



La Théorie U

Renouveler le leadership

Synthèse de Jean-Louis VIRAT



En partenariat avec

AMADE 

30'Chrono

L'essentiel

Dans la collection « 30' chrono l'essentiel » :

- La Spirale Dynamique (Véronique Guérin et Jacques Ferber - Patricia et Fabien Chabeuil)
- Prospective 2015-2025 (Marc Halévy)
- L'entretien motivationnel (William R. Millner et Stephen Rollnick)
- La Théorie U (Otto Scharmer)
- Comment tout peut s'effondrer (Pablo Servigne et Raphaël Stevens) et L'entraide l'autre loi de la jungle (Pablo Servigne et Gauthier Chapelle)
- Les trois systèmes de motivation (Daniel Favre) en préparation

Diaporamas :

- La Spirale Dynamique
- L'entretien motivationnel

Cet ensemble de synthèses a pour première vocation d'aborder la question du changement personnel et sociétal, de l'ouverture d'esprit (vs dogmatisme), de l'orientation probable du changement, ainsi que d'aborder le sujet dans les meilleures conditions d'écoute et de dialogue. Corrélativement, cet ensemble souhaite donner envie au lecteur d'approfondir ces sujets par la lecture des ouvrages dans leur intégralité.

Il y a des situations ou des événements totalement inacceptables. Et puis un jour tout bascule. Ce qui a été systématiquement rejeté, refusé devient une réalité acceptée, ou du moins intégrée, parfois avec douleur. Cela est vrai de petites comme de très grande choses. De nouveaux futurs s'offrent alors à nous.

C'est ce qui est arrivé à l'auteur de « La Théorie U, renouveler son leadership », Otto Scharmer. Le titre comporte deux parties : « la Théorie U », d'une part, « renouveler son leadership » d'autre part. Disons d'emblée que la première partie concerne tout le monde, à tous les instants en s'inscrivant dans une attitude d'écoute tant d'autrui que de soi-même. Les développements qui suivent ayant pour objectif de présenter l'essentiel, prioritairement dans l'approche des mécanismes du changement, c'est cette première partie qui sera par conséquent abordée. Et de façon sommaire au regard de la richesse de l'ouvrage.

Pour disposer d'une vue d'ensemble mais sommaire d'entrée de jeu, disons que le U symbolise la descente qui précède la « remontée ».

Descendre au plus profond de soi-même et de son « environnement » grâce à un esprit ouvert, un cœur ouvert, une volonté ouverte... condition indispensable pour « apprendre à partir du futur émergent ».

A partir de là, c'est une « remontée » pragmatique, expérimentale débouchant sur les « prototypes » avant de déployer de nouvelles pratiques et de nouvelles infrastructures.

Comme de nombreux auteurs ou spécialistes, Otto Scharmer, citant Václav Havel, l'annonce d'entrée de jeu : « il y a de bonnes raisons de croire que l'époque moderne est terminée. De nombreux signes indiquent que nous traversons une période de transition où quelque chose meurt tandis qu'autre chose vient douloureusement au

monde ». Pour l'instant le système fonctionne encore pour une élite relativement étroite. Pour le plus grand nombre, trois points de vue, (tous trois assez peu homogènes) tirent dans trois directions opposées : le retour en arrière, le statu quo, le changement « transformationnel. Mais pour aller où ? Pour répondre dans cette tension croissante, il faut en passer par notre espace intérieur, nos valeurs les plus profondes (que veut-on vraiment ?), que l'auteur appelle « le point aveugle », contrepied des nombreux prétextes illusoires, de notre peur de « lâcher prise ».

Partant de là, l'auteur parlant des « organisations apprenantes » dont il est un spécialiste, il y a deux sources d'apprentissage : à partir de l'expérience passée, en fonction de l'avenir émergent.

Puisqu'il est évident que l'on ne fait pas du neuf avec du vieux, reste à inventer du neuf, par tâtonnements et expérimentation. En d'autres termes, nous libérer des modèles du passé pour agir en fonction du futur émergent. Telle est la démarche de la Théorie U.

Reste une question « délicate » qui mérite réflexion : la démarche, si elle est vraiment authentique, est-elle pertinente dans le cadre oh ! combien peu désintéressé du management de l'entreprise capitaliste ?

