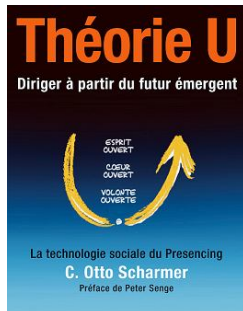


## Fiche de lecture



## Théorie U, Diriger à partir du futur émergent

### La technologie sociale du Presencing

### Un livre d'Otto Scharmer

### Préface de Peter Senge

### Sujet

Fort de son expérience auprès des managers et innovateurs les plus éminents de la planète, Otto Scharmer nous montre, avec *Théorie U*, comment les groupes et les organisations peuvent développer sept aptitudes au leadership afin de laisser émerger le meilleur futur possible pour leur organisation.

Ce livre permet de transformer notre vision des systèmes complexes. Il propose un voyage en sept étapes, un apprentissage par l'action. Il prend en charge la complexité organisationnelle et propose une méthodologie vivante et précise pour conduire des changements profonds.

Il nous parle de la présence comme une technologie de transformation du champ social qui permet aux groupes, aux organisations et aux secteurs d'activité de se diriger à partir du futur émergent, inaugurant une nouvelle forme de leadership : le leadership du 21<sup>e</sup> siècle.

**Une approche innovante de l'accompagnement du changement assortie de nombreux cas pratiques, un livre écrit d'un ton vif et d'accès facile.**

### Public visé

Acteurs de changement, managers ou dirigeants souhaitant faire évoluer leurs organisations, consultants et coachs, responsables d'associations et d'institutions à vocation sociale et religieuse, responsables des communautés territoriales, responsables en milieu hospitalier.

### Pourquoi ce livre

L'état du monde nous montre l'urgence de trouver des solutions vraies, de réaligner l'homme à une vision du monde tel qu'il est réellement, de guérir le champ social et de retourner vers une écologie harmonieuse.

Devant la succession de crises de notre temps, deux tentations se manifestent : la fuite en avant, encouragée par une confiance aveugle dans le développement technologique, et le retour aux fondamentalismes. Deux réactions fondées sur des modes de pensée hérités du passé. Dans cet ouvrage fondateur, Otto Scharmer ouvre une troisième voie, celle de la transformation du champ social. Fort de son expérience auprès des managers et innovateurs les plus éminents de la planète, il nous montre, avec *Théorie U*, comment les groupes et les organisations peuvent développer leur leadership afin de laisser émerger le meilleur futur possible pour leur organisation.

## Un auteur de renommée mondiale



Otto Scharmer a fait ses études en Allemagne. Il est maître de conférences au MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) et fondateur du *Presencing Institute*. Otto Scharmer est également président fondateur d'ELIAS (*Emerging Leaders Innovate Across Sectors*), un programme qui rassemble une vingtaine d'institutions du monde des affaires, des organisations gouvernementales et de la société civile pour prototyper des innovations systémiques profondes en vue de construire un monde meilleur.

Otto Scharmer est consultant auprès de nombreuses sociétés d'envergure mondiale, d'organismes internationaux et d'initiatives conjointes de conduite du changement en Amérique du Nord, Europe, Asie et Afrique. Il a co-créé et mis en œuvre des programmes de leadership qui lui ont valu des récompenses internationales. Parmi ses clients : Daimler, Pricewaterhouse Coopers, et Fujitsu. Otto Scharmer est titulaire d'un mastère en économie et management de l'Université Witten-Herdecke, Allemagne. Il réside à Arlington dans le Massachusetts.

## Théorie U en chiffres

Depuis sa publication en janvier 2009, *Théorie U* s'est vendu à 25 000 exemplaires en langue américaine :

Ventes USA papier : 14 000  
 Ventes livre numérique : 500  
 Ventes internationales : 10 500 (principalement sur Amazon)

Selon l'éditeur US Berrett Kohler, le titre continue à se vendre régulièrement. Il se classe encore parmi les meilleures ventes chez le distributeur européen. À ce jour, *Théorie U* a été publié en quatorze langues, dont l'allemand, le néerlandais, l'italien, le chinois, le japonais, le danois, l'arabe et le portugais. La traduction allemande (éditeur Carl-Auer Verlag) s'est vendue en Allemagne à plus de 6 000 exemplaires.

