptômes

Le parcours d'une conscience ego à eco, ou de « moi » à « nous » a trois dimensions : (1) avoir de meilleures relations avec les autres ; (2) avoir de meilleures relations avec le système *entier* ; et (3) avoir une meilleure relation avec *soi-même*. Ces trois dimensions demandent aux participants d'explorer les bordures du système et du soi.

Explorer les bordures du système signifie aller à l'endroit qui contient le plus de potentiel : par exemple, se mettre dans la peau des personnes les plus marginalisées, comme ceux qui habitent des villages éloignés en Afrique ou les immigrants dans un pays développé (voir chapitre 7). D'après notre expérience, la nouveauté dans n'importe quel système, se montre tout d'abord à la périphérie. C'est là que vous voyez les problèmes et les opportunités, comme à travers un verre grossissant. Divers groupes de parties prenantes peuvent utiliser leurs expériences partagées pour devenir conscients, pour comprendre ce qui se passe effectivement.

Explorer les bordures du soi signifie déplacer l'espace intérieur à partir duquel nous opérons, c'est-à-dire ouvrir l'esprit, le cœur et la volonté, suspendre les vieilles habitudes de jugement, et être en empathie. Et cela signifie également laisser aller ce qui veut mourir en soi-même et laisser venir ce qui attend pour naître.

Au cours des dix-huit dernières années, nous avons travaillé à créer des environnements pour ces types de voyages vers l'intérieur et vers l'extérieur à travers les organisations, les systèmes, les secteurs et les cultures. Il est surprenant de voir que ce parcours vers la périphérie d'un système fonctionne de façon tellement fiable. Ce n'est pas facile, c'est un dur travail, et vous ne pouvez pas le façonner à l'ancienne façon, c'est-à-dire en le contrôlant. Mais vous pouvez créer des conditions qui permettent à une alchimie plus profonde de fonctionner – c'est-à-dire, des conditions qui aident les leaders d'un système à élargir et approfondir leur point de vue sur celui-ci, d'ego vers eco, de « moi » à « nous ».

Un nouveau type d'action collective basée sur la conscience est en train d'émerger de cette ligne d'expérimentation et de travail. Il n'utilise pas le vieux modèle collectiviste dans lequel l'ADN commun est imposé d'en haut, la vieille pyramide de haut en bas que nous ne connaissons que trop bien. Dans ce modèle plus horizontal, chaque nœud individuel est attentif au bien-être des autres. C'est cette conscience partagée qui permet des coordinations et des prises de décision rapides, flexibles et fluides qui sont beaucoup plus adaptatives et co-créatives que n'importe quel autre

## Le voyage vers le U

Nous sommes arrivés aux USA en 1995 pour travailler au Centre d'Apprentissage Organisationnel du MIT, fondé par Peter Senge et ses collègues, et un groupes de compagnies mondiales, au début des années 1990. En arrivant, nous avons appris que Senge et son organisation faisaient partie du même groupe de Systems Dynamics du MIT qui avait produit l'étude *Limites à la Croissance*, qui avait

façonné notre façon de penser et avait aidé à créer l'étincelle des mouvements environnementaux dans les années 1970<sup>12</sup>.

Dans son travail, Senge remarquait sans arrêt comment les talents des étudiants en thèse dans le domaine de Systems Dynamics étaient développés pour analyser les systèmes déficients de notre société. Mais leur impact pratique pour changer quoi que ce soit dans ces systèmes, était proche de zéro. Sur la base de cette observation surprenante, Senge s'est intéressé à la dimension comportementale du changement.

Le livre de Senge *La cinquième discipline* est basée sur le mélange (1) de la Systems Dynamics, (2) du changement organisationnel, et (3) des processus créatifs. Cette synthèse a abouti au concept du Centre d'Apprentissage Organisationnel du MIT et à un jeu de méthodes et d'outils développés par ce petit groupe de chercheurs d'action au MIT.