Les cinq mouvements du processus en U

Le U : un processus, cinq étapes



      Presencing Institute - Otto Scharmer - www.presencing.com/permissions/



Source : « Dialogue en Intelligence Collective » <http://dialogue-ic.com/methodes/>

- 1) **Co-initier** : se mettre en lien avec les personnes, les contextes qui favorisent la démarche.
- 2) **Co-percevoir** : se mettre à l'endroit et dans l'état le plus propices à l'ouverture de l'esprit et du cœur afin d'observer sans relâche et dans toutes les directions !
- 3) **Co-presencing** : se mettre individuellement et collectivement à l'écoute des sources les plus profondes de connaissance afin de « se connecter à l'avenir qui cherche à émerger au travers de soi » ! Le « Moi » le plus réel, le plus authentique !

- 4) **Co-créer** : construire des « prototypes » des microcosmes expérimentaux pour explorer l’avenir par l’action.
- 5) **Co-évoluer** : co-développer un écosystème plus vaste réunissant des acteurs divers capables de voir et d’agir «    partir du tout ».

L’écoute ne se d  cr  te pas aussi facilement qu’on veut le prétendre. L’auteur distingue donc :

Quatre niveaux d’écoute (de « l’  go-système » à « l’éco-système ») :

- **L’écoute téléchargement** : celle de nos habitudes, où l’on fait simplement attention à ce que l’on sait déjà, une confirmation de son opinion ou jugement. Rien ne change.
- **L’écoute factuelle** : avec un esprit ouvert qui permet de remarquer ce qui est diff  rent de ce que l’on attend, dégagé du conformisme habituel. Ces données « disconforming » sont importantes car elles sont un premier pas vers l’innovation.
- **L’écoute empathique** : avec un esprit et un cœur ouverts, pour voir et comprendre la situation avec les yeux de l’autre grâce au lien émotionnel.
- **L’écoute générative** : avec un esprit ouvert, un cœur ouvert et une volonté ouverte, en lâchant prise au fond de soi, pour laisser émerger les potentiels, les siens et ceux de l’autre. L  cher prise pour laisser venir, prendre en compte le futur émergent, connecté à ce que l’on est vraiment et à ce que l’on veut être.

Bien des dirigeants, convaincus d’être des visionnaires, seraient avisés de prendre conscience que l’écoute est pratiquement

toujours, parmi les capacités de leadership, celle qui est la moins développée.

Certes, l'exercice est difficile ! Car nos comportements sont largement handicapés par :

Trois obstacles à l'écoute :

- **Nos jugements** : s'en libérer pour progresser.
- **Nos émotions** en avoir conscience et savoir les mettre de côté pour cheminer, pour être à l'écoute de soi ou de l'autre.
- **Nos peurs**, dont la peur de la perte qui fait obstacle au lâcher prise.

Deux camps, deux corps vont s'affronter. Le premier c'est celui de « l'anti-émergence et de la destruction ; c'est le corps social qui s'apprête à mourir ». Le second c'est celui « piloté par la dynamique de l'émergence et de la créativité collective ; c'est le nouveau corps social qui s'apprête à voir le jour ». Rien n'est donc jamais gagné ! Mais le changement, ça s'apprend.

Les quatre volets de l'apprentissage du changement :



Source : « Dialogue en Intelligence Collective » <http://dialogue-ic.com/methodes/>

Les quatre volets de l'apprentissage du changement

Sans doute faut-il distinguer le « basculement individuel », intérieurement plus facile à réaliser que le « basculement du groupe » où le risque de répéter les schémas de plus en plus défailnants du passé croît en même temps que le « péril ». Même si, en même temps « là où croît le péril, croît aussi ce qui sauve ».

Voir figure ci-contre et commentaires ci-dessous :

Réagir en fonction des habitudes et des routines.

Reconcevoir les processus et les organisations.

Recadrer ou reformuler en modifiant le schéma de pensée sous-jacent. Repenser nos postulats de base.

Régénérer (presencing). Aller vers notre potentiel (invisible ?) le plus élevé.

Beaucoup de réorganisations échouent car elles s'en tiennent seulement aux deux premiers niveaux. Elles ne vont pas à la racine.

Les quatre obstacles à l'apprentissage et à la transformation (des organisations)

Ne pas reconnaître ce que l'on voit ou devrait voir (découpler les perceptions et le mental). Car à l'inverse « lorsque nous acceptons de sortir de ce reproduire qui nous emprisonne, nous entrons en capacité de voir »... de s'émerveiller de la réalité.