## Le livre en détail

### Pratique

Le parcours proposé en forme de U se fait par la présence dans les actes, dans le dialogue et dans la réalité sociale, dans une vision mondialisée qui nous conduit à la source de nos décisions.

L'auteur décrit un mécanisme partant des situations, allant à la source de nos motivations et nous menant à la création, par approches successives, du meilleur futur pour nous.



## Une idée force : découvrir notre angle mort

Les approches du changement auxquelles nous sommes habitués sont fondées sur ce qui se voit et ce qui s'est déjà fait : connaissances et méthodes qui ont eu des résultats par le passé. L'observation de la façon dont opèrent les leaders initiateurs de changements profonds montre qu'ils innovent à partir d'un état intérieur, ou niveau de conscience et d'attention, qui n'est pas visible pour l'observateur extérieur.

L'aspect révolutionnaire de l'approche du U est de modéliser et de permettre à chacun de reproduire les étapes où le créateur passe de la feuille blanche à l'émergence d'une intuition ou d'une intention forte, puis à une réalité nouvelle qui se fait jour peu à peu. De l'intuition créatrice à la mise en forme d'un nouveau mode opératoire - la recherche et la découverte par l'action, voilà le voyage qu'il nous est proposé de faire dans nos couches de conscience les plus profondes. Car c'est à partir de ces profondeurs que nous sommes susceptibles d'opérer pour pénétrer dans ce qui n'est pas visible à l'intérieur du champ social.

À l'image de la poussée d'Archimède qui va inverser la tendance entre couler ou refaire surface, l'enjeu de cette nouvelle technologie sociale est de montrer comment créer les conditions pour qu'un groupe d'acteurs devienne conscient du niveau d'attention à partir duquel il opère et puisse décider d'en changer pour transformer ses interactions de façon profonde à partir du futur qu'il souhaite concrétiser.

Ce livre propose une grammaire de la transformation du champ social, un vocabulaire pour en repérer les étapes, les attitudes à développer et à éviter pour pouvoir les franchir, et les 21 principes concrets de sa mise en œuvre, laquelle comprend cinq mouvements : co-initier, co-sentir, être en présence, co-crée et co-évoluer.

## Préface de Peter Senge (extrait)

Dans cet ouvrage novateur, Otto Scharmer nous invite à considérer le monde sous un jour nouveau, et à apprendre de l'avenir à mesure qu'il émerge. Einstein disait : « un problème crée ne peut être résolu en réfléchissant de la même manière qu'il a été créé ». En effet, la qualité de ce que nous créons dépend avant tout de la qualité de l'attention et du soin que nous y portons, tant au niveau individuel que collectif. Or, l'attention que nous portons à un problème est bien souvent limitée par ce que Otto Scharmer appelle notre « angle mort », ce lieu intérieur à partir duquel chacun de nous agit. Afin d'ouvrir la voie aux profonds changements systémiques que réclament urgemment le monde du travail et la société d'aujourd'hui, il est fondamental de prendre conscience de cet angle mort.

Dans le sillage de son précédent livre, *Presence*, retrace dix années de recherches et d'interventions apprenantes, *Theory U* élabore et explore un nouveau territoire d'études scientifiques, d'évolution des institutions, et d'une pratique transformationnelle du leadership. Le processus « U » nous propose un voyage nous permettant de nous relier à qui nous sommes véritablement par l'expérience du *Presencing*, un néologisme créé par Scharmer à partir des mots *presence* et *sensing* (ressenti).

## Accéder à un champ de conscience qui permet d'innover

En partant de l'observation des étapes que traversent tous les grands créateurs et leaders, Otto Scharmer modélise, dans son livre *Théorie U*, les différents niveaux de conscience qui permettent aux individus et aux groupes de s'aligner sur une vision commune d'un futur à faire advenir et de le construire en l'expérimentant. Les liens qui se créent lorsque les acteurs d'un même système accèdent à la même source d'inspiration sont durables et deviennent l'infrastructure de nouveaux projets.