Après quelques années, Senge et ses collègues ont remarqué que les outils marchaient vraiment bien entre les mains de quelques praticiens, mais que dans d'autres cas, leur application ne donnait pas de changement significatif. Pourquoi est-ce que ces outils étaient efficaces dans les mains de certains et pas chez les autres. Nous avons étudié cette question dans notre travail de recherche, qui a comporté 150 interviews avec des leaders, des entrepreneurs et des innovateurs (nombre d'entre eux ont été conduits par Otto et notre collègue Joseph Jaworski). Nos travaux ont comporté également une participation active dans des processus de changement de compagnies, d'organisations et de communautés<sup>13</sup>. Le résultat de ces 18 ans de travail est un cadre 2.0 pour l'apprentissage, le leadership, l'innovation et un renouveau systémique. Nous appelons ce cadre Théorie U d'après la forme du dessin utilisé pour le représenter. Il a été décrit en entier dans le livre d'Otto *Théorie U* et dans le livre *Presence*, co-écrit par Otto avec Senge, Jaworski et Betty Sue Flowers.<sup>14</sup>

L'essentiel de ce cadre est simple : **La qualité des résultats produits par n'importe quel système dépend de la qualité de conscience à partir de laquelle les gens opèrent dans le système.** La formule pour un processus de changement réussi n'est pas « la forme suit la fonction », mais « la forme suit la conscience. » La structure de la conscience et de l'attention détermine le chemin le long duquel une situation se déroule.

## Déplacer le lieu intérieur à partir duquel nous opérons

Nous sommes tombés dans ce profond territoire de la recherche sur le leadership lorsque nous avons interviewé Bill O'Brien, l'ancien PDG de Hanover Insurance. Alors qu'il résumait ses compréhensions les plus importantes apprises en dirigeant un changement transformationnel dans sa propre compagnie, O'Brien a dit : « Le succès d'une intervention dépend de la *condition intérieure* de celui qui intervient. ». Nous pourrions le dire de cette façon : Le succès de nos actions en tant qu'agents du changement ne dépend pas tant de ce que nous faisons ni de la façon dont nous le faisons, mais du lieu intérieur à partir duquel nous opérons (voir figure 3).

Quand j'ai entendu (Otto) pour la première fois O'Brien dire cela, j'ai pensé : « Oh mon gars, qu'est-ce que je sais vraiment de ce lieu intérieur ? Je ne sais rien du tout ! Est-ce que nous avons un de ces endroits ou plusieurs ou même un nombre infini de ces lieux ? » Je ne savais pas, parce que cet

---

<sup>12</sup> Donella H. Meadows et al. *Limits to Growth* (White River Junction, VT : Chelsea Green Publishing, 1972)

<sup>13</sup> Interviews réalisés par Otto Scharmer et Joseph Jaworski

<sup>14</sup> *Théorie U, diriger à partir du futur émergent*, Otto Scharmer. En cours de réédition par Colligence. *Presence, Human purpose and the field of the future* Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers (Cambridge MA : Society for Organizational Learning, 2004)

endroit est dans l'angle mort de notre expérience quotidienne. Nous pouvons observer ce que nous faisons et comment. Mais la qualité de la source (ou du lieu intérieur) à partir duquel nous opérons dans le « moment présent » tend à être à l'extérieur de la gamme de notre observation normale, de notre attention, et de notre conscience.

Cette révélation surprenante menant au niveau d'une source plus profonde de création de réalité sociale nous a mis sur un chemin intrigant qui consistait à poser des questions sur et intégrer les découvertes récentes en leadership, management, économie, neurosciences, pratiques contemplatives et recherche sur la complexité. L'essence de notre vision concerne le pouvoir de l'attention. Nous ne pouvons transformer le comportement des systèmes à moins de transformer la qualité de l'attention que les gens appliquent à leurs actions à l'intérieur de ces systèmes, à la fois individuellement et collectivement.

## Diriger à partir du futur émergent

En explorant plus profondément ce territoire, nous avons réalisé que la plupart des méthodologies d'apprentissage existantes reposaient sur un apprentissage à partir du passé, alors que la plupart des vrais défis de leadership dans les organisations semblaient demander quelque chose d'assez différent : laisser aller le passé afin de se connecter avec des possibilités futures émergentes et d'apprendre d'elles.

Nous avons réalisé que ce second type d'apprentissage – apprentissage à partir du futur émergent – n'avait pour l'instant ni méthodologie ni nom véritable. Et cependant les innovateurs, les entrepreneurs, et les personnes hautement créatives expriment tous une relation intime avec cette source profonde de connaissance. Otto a commencé à l'appeler Théorie U et presencing. Presencing est un mot composé qui combine sensing (ressentir la possibilité future) et présence (l'état de quelqu'un qui se trouve dans le moment présent). **Ce terme signifie ressentir et actualiser sa propre possibilité future la plus haute – agir à partir de la présence qui cherche à émerger.**

La proposition de la Théorie U, à savoir que **la qualité des résultats dans n'importe quelle sorte de système socio-économique est fonction de la conscience à partir de laquelle les personnes dans le système, sont en train d'opérer**, conduit à une différenciation parmi les quatre niveaux de conscience. Ces quatre niveaux affectent le lieu où les actions ont leur origine par rapport aux frontières du système.