Ne pas dire ce que l'on pense (découpler le mental et la parole)

Ne pas faire ce que l'on dit (découpler la parole et l'action)

Ne pas voir ce que l'on fait (découpler les perceptions et l'action)

Le precensing :



Le Presencing : aller vers notre « point aveugle », notre potentiel le plus élevé, passer par le chas d'une aiguille, abandonner ce qui n'est pas essentiel

Abandonner tout ce qui n'est pas essentiel et avènement d'une présence et d'un « Moi » authentique... et d'un « Nous » authentique.

A chacun sa pratique pour sortir du mode automatique et nous ouvrir à la réalité par le presencing : silences matinaux, méditations, contemplations, souvent matinales, cercles de soutien mutuel, presencing collectif, faire ce qu'on aime et aimer ce qu'on fait...

Attention : on est facilement tenté d'élaborer une vision à partir de ce dont on rêve sans pour autant être connecté à ce qui tente véritablement d'émerger !

Cristalliser sur le fondamental en quatre points (voir figure ci-contre :

- **Le pouvoir de l'intention** : *« un petit groupe de citoyens déterminés peut changer le monde. D'ailleurs il n'a jamais changé que comme cela »* Nick Hannauer.
- **Laisser venir !**
- **Le grand vouloir** : *« l'homme libre croit à sa destinée, il croit qu'elle a besoin de lui... il faut qu'il aille vers elle et il ne sait pas encore où elle est, mais il faut qu'il y aille de tout son être... »* Martin Buber.
- **Des cadres d'éveil**

Se connecter chaque matin à la source. Rester fidèle et connecté à son intention profonde. Saisir les occasions qui surviennent, y compris sous forme de sentiment, d'attirance vers quelque chose... dont on ignore encore le but précis.

Après s'être connecté à la source (presencing) et avoir clarifié le sens de l'avenir qui cherche à émerger (cristalliser) le processus du U se poursuit en explorant l'avenir par l'action (prototyper) avant tout déploiement.

Passer à l'action : prototyper avant de déployer

Prototyper :

Intégrer trois formes d'intelligences : tête, cœur et main.

Eviter deux dangers : action irréfléchie et réflexion inactive.

Echouer vite pour apprendre plus vite.

Créer un « cocon protecteur » de la nouveauté.

Déployer (huit points) :

1. Le « noyau apprenant » doit refléter l'ensemble de la communauté
2. Primauté des trois pratiques professionnelle, personnelle et relationnelle
3. Nécessité de s'exercer avec les bons outils ou instruments
4. Importance des structures d'aide et d'accompagnement dans l'apprentissage
5. Objectifs et principes partagés unanimement
6. La passion ou l'incarnation personnelle (par le leader) de l'objectif
7. Participation : « Que puis-je apporter ? » plutôt que « que puis-je prendre ? »
8. Partager les « produits » pour renforcer la communauté et ses compétences

Compte tenu de la richesse de cet ouvrage de 400 pages, le chapitre 18 « Principes et pratiques du precensing au service de l'innovation et du changement » inspire à la réflexion et à l'action avec déjà beaucoup de détail.

Conclusion

Cette synthèse d'un ouvrage de 400 pages est volontairement sommaire et partielle. Elle est destinée en priorité aux dirigeants des petites structures qui s'interrogent sur l'évolution de leur management et, également, à toute personne désireuse d'évoluer dans un monde qui bouge en étant affranchie des conformismes et contraintes de son milieu.

L'exercice, le basculement, auquel le lecteur est invité est difficile : franchir ce « seuil » pour accéder à des espaces pas encore fréquentés et voir le monde ainsi reste un obstacle invisible, à la fois « point aveugle » et guide !

Il y a un deuil à faire pour passer ce seuil !

Otto SCHARMER est maître de conférences au MIT. Il est le fondateur du Presencing Institute et président d'ELIAS (Emerging Innovate Across Section). Il est le consultant de nombreuses organisations internationales et d'initiatives de conduite du changement.

Jean-Louis Virat, diplômé de sciences politiques et d'expertise comptable, est impliqué dans la prospective, le développement personnel et la gestion de la relation dans les structures à dimension humaine.