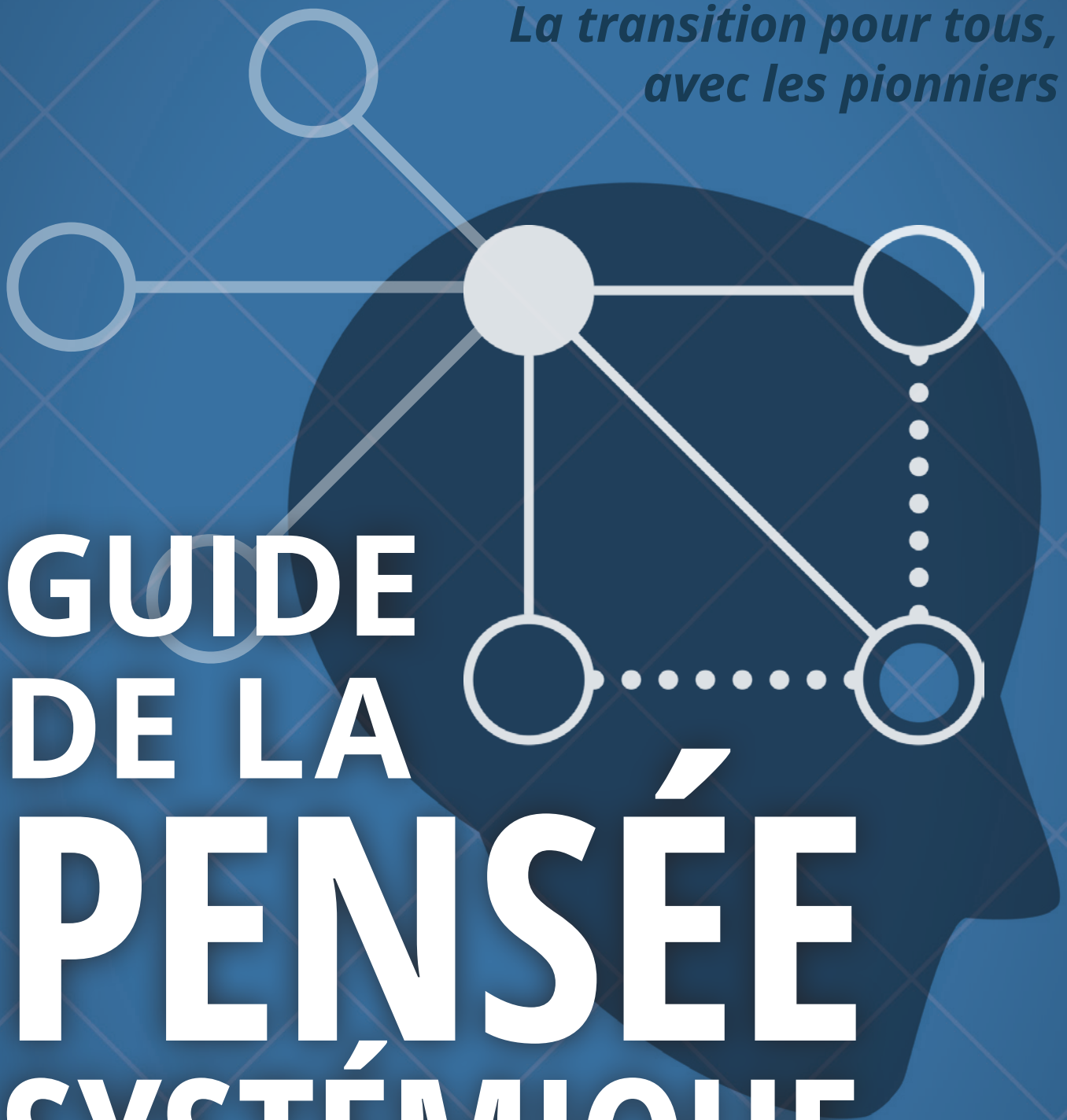
Club of Brussels

Wise Paper 2

WiseHolding

La transition pour tous, avec les pionniers



GUIDE DE LA PENSÉE SYSTÉMIQUE

Club of Brussels

WiseHolding

Wise Paper 2

Guide de la Pensée Systémique

Bruxelles, Novembre 2019

Editeur responsable : Michel de Kemmeter

CC BY NC SA

Table des matières

A propos des auteurs 6

Objectif de ce manuel 7

Un moment historique 7

Méthodologie proposée pour adresser ces enjeux de façon simultanées: la pensée systémique 8