Considérez l'exemple de l'écoute. Nous appelons le premier niveau d'écoute télécharger. Cela décrit le comportement et la façon de penser habituels et débouche sur les mêmes vieux (same old, same old) comportements et résultats. Ce type d'écoute a son origine dans le centre de nos habitudes, de ce que nous savons déjà à partir des expériences passées. Voici un exemple. Quand le Président George W. Bush et le Vice-Président Dick Cheney ont reçu des rapports de la CIA sur une attaque imminente aux USA avant le 11 septembre 2001, ils étaient tellement occupés à mener la guerre contre Saddam Hussein qu'ils ont été incapables d'entendre et de reconnaître les nombreux avertissements forts venant de l'agence. Ils étaient incapables d'entendre autre chose qui n'était pas en accord avec ce qu'ils croyaient déjà savoir. Cette incapacité a emprisonné les preneurs de décisions dans le monde de leurs notions préconçues.

A l'inverse, l'écoute de niveau 4, nommée presencing, représente un état du champ social dans lequel le cercle de l'attention s'élargit et où une nouvelle réalité entre dans l'horizon et vient naître. Dans ce stade, l'écoute a son origine à l'extérieur du monde de nos notions préconçues. Nous nous



sentons comme connectés avec une grande sphère autour de nous et nous opérons à partir d'elle. Lorsque la présence de cet état plus élevé d'attention s'approfondit, le temps semble ralentir, l'espace semble s'ouvrir et l'expérience du soi se transforme à partir d'un seul point (ego) en une présence supérieure et une connexion plus forte avec la sphère autour (eco). Des exemples de ce déplacement sont visibles quand une équipe de sport atteint son niveau de jeu pour être dans la zone ou quand un ensemble de jazz trouve son it (groove).

Les deux niveaux intermédiaires sont le niveau 2 (écoute factuelle) et 3 (écoute empathique). Nous en discuterons plus en détail lorsque nous introduirons la Matrice de l'Evolution Sociale au chapitre 4.

Qu'est-ce qui est nécessaire pour que des individus, des équipes, des institutions et des systèmes plus larges encore, déplacent leur logique d'attention et leur façon d'opérer du téléchargement au presencing ?

## Principes de Presencing

Nous répondrons à cette question plus en détail tout au long de ce livre. Mais pour l'instant, partageons quelques principes-clés qui reflètent ce que nous avons appris au cours des dernières années et qui pourraient résonner avec certaines de vos expériences personnelles :

1. *L'énergie suit l'attention.* Où que vous placiez votre attention, c'est là que l'énergie du système va aller. « L'énergie suit l'attention » signifie **qu'il nous faut déplacer notre attention de ce que nous essayons d'éviter à ce que nous voulons amener à la réalité.**
2. *Suivez les trois mouvements du U.* Nous appelons ce processus le U à cause de la forme du parcours. Afin d'atteindre le point profond de transformation (au bas du U), il est nécessaire tout d'abord de descendre dans le U (la partie gauche) en ouvrant nos esprits, nos cœurs et nos volontés, et alors, après être passés à travers le chas d'une aiguille tout en bas, remonter (la partie droite) le U pour amener la nouveauté à la réalité (voir la figure 4). Selon les mots de notre collègue, l'économiste Brian Arthur, les trois mouvements principaux du processus en U sont :
  - a. En descendant le U : *Observer, observer, observer.* Cessez de télécharger et immergez-vous totalement dans les endroits qui ont le plus de potentiel, dans ceux qui ont le plus d'importance pour la situation à laquelle vous êtes confrontés.
  - b. Au bas du U : *Faire une retraite et réfléchir ;* permettez à la connaissance intérieure d'émerger. Allez dans des lieux de calme où la connaissance vient à la surface. Là vous partagez et réfléchissez sur tout ce que vous avez appris en étant dans une écoute profonde, et vous vous demandez « Qu'est-ce qui veut émerger ici ? », « Comment est-ce relié au parcours vers l'avant ? », et « Comment pouvons-nous participer à l'histoire du futur plutôt que de rester attachés à l'histoire du passé ? »
  - c. Remontant le U : *Agir en un instant.* Explorez le futur en *faisant.* Développez un prototype qui explore le futur en faisant quelque chose de petit, de rapide et de spontané ; cela génère rapidement du feedback de tous les participants-clés et vous permet de faire évoluer et de faire des itérations sur votre idée.
3. *Allez aux frontières du soi.* Pour appliquer ce processus dans le contexte d'institutions, nous devons l'alimenter avec une nouvelle technologie de leadership, dont le cœur se concentre à accorder **trois instruments : l'esprit ouvert, le cœur ouvert, et la volonté ouverte.** Avec un esprit ouvert, nous pouvons **suspendre nos vieilles habitudes de pensée.** Avec un cœur ouvert, nous pouvons **être en empathie,** ou voir la situation avec les yeux de quelqu'un



d'autre. Avec une volonté ouverte, nous pouvons lâcher prise et **laisser venir ce qui est nouveau.**

4. *Passer à travers le chas d'une aiguille.* Au point le plus bas de chaque voyage dans le U se trouve un seuil. Passer ce seuil, passer à travers le chas de l'aiguille peut être ressenti comme mourir et renaître. Selon la Bible, « Il est plus facile pour un chameau de passer par chas d'une aiguille que pour le riche d'entrer dans le royaume de Dieu. »<sup>15</sup> L'expression « chas d'une aiguille » fait référence à une porte dans l'ancien Jérusalem : pour qu'un homme puisse faire entrer son chameau à travers cette porte, il devait enlever tous ses bagages du dos du chameau. De même, si nous voulons passer à travers le chas d'une aiguille au bas du U, **nous devons laisser tomber tout ce qui n'est pas essentiel** et nous décharger de nos bagages. Passer cette porte signifie rencontrer les deux questions centrales de notre voyage : « Qui est mon Soi ? » et « Quel est mon Travail ? ». Le Soi avec une majuscule représente notre possibilité future la plus haute. Le Travail avec une majuscule est notre sens de notre but dans la vie ou de ce à quoi nous sommes appelés. C'est ce que nous sommes ici sur terre pour faire.
5. **Transformer les trois ennemis.** Pourquoi est-ce que le voyage dans le U est la route la moins fréquentée ? Pourquoi est-ce que de nombreuses personnes sont au courant de cette façon profonde de connaître et pourtant il est rarement mis en œuvre dans le contexte de nos systèmes au sens large ? Parce qu'au moment où nous prenons l'engagement d'aller faire ce voyage, nous commençons à rencontrer nos trois principaux ennemis : **la voix du doute et du jugement** (VDJ : qui fait taire notre esprit ouvert), **la voix du cynisme** (VOC : qui fait taire notre cœur ouvert), et **la voix de la peur** (VOP : qui fait taire notre volonté ouverte).
6. *Toujours commencer par « prêter attention à la cassure ».* Où est-ce que nous rencontrons le futur en premier lieu ? « Cherche-le avec tes mains, ne réfléchis pas à son sujet, ressens-le » : voilà l'instruction essentielle que Bagger Vance donne à Junah dans le film de Robert Redford *Bagger Vance*. Le futur commence par se montrer dans nos ressentis et à travers nos mains, et non dans notre analyse abstraite. « Prêter attention à la cassure » signifie prêter attention aux ouvertures, aux défis, et aux discontinuités où nous *sentons* que le passé est en train de se terminer et que le futur veut commencer.
7. *Contenez l'espace pour transformer les champs de conversation de débat à dialogue et créativité collective.* Chaque champ social a besoin d'un contenant. Une conversation de plus haut niveau tel que le dialogue et la créativité collective demandent les meilleurs facilitateurs et espaces contenant. « Transformer la qualité de la conversation dans un système » signifie transformer la qualité des relations et des systèmes de pensée – c'est-à-dire la qualité des résultats de demain.
8. *Fortifier les sources de Presencing pour éviter la dynamique destructive de l'absencing.* La société moderne émerge de l'interconnexion de deux champs sociaux puissants, le presencing et l'absencing. Le champ du presencing fonctionne par l'ouverture de l'esprit, du cœur et de la volonté. Nous savons qu'il existe plein d'exemples inspirants de ce processus à travers la planète. Mais chaque personne qui travaille dans une institution ou un système sait également qu'il y existe un autre champ. Celui-ci est caractérisé par le fait de rester bloqué avec l'idée qu'il y a seulement Une Vérité au lieu d'opérer avec un esprit ouvert, d'être fixé dans le Nous par rapport à Eux plutôt que d'opérer avec un cœur ouvert, et d'être gelé à l'intérieur d'une identité rigide plutôt que d'opérer avec une volonté ouverte. Comment appelons-nous des systèmes sociaux qui ont ces trois caractéristiques ? Fondamentalisme. **Le**

---

<sup>15</sup> Mathieu 19 : 23-24

**fondamentalisme provient du fait de fermer et de geler nos esprits, cœur et volonté** – à la différence de les ouvrir, de les réchauffer et de les illuminer.

Nous vivons dans la tension de ces deux champs. Nous ne sommes pas unifiés, nous sommes souvent déchirés entre les deux. Parfois nous opérons à partir de nos possibilités futures les plus hautes (presencing). Mais de temps en temps nous nous perdons et nous nous laissons bloquer dans de vieux schémas de téléchargement (absencing). Nous expérimentons cette nature fragile de la réalité actuelle non seulement dans nos relations interpersonnelles, mais aussi dans l'ère du développement global et du changement. Nous sommes déchirés entre ces deux champs, et il nous faut apprendre à fortifier notre ancrage dans le champ du presencing.

La réalité sociale émerge continuellement du jeu de ces deux forces : le champ du presencing qui nous permet de co-crédier à partir d'un niveau plus profond d'humanité et d'intention, et le champ de l'absencing qui, par l'angle mort de notre inconscience, nous emprisonne dans des schémas de destruction et d'autodestruction (voir figure 5).

## Le parcours de ce livre

Ce livre parcourt un cadre émergent pour transformer les institutions, la société, les relations et le soi. Les quatre premiers chapitres vous invitent à descendre le long du côté gauche du U en passant par quatre niveaux de l'iceberg, en partant du sommet visible et en passant par les niveaux sous-jacents moins visibles :

1. Symptômes, disruption, mort, et renaissance (chapitre 1) ;
2. Structure : les déconnexions systémiques (chapitre 2) ;
3. Penser : la Matrice de l'Évolution Economique (chapitre 3) ; et
4. Source : passer à travers le chas d'une aiguille (chapitre 4).


Les quatre chapitres suivants vous font remonter le long du côté gauche du U en visualisant, mettant en acte, et en personnifiant la nouveauté :

5. Conduire la transformation individuelle (chapitre 5) ;
6. Conduire la transformation relationnelle (chapitre 6) ;
7. Conduire la transformation institutionnelle (chapitre 7) ; et
8. Diriger à partir du futur émergent (chapitre 8).

Les chapitres 5 et 6 soulignent la révolution personnelle et relationnelle que ce livre essaie d'illuminer. Le chapitre 7 se concentre sur ce que nous appelons la Matrice de la Transformation Institutionnelle, un plan de route pour le chemin d'évolution des institutions-clé et des systèmes sociétaux de 1.0 à 4.0. Cette carte suggère que les expériences transformationnelles nécessaires dans l'éducation, la santé, les finances, les affaires, le gouvernement et la société civile ne sont en fait pas aussi différentes qu'on pourrait le croire. Elles présentent toutes des parcours similaires où les systèmes pyramidaux sont inversés afin de cultiver le sol d'un champ de co-création, d'intention partagée, de conscience et d'action dépassant les frontières institutionnelles. Le chapitre 8 conclut avec une vue spécifique de ce que nous, en tant que génération actuelle d'acteurs du changement sur cette planète, sommes appelés à faire pendant les deux prochaines décennies.

Chaque chapitre se termine avec des remarques de conclusion et des questions pratiques pour une réflexion individuelle et un travail de groupe. Elles sont formulées afin de vous donner un outil

pratique pour rejoindre le mouvement global émergent qui voit les crises écologiques sociales et spirituelles de notre temps comme trois aspects d'une question plus profonde : cette question nous demande de passer d'égocentrique à écocentrique comme porte d'entrée vers la transformation des affaires, de la société et du soi. Les questions à la fin de chaque chapitre vous aident à former votre propre groupe. Le site internet ([www.presencing.com](http://www.presencing.com)) et les cours en ligne tels que les MOOC<sup>16</sup> (Massive Online Open Course) vous offrent des moyens de vous connecter aux autres pour co-ressentir et co-créeer notre route vers l'avant.

 Presencing Institute - Otto Scharmer - [www.presencing.com/permissions/](http://www.presencing.com/permissions/)

---

<sup>16</sup> Cours en ligne gratuit s'adressant à des milliers de personnes. Otto Scharmer et son équipe interviennent dans un cours U-Lab, Transformer la société, les affaires et soi-même. Pour plus d'information consulter le site du Presencing Institute ([www.presencing.com](http://www.presencing.com)) (NdT)