## Une nouvelle forme d'apprentissage

À la différence des approches que nous pratiquons habituellement, comme l'application de connaissances et de modèles de comportement déjà formalisés, cette troisième voie repose sur la redécouverte des mécanismes sur le terrain, qui influent sur le comportement des acteurs, et sur l'apprentissage qui résulte de l'expérience dans l'action. La modélisation et la structuration des activités, reflet du futur en train d'émerger, n'interviennent qu'à partir du moment où les prémisses d'un nouveau système se sont avérées efficaces.

## Le leadership du 21<sup>e</sup> siècle

Ce nouveau type de leadership se caractérise par la transformation profonde des individus et des groupes. Devant la complexité des situations où le changement s'impose, l'approche top-down ne fonctionne plus. Les changements doivent être générés parallèlement à tous les niveaux de l'organisation. Une nouvelle forme de leadership doit apparaître. Un noyau de personnes inspirées par la nécessité d'opérer un changement profond définissent alors un cadre de projet commun et convoquent un groupe d'acteurs représentatifs de l'ensemble du système considéré. L'ensemble de ces acteurs vont alors s'engager dans une expérience qui va transformer en profondeur les visions, les modalités d'écoute, et les rendre capables de concevoir les éléments clés du nouveau système en partageant un désir commun, une ouverture de cœur et d'esprit qui va faire d'eux les chevilles ouvrières du nouveau monde en devenir. Ces acteurs devenus les ambassadeurs d'une nouvelle façon d'aborder notre avenir commun, seront eux-mêmes profondément changés par cette aventure.

## Structure de l'ouvrage

**Le livre est organisé en trois parties :**

- La première explore les différentes facettes de notre angle mort, l'espace intérieur à partir duquel nous créons.
- La deuxième explore les sept étapes du processus d'innovation et de transformation et en explore les modalités de mise en œuvre.
- La troisième montre comment ce processus permet l'émergence et l'application de changements profonds, dans les différents contextes - individus, groupes, organisations et secteurs. Elle apporte notamment de nombreux conseils pratiques de déploiement de cette nouvelle technologie sociale qu'est la Théorie U.

La dynamique du U repose sur trois approches : la phénoménologie, qui s'applique au développement de la conscience individuelle ; le dialogue, qui permet l'écoute profonde et la génération d'idées ; et la recherche par l'action, qui part du principe que le futur se matérialise d'abord par l'expérimentation de nouveaux comportements et principes de coopération, par la réalisation de prototypes du nouveau système à faire advenir.

Ces trois fondements inaugurent une nouvelle forme de leadership - le leadership du 21<sup>ème</sup> siècle, où le changement est conçu et réalisé par un groupe d'acteurs représentatifs du système et motivés, appelés par des dirigeants qui leur confient une mission de transformation du système et un cadre global d'intervention.

## Sommaire

### Partie 1 Collision avec notre angle mort

- Chapitre 1 Affronter le feu
- Chapitre 2 Sur le chemin du U
- Chapitre 3 Les quatre facettes de l'apprentissage et du changement
- Chapitre 4 La complexité organisationnelle
- Chapitre 5 La société en mutation
- Chapitre 6 Les bases philosophiques
- Chapitre 7 Au pied du mur

### Partie 2 Plongée dans le U

- Chapitre 8 Télécharger
- Chapitre 9 Voir
- Chapitre 10 Sentir
- Chapitre 11 Percevoir par la présence
- Chapitre 12 Cristalliser
- Chapitre 13 Prototyper
- Chapitre 14 Réaliser

### Partie 3 La présence : une technologie sociale pour innover et transformer en profondeur

- Chapitre 15 La grammaire du champ social
- Chapitre 16 La pensée individuelle en action
- Chapitre 17 Le dialogue-action
- Chapitre 18 L'organisation-action
- Chapitre 19 L'agir global
- Chapitre 20 Capturer au vol la réalité sociale émergente
- Chapitre 21 Les principes et les mises en pratique de la présence pour innover et transformer en profondeur

### Épilogue Créer une université globale de la présence en action