Comment "shifter" un projet monosolution vers multisolutions ? 10

Quelques-uns de nos exemples de la méthodologie systémique multi-solutions 13

Exemple 1 : Habity 13

Exemple 2 : B-DOM 13

Exemple 3 : Extrapreneurs 13

Autres exemples de la méthodologie systémique multi-solutions 14

a. Apuncture Urbaine (Bresil) 14

b. Kalundborg Symbiosis 14

c. Multisolving (USA) 15

d. Multiconference on Systemics, cybernetics and informatics (global) 15

e. Systemic Alternatives (France, Bolivie) 15

f. Systemic solutions for multi-benefit water and environmental management (UK) 15

g. Holistic Management (Zimbabwe) 15

h. SDG Management (UN) 15

i. Systemiq (London, Munich, Jakarta) 16

j. Systems Innovation (Irlande) 16

k. Économie Symbiotique (Suisse) 16

l. Syntropic Economy (Australie) 16

m. Biomimétisme (global) 16

n. Économie Bleue (Tokyo) 16

o. Économie régénérative 16

p. Systemic Design (Turin) 17

q. Économie des Communs (Chang Maï, Estonie, Athènes) 17

r. Smart Metabolism (Bruxelles, Stockholm) 17

s. Multi-Level Resilience (Antwerp, Belgium) 17
t. Aladdin Platform de BlackRock 17
u. La réassurance 17
Clés pour fonctionner dans l'économie de demain 18
A la croisée des chemins et des sciences 24
L'angle de la valeur financière 24
Systémique et cybernétique 25
Les intelligences multiples 26
Psychologie 27
Neurosciences 28
Étapes du deuil 29
Le voyage du Héros de Joseph Campbell 29
Spiral Dynamics 31
Biomimétisme 31
Croissance ou décroissance ? 32
Appreciative inquiry 33
Pédagogie 33
Quantum Physics 34
Anthropologie et sociologie 35
Philosophie, cultures religieuses et spiritualité 35
Développement personnel 36
Intelligence Collective 37
U-Theory et Presencing 38
Annexe : liens utiles 39
Et vous ? 41

A propos des auteurs

Ce document a été rédigé dans le cadre de la 3° édition de Extrapreneurs, en alliance avec Rise4Climate, et en collaboration avec les acteurs du Club of Brussels, think-tank de transition économique.

7 mois de travail avec une petite équipe de citoyens volontaires, ces premiers "Wise Papers" sont le fruit d'un travail d'analyse de plus de 300 études.

NOUS REMERCIONS CHALEUREUSEMENT NOS EXTRAPRENEURS:

L'équipe des Extrapreneurs investi dans ce projet:
Julie Verhulst, Carole Bainzyck, Sarah Zamoum, Théophile Lienhaerdt, Olivier Bruyendonck, Michèle Pasture.

NOUS REMERCIONS CHALEUREUSEMENT NOS PARTENAIRES:

Eric Vanden Broele de la société Graydon, **Baudouin le Hardÿ** de Beaulieu de INBW.

CO-ORGANISATION, COACHING ET PILOTAGE:

Benoît Pitsaer, Olivia Mariaule, Philippe Drouillon, Emmanuel Mossay, Thierry Pauwels, Orianne Corman, Eliot Thielemans, Jean Debrosse.

Sans oublier les dizaines d'experts dans des domaines les plus variés, et nos amis du coworking Duke-Nestwork **Guen, Pascal** et **Evelyne**.

Michel de Kemmeter, fondateur, un des penseurs du modèle de l'économie systémique, auteur, conférencier, professeur, entrepreneur, investisseur, allie réflexion, recherches, et action entrepreneuriale. Tous ses projets ont pour objectif de contribuer positivement à des enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Ses travaux ont été traduit en un cours à la VUB-Vesalius College, qu'il a pu dérouler en 2019.

Objectif de ce manuel

Après lecture du Wise paper n°1, exercice de style où les enjeux historiques sont alignés et chiffrés sur 12 ans, il est désormais clair que la façon “traditionnelle” de gérer les enjeux : “1 problème → 1 solution”, portée par un ministre - avec ses subsides - ne fera pas l’affaire. Nous n’aurons ni l’argent ni le temps de réussir de cette façon.

Aussi, la méthode “linéaire” de penser et de travailler a - en réalité - créé le problème. Albert Einstein nous propose de changer de façon de penser et de travailler.

C’est exactement la proposition: développer la pensée systémique, holistique. Dans ce “Wise Paper”, nous traverserons exemples, témoignages, aspects scientifiques et pratiques, afin d’illustrer et de vulgariser cette nouvelle façon de penser.

Testez-la, expérimentez-la dans vos vies et dans vos projets. Et ensuite, partagez vos expériences positives et difficiles avec nous ensuite !

Un moment historique

L’état des lieux du monde et des 26 enjeux (ou encore - les 17 objectifs du développement durable des nations unies qui sont assez similaires[1]) démontre la fragilité de la situation mais aussi et surtout l’incroyable opportunité qui se présente à nous pour redéfinir certains fonctionnements de notre société.

Le “VUCA” (Vulnérabilité-Incertitude-Complexité-Ambiguité), et les urgences environnementales et socio-économiques nécessitent un changement profond de paradigme, de mode de production et de consommation – qu’on le veuille ou non. La façon de « gérer la maison », l’économie, est totalement à remettre en question - après avoir été mise en échec et mat sur tous les plans. Pas besoin d’être économiste pour le comprendre. Les citoyens dans les rues l’ont compris. Tant le monde politique, les dirigeants, l’académique entrent dans une voie - en apparence - sans issue.

L’enjeu de ce guide est d’amener une méthodologie qui permettra de co-construire des solutions durables à ces enjeux multiples.

L’ampleur des dettes cumulées et les urgences environnementales, sociales et économiques démontrent incontestablement l’insoutenabilité économique de notre modèle actuel. **Le moment est historique. Tout le monde le sait maintenant.**

A nous de nous mobiliser collectivement, en incluant citoyens, associations, scientifiques, entreprises conscientes et gouvernements ouverts à la transition.

Nous ne ferons rien de valable tous seuls.

[1] www.sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300

Méthodologie proposée pour adresser ces enjeux de façon simultanées: la pensée systémique

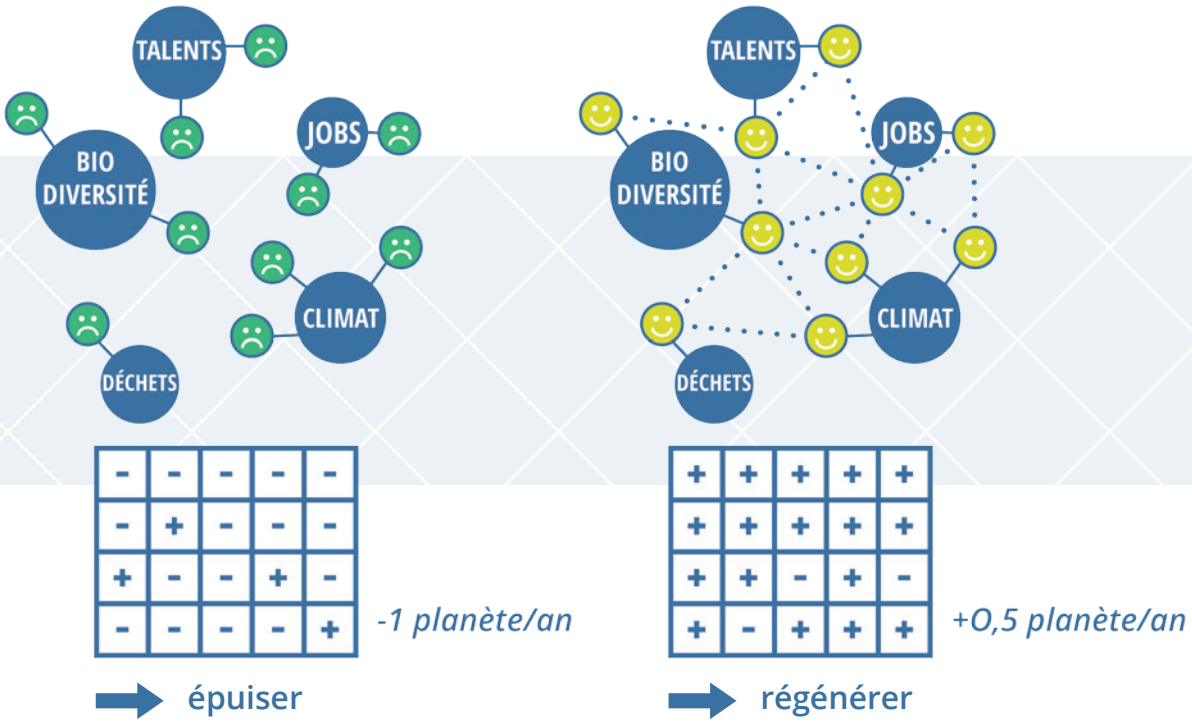
Nous proposons donc une façon de penser et de travailler qui produit des solutions multiples, systémiques, **qui répondent simultanément à plusieurs enjeux,** afin de créer un **écosystème de solutions accélérant** la courbe d'apprentissage et d'impacts positifs.

Dans l'illustration ci-dessous, vous voyez les smileys verts qui s'attaquent aux problèmes - avec courage certes - mais en oubliant parfois les liens avec les autres enjeux. Souvent la vraie création de valeur dans un modèle systémique se trouve dans les liens, les interrelations. Le résultat est que de nombreuses entreprises et projets créent **des "externalités", des impacts négatifs** ailleurs - même sans le vouloir, pire parfois, sans même le savoir. Du coup, la somme des impacts est négative. Nous le savons déjà: ensemble, nous consommons 2 planètes/an.

Donc, les impacts cumulés négatifs vont petit à petit tuer toute la vie sur la planète terre si nous continuons comme ça.

La version "multisolutions", proposée à droite, est plus smart. Pourquoi ?

Tout d'abord, chaque projet, chaque personne, chaque entreprise va - dans son fonctionnement - ajouter de la valeur pas seulement à un besoin avec un produit-service, mais à plusieurs besoins et enjeux. Du coup, la somme des impacts sera positif et régénérateur. C'est de l'arithmétique toute simple.



EXEMPLE THÉORIQUE POUR ILLUSTRER:

Cas "A"

100 entreprises
10 d'entre elles amènes une "demi" solution durable.
90 créent plus d'impacts négatifs (externes) que positifs
Total: 5 solutions et 95 impacts négatifs

Cas "B"

100 entreprises
100 d'entre elles amènes au moins une multi-solution à au moins 3 grands enjeux des 26
Total: 300 (débuts de) solutions = écosystème plus de 10 solutions/enjeu

Ces multiples débuts de solutions vont converger sur les 26 enjeux et **accélérer la courbe d'apprentissage** (mondiale), en faisant des effets de réseau - des "ronds dans l'eau".

Observez le succès de Songhaï[2] et de la la ferme du Bec-Helloin[3] (une agriculture créatrice d'emplois, maraîchage bio, avec rentabilité plus élevée à l'hectare que l'agriculture industrielle). Dimension éducative, créatrice d'écosystèmes, régénérant la terre, amenant des fruits et légumes bio et de saison en local. Education et inspiration... Dans ce cas-ci, la question l'augmentation de l'échelle est adressée, mais reste ouverte. C'est du concret ! Ils sont des jeunes...

Ou encore, les entreprises collaboratives qui ouvrent leurs portes à des exclus ou jeunes stagiaires pour inclusion, jobs, habitat, immersion et formations, comme "Les Petits Riens"[4].

Les magasins coopératifs qui font du durable, local, bio, fairtrade, etc. De vrais premiers succès sont au rendez-vous. Exemple: Beescoop[5].

Plus ample encore, Le Relais[6] en France répond - de façon rentable - à toute une série d'enjeux d'inclusion, de recyclage, formation, développement, habitat, d'entrepreneuriat en pays en développement.

Un des plus grands succès des dernières décennies, Google (Alphabet), est en réalité un business-modèle systémique. Cette entreprise travaille de concert avec des centaines de partenaires techniques, de software, et surtout avec le grand public qui est partie prenante à part entière. La question de **l'intention** cependant reste ouverte - elle nous ramène aux questions éthiques du moment... : "*Est-ce que cette entreprise contribue réellement aux enjeux de notre époque ?*"

[2] www.songhai.org
[3] www.fermedubec.com
[4] www.petitsriens.be
[5] www.bees-coop.be
[6] fr.wikipedia.org/wiki/Le_Relais_(soci%C3%A9t%C3%A9)

Comment “shifter” un projet monosolution vers multisolutions ?

Voilà la question-clé. Nous sommes tellement conditionnés par les façons anciennes de fonctionner qu’il nous est difficile voire impossible d’imaginer autre chose que ce qu’on connaît. De plus, avec le stress, la peur de perdre l’acquis, l’urgence de tout, la pression des actionnaires et clients, sortir des sentiers battus est de plus en plus ardu.

Voilà - en très bref - une possibilité. Le mieux est bien sûr de suivre la feuille de route complète proposée dans le Wise Paper n°3B, et/ou de venir suivre la formation chez nous. Mais voici quand même une façon d’avancer, ou tout au moins, de toucher votre multisolution.

1. Téléchargez et imprimez la carte des 26 grands enjeux.

wiseholding.net/document/Les26Enjeux.pdf

2. Observez votre **business et détail, sous toutes ses coutures,** et faites le lien entre le produit-service en particulier - et business en général (toute la chaîne), avec les enjeux auquel vous répondez aujourd’hui.
3. Faites l’inventaire des **atouts et connaissances uniques** de l’entreprise, tangibles et intangibles, en scannant toute la chaîne de valeur.
4. Traversez les **autres enjeux historiques** en vous posant la question: “*Comment je pouvais commencer à y répondre?*”
5. Imaginez comment ces dimensions **peuvent enrichir le business**, la fidélisation des talents et clients, l’ouverture de nouveaux marchés, augmenter la réputation, créer du “multi-cash flow”...
6. Mettez à feu doux pendant 6 mois, assaisonnez avec la créativité de vos équipes et parties prenantes et servez généreusement vos valeurs ajoutées multiples avec vos clients !

Exemple ci-dessous de shift de construction “traditionnelle”, vers des projets multifonctionnels et multisolutions dans l’habitat.

Quelques-uns de nos exemples de la méthodologie systémique multi-solutions

A titre d'illustration, voici quelques-uns des exemples sur lesquels nous avons travaillé, qui répondent à des enjeux multiples. En quelque sorte, nos "multi-solutions".

EXEMPLE 1 : HABITY

Un projet-pilote de 9 habitations écologiques locatives dans le Brabant Wallon[7]. Il est en dessin d'architecture pour le moment. Elles seront construites avec du bois belge (capter du CO_2) de forêt durable, par une entreprises belge (emplois locaux), avec matériaux écologiques et sains (santé), à prix abordable (habitat locatif de qualité, sain et abordable), autonomes en électricité et eau - loyer "tout compris" (durabilité énergétique et de ressources), intergénérationnel (enjeu social), avec jardin permaculture de fruits et légumes bio de saison, créant de tout nouveaux biotopes de faune et flore, régénérant la terre. En plus le projet est profitable à long terme et très peu risqué. Les 2 premières sont déjà louées.

EXEMPLE 2 : B-DOM

Nous avons travaillé pour B-Dom[8], entreprise du groupe AFM, à Villeneuve d'Ascq. Le business-modèle est passé d'un service après-vente (de leur société soeur Boulanger) B2C avec techniciens qui vont de particulier à particulier (surtout des séniors), pour gérer des problèmes informatiques, vers un service all-in de "connexion de la maison" avec alliances stratégiques (systémiques) avec marques de TV connectée, alarmes, etc, et contrats à l'année. Cette stratégie a permis à l'entreprise de devenir enfin profitable endéans les 18 mois (+67% de chiffre d'affaires en 1 an).

EXEMPLE 3 : EXTRAPRENEURS

Exemple humble mais efficace, Extrapreneurs[9] est un "incubateur" et centre de formation non subsidié. Peut-être un des seuls. Ce sont nos clients entreprises qui nous mettent au défi avec un de leur challenges. Ils sont mis en commun dans un groupe d'une 20-aine d'apprenants (entrepreneurs faillis, post-outplacement, post-burnout, perte de sens, milieu de carrière avec désir d'apprendre et de progresser - 60 au total), qui s'organisent en groupes de travail pour 4 mois. Ils sont formés à la transition économique systémique sur ces projets qui sont présentés au public en bout de course. Certains de ces projets continuent et sont implémentés. Les alliés sont les entreprises, un espace de coworking, des experts, des coach, des communautés, et notre think tank de prospective, Club of Brussels[10]. Les enjeux auquels nous répondons sont: formation à la transition économique, réorientation de carrière (de 21 à 69 ans), intergénérationnel, reconnexion à l'envie d'entreprendre et à son potentiel - son Ikigaï, résoudre différents challenges business de façon originale, et pour certains création de nouvelles activités économiques (en cours).

[7] www.youtube.com/watch?v=0TpgmouBVio
[8] www.bdom.fr
[9] www.extrapreneurs.org
[10] www.clubofbrussels.org

Autres exemples de la méthodologie systémique multi-solutions

Les approches holistiques inspirées de la nature commencent à émerger un peu partout, avec des modèles ou non, avec méthodologies ou non. Il est évident que de s'inspirer du vivant est "smart", mais du coup la totalité de la chaîne de valeur doit être repensée, et en premier, la posture et l'attitude. L'égo n'a pas sa place dans la nature. Mais nous sommes héritiers d'un système totalement construit sur l'égo: reconnaissance, sécurité, pouvoir, manque, référents extérieurs, dépendance,... L'Ego est galvanisé par les peurs. Donc passer de l'un à l'autre sans faire un chemin personnel, par opportunisme, se soldera pour la plupart en échecs.

Les meilleurs projets présentés ci-dessous sont des projets portés par des humbles, des projets qui restent trop souvent sous les radars, qui ne sont pas là pour frimer, mais pour créer de la valeur de coeur, de la vraie collaboration durable dans des écosystèmes de personnes de bonnes volonté et de talent pragmatique - plein de bon sens humain. Les résultats sont étonnants, et pour la plupart très rentables et peu risqués car agiles et visionnaires, et connecté à leur contexte en mouvement.

En voici quelques-uns:

A. ACUPUNCTURE URBAINE (BRESIL)

Différents projets de mobilité douce, d'aménagement verts, à très haute valeur ajoutée urbaine ont été créé, ont transformé la ville, et inspiré d'autres comme New York. Un de ceux-là est l'échange de poubelles dans les favelas inaccessibles, contre des packs de fruits et légumes frais cultivés par les éboueurs.

Résultat: meilleure nutrition et santé, moins de rats et d'infections à cause des déchets, plus de liens entre les communautés, mais aussi - surprise - une chute libre de la délinquance.

En savoir plus:
www.gaiadiscovery.com/design-building/jaime-lerner-architect-of-urban-acupuncture-and-better-citie.html

B. KALUNDBORG SYMBIOSIS

Kalundborg Symbiosis est une association dans les zones industrielles autour de la ville danoise de Kalundborg. C'est une collaboration continue, avec amélioration constantes, entre acteurs et entreprises qui partagent leur flux d'énergie, d'eau et de ressources - créant des avantages mutuels à plusieurs niveaux.

En savoir plus:
www.symbiosis.dk/en

C. MULTISOLVING (USA)

Exemples édifiants, très bien documentés, sur multi-solutions dans le monde entier, qui amènent solutions à enjeux d'environnement, sociaux, emplois, inclusion, jobs, résilience, etc.

En savoir plus:

www.climateinteractive.org/programs/multisolving/what-is-multisolving/
www.climateinteractive.org/multisolving-in-action/multisolving-leaders/cityfixer-reports-on-multisolving-solutions-for-cities

D. MULTICONFERENCE ON SYSTEMICS, CYBERNETICS AND INFORMATICS (GLOBAL)

Conférence annuelle scientifique et académique de chercheurs interdisciplinaires autour de la cybernétique, systémique et informatique. Les penseurs multidisciplinaires de la première heure et experts mondiaux s'y trouvent, comme notamment Ervin Lazslo.

En savoir plus:

en.wikipedia.org/wiki/World_Multiconference_on_Systemics,_Cybernetics_and_Informatics

E. SYSTEMIC ALTERNATIVES (FRANCE, BOLIVIE)

Initiative entre acteurs de Bolivie-France-Asie, réfléchissant sur des alternatives systémiques pour faire muter le système économique. Articles et vidéos explicatives.

En savoir plus:

www.systemicalternatives.org
www.focusweb.org/systemic-alternatives

F. SYSTEMIC SOLUTIONS FOR MULTI-BENEFIT WATER AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT (UK)

Création de biotopes (marais), produisant de multiples "services environnementaux". Les écosystèmes produisent une vraie valeur économique. Leur disparition est cataclysmique pour des pans entiers de l'économie. Du coup, leurs "services" se monnaient…

En savoir plus:

www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23727601

G. HOLISTIC MANAGEMENT (ZIMBABWE)

Témoignage sur les éxpériences de Allan Savory sur la durabilisation de terres pour freiner la désertification. La valeur ajoutée est colossale tant pour l'environnement que pour les populations.

En savoir plus:

www.gestionholistique.com/index.php/2016/04/07/gestion-holistique-origines-de-la-methode

H. SDG MANAGEMENT (UN)

Programme de formation de jeunes et de femmes en Côte d'Ivoire, créant ainsi un nouvel entrepreneuriat vertueux à de multiples niveaux de la société. Education, agriculture, création de jobs, artisanat local, santé,…

En savoir plus:

www.sdgfund.org/joint-programme-poverty-reduction-san-pedro-region

I. SYSTEMIQ (LONDON, MUNICH, JAKARTA)

Bureau de conseil s'occupant notamment de projet de reforestation en Indonésie, avec valeur ajoutée multiple et systémique. Nombreuses publications sur sujets les plus divers.

En savoir plus:

www.systemiq.earth/land-use-indonesia

J. SYSTEMS INNOVATION (IRLANDE)

Plate-forme ouverte et collaborative d'innovation systémique sur des sujets les plus divers.

En savoir plus:

www.systemsinnovation.io

K. ÉCONOMIE SYMBIOTIQUE (SUISSE)

Auteur et cabinet de conseil sur "l'économie symbiotique". *(Isabelle Delannoy)*

En savoir plus:

fr.symbiotique.org/fr

L. SYNTROPIC ECONOMY (AUSTRALIE)

Auteur et cabinet de conseil sur "l'économie syntropique". *(Dr. Christine McDougall)*

En savoir plus:

www.223.com
www.researchgate.net/publication/275828588_Syntropic_Economic_Theory_and_Solution_of_the_Global_Crisis
www.forestnation.com/blog/syntropic-agriculture

M. BIOMIMÉTISME (GLOBAL)

Approche qui s'inspire de la nature pour trouver des solutions à enjeux ou à problèmes techniques.

En savoir plus:

fr.wikipedia.org/wiki/Biomim%C3%A9tisme

N. ÉCONOMIE BLEUE (TOKYO)

Approche qui s'inspire du biomimétisme pour trouver des solutions à enjeux ou problèmes techniques, en croisant des sciences entre elles. *(Gunter Pauli)*

En savoir plus:

www.theblueeconomy.org

O. ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

Approche sur l'économie qui se concentre sur les façons de régénérer l'environnement par externalités positives environnementales des activités de production.

En savoir plus:

fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_r%C3%A9g%C3%A9n%C3%A9rative

P. SYSTEMIC DESIGN (TURIN)

Fondation se concentrant sur recherches et développements systémiques à la croisée des chemins des sciences.

En savoir plus:

www.systemicfoundation.org/portfolio-items/methodology

Q. ÉCONOMIE DES COMMUNS (CHANG MAÏ, ESTONIE, ATHÈNES)

Peer to Peer Foundation, fondée par Michel Bauwens, leader d'opinion global sur les approches "peer-to-peer" et de la dynamique des "Communs" – une formule pour mutualiser et monitorer les valeurs du "Bien Commun", servant toute la société.

En savoir plus:

wiki.p2pfoundation.net/Category:Commons_Economics

R. SMART METABOLISM (BRUXELLES, STOCKHOLM)

Concept de mapping systémique des matériaux et d'énergie dans une ville.

En savoir plus:

www.researchgate.net/publication/275281721_Smart_Urban_Metabolism_Towards_a_Real-Time_Understanding_of_the_Energy_and_Material_Flows_of_a_City_and_Its_Citizens

S. MULTI-LEVEL RESILIENCE (ANTWERP, BELGIUM)

Mesure de résilience future dans systèmes complexes.

En savoir plus (Antwerp Management School):

www.researchgate.net/publication/334654531_Multi-level_Resilience_A_Human_Capital_Perspective

T. ALADDIN PLATFORM DE BLACKROCK

Un méga-logiciel d'Intelligence Artificielle qui scanne tous les territoires, secteurs, tendances, en les mettant en lien, afin de permettre une décision d'investissement le moins risqué possible.

En savoir plus:

www.blackrock.com/aladdin/offerings/aladdin-overview

U. LA RÉASSURANCE

Les pros - toutes catégories confondues - de la pensée systémique sont les réassureurs. Pourquoi ? Ce sont les compagnies qui prennent les plus gros risques (inattendus - par définition), et sont donc obligées de faire les recherches les plus poussées des occurrences possibles. Ce sont eux qui ont les centres de recherches parmi les plus compétents de la planète. Un événement catastrophique à des impacts "collatéraux" sur d'autres biens et valeurs (assurées). Les risques exogènes, contextuels, et endogènes aux organisations sont de plus en plus complexes - et nous obligent donc à les étudier en détail (ex. SwissRe[11]).

[11] www.swissre.com/dam/jcr:adfb0649-a7ba-4ae2-840c-907cbd8a331e/CRO_assembly_graphic_recordings.pdf

Clés pour fonctionner dans l'économie de demain

LE DÉFI

Le résultat de la pensée linéaire basé sur l'accumulation - sans prendre en compte les impacts externes des ses actions - est que de nombreuses entreprises et projets créent des "externalités", des impacts négatifs autour d'eux - sans le vouloir, pire parfois, sans même le savoir. Du coup, la somme des impacts est négative.

Nous le savons déjà: ensemble, nous consommons 2 planètes/an. Donc, les impacts cumulés négatifs de nous tous vont petit à petit tuer la vie sur la planète terre si nous continuons comme ça, de façon exponentielle. Sur le chemin, elle tuera les gens (voyez l'état des lieux de la santé mentale générale désastreuse en occident), ainsi que les business eux-mêmes (nous voyons déjà les prémisses de récession).

L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

Tout d'abord, chaque projet, chaque personne, chaque entreprise va - dans son fonctionnement - ajouter de la valeur non plus seulement à un seul besoin avec un produit-service, mais à plusieurs besoins et enjeux. Du coup, la somme des impacts sera positif et régénérateur.

Mais tout d'abord, ne réinventons pas la roue. Au mieux, améliorons-la. Voici quelques clés issues des théories de la systémique et de la cybernétique, mise à jour par nos soins, afin d'apprivoiser la complexité.

LES 13 CLÉS DE LA SYSTÉMIQUE

1

Holistique

On ne peut connaître le tout et les parties sans les considérer dans leur ensemble. Cette "attitude holistique" est la voie d'entrée dans la démarche systémique, selon laquelle tous les aspects d'un problème sont abordés "à la fois" d'un point de vue général ("global") et "local" (d'approfondissement des détails). Comme le médecin, ne voyons pas seulement le foie ou les poumons, mais l'humain dans son ensemble, avec ses comportements et challenges.

2

Réseaux

Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but. Ces éléments agissent et réagissent en adaptant le système en continu. Les réseaux sociaux en sont un exemple saisissant.

3

Auto-organisation

À partir des systèmes vivants, il y a "émergence" d'auto-organisation[12] créatrice. Le système et ses "participants" apprennent de leurs expériences. Ils s'adaptent et s'auto-organisent. Un peu comme les apprentissages par équipes ou gestion en projets autonomes.

4

Information de flux

L'information circulante, indissociable des flux périssables de matière et d'énergie, est présente en permanence dans les échanges, entre et au sein des systèmes - entre les acteurs du système. C'est la mesure des stocks et flux entre les points du système. Argent , énergie, déchets, stocks de matériaux,...

5

Information de structure

L'aspect structural (« comment le système est composé ») vise à décrire la structure du système, l'agencement de ses divers composants. Cette démarche "analytique" met l'accent davantage sur les relations entre composants que sur les composants eux-mêmes. L'information structurante, incluse dans les mémoires du système (par exemple les brins d'ADN du chromosome d'une cellule vivante) fournit les recettes de gouvernance. Certaines structures ont un caractère répétitif (structures fractales ou en hologrammes) et se retrouvent à plusieurs niveaux d'organisation. Pour les analyser, il suffit alors de s'intéresser à un seul de ces hologrammes, soumis à un "grossissement" (zoom ou effet de loupe). On peut apprendre du microscopique et copier/coller l'apprentissage sur le macro, et inversement.

6

Interaction

La notion d'interaction déborde largement la simple relation de cause à effet. La complexité est contenue dans chaque relation entre les constituants du système: "les acteurs et le système". Initialement empruntée à la mécanique où l'interaction se réduit à un jeu de forces, la relation entre constituants se traduit souvent dans les systèmes complexes, par un rapport d'influence ou d'échange portant sur des flux

[12] fr.wikipedia.org/wiki/Auto-organisation

de matière, d'énergie et d'information. En bref, les actions de chaque composant d'un système ont un effet non-linéaire sur les autres acteurs, à plusieurs niveaux (voir 7D-Value[13]).

7

Retro-action

Le fonctionnement d'un système repose sur l'existence de multiples boucles de rétroaction (feedback loops) internes. Certaines peuvent être négatives, d'autres positives, d'autres encore ago-antagonistes.

Articulées entre elles "en réseau", ces boucles combinent leurs inter-actions pour maintenir à la fois la stabilité du système et l'adapter aux évolutions de son environnement.

Les boucles négatives (ou stabilisatrices), sur lesquelles reposent l'équilibre et la stabilité.

La rétroaction agit en sens opposé de l'écart à l'équilibre (valeur de consigne) de la variable de sortie. Si la rétroaction est efficace, il y a stabilisation du système qui se montre comme étant finalisé, c'est-à-dire "tendu vers la réalisation d'un but". L'existence de rétroactions rend difficile la distinction entre l'effet et la cause d'un phénomène au sein d'un système. C'est le paradoxe de la poule et de l'œuf : l'effet rétroagit sur la cause qui devient effet et il est impossible de dire qui se trouve à l'origine ! Une boucle doit toujours être étudiée dans sa globalité dynamique sans l'ouvrir ou la couper.

Une des conséquences des rétro-actions "cachées ou inconscientes" est de rendre inattendu et imprévisible le comportement des systèmes complexes et donc de provoquer l'apparition de certaines réactions-réponses spontanées qui prennent la forme d'effets pervers" = avec effets secondaires négatifs. Certaines actions décidées pour palier un symptôme, sans considérer l'origine du problème et ses ramifications provoquent presque à chaque fois des effets collatéraux destructeurs.

8

Disruption

Ces boucles positives successives peuvent devenir explosives et mener à une disruption. La dynamique du changement avec effets cumulatifs, crée un effet "boule de neige" - et aboutit soit à une expansion indéfinie ("explosion"), soit à un blocage total de l'activité.

Un peu comme l'accumulation de dettes, l'augmentation des températures, le gonflement des bulles boursières... tout cela finit par exploser méchaniquement tôt ou tard.

[13] wiki.p2pfoundation.net/7D-Value

9

Diachronie

La dynamique d'évolution, ou diachronie, est difficile à appréhender car elle n'est pas seulement historique, elle comporte une dimension "possibiliste" et prospective. Il faut d'abord examiner l'aspect diachronique et en observer les stades synchroniques successifs. Cela nous amène au fameux "Cygne Noir"[14]. L'événement inattendu. Exemple, le fermier qui, la veille de Noël vient tuer ses dindons préférés... (Les gentils dindons ne s'y attendaient pas, persuadés que le fermier les aimait sans conditions).

La prospective devient du coup l'étude de convergence entre de multiples fondamentaux, et étude de scénarios divers. Oui, cela fait peur, mais la sagesse est d'être capable d'agir face à l'imprévu, et non pas dans l'accumulation de savoirs.

10

Fonctionnel

L'aspect fonctionnel ("ce que le système fait") qui est sensible aux finalités du système. L'aspect historique (ou "génétique" ou dynamique : "ce que le système était ou devient") qui est lié à la nature évolutive du système, doté d'une mémoire et d'un projet, capable d'auto-organisation.

La question essentielle du sens, de la vision, de l'intention, conditionne donc tout le système. Donc, pour notre économie: "Où voulons-nous donc aller avec notre monde ?"... La réponse à cette question va conditionner l'histoire future. Si c'est "S'en mettre plein les poches peu importe comment" ou "Construire les entreprise régénératrices de demain" fera une énorme différence, même à très court terme.

11

Liens

La valeur nouvelle d'un système bien géré se trouve dans la qualité de ses liens. Donc, croiser les sciences, les genres, les secteurs de l'économie au sens large, les générations, les cultures - et créer des alliances inattendues au service du progrès du système, est totalement attendu.

Les plus grands succès de l'histoire récente sont des liens inattendus. Exemple d'Apple: Incarnation du lien entre les deux passions de Steve Jobs, le design et l'informatique.

12

Propriétés émergentes

C'est une propriété, un potentiel que possède un système mais que ne possèdent pas les éléments qui constituent ce système. Cette nouveauté "émerge" se faisant, le plus souvent de façon totalement inattendue et surprenante.

[14] fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_du_cygne_noir

Un peu comme si les fourmis constatent collectivement - tout-à-coup - qu'elles avaient participé à la construction de la fourmilière, sans le savoir. Cette énorme structure emergente les dépasse complètement.

13

Conscience

Le niveau de conscience passera de manager-expert, gérant la connaissance, à leader-coach. Il mobilisera en amenant du sens et du progrès commun avec un "meta knowledge" et une compréhension contextuelle holistique, amenant des multi-solutions systémiques au service des enjeux et du progrès commun. Le vrai travail sera de garder la cohérence au jour le jour. C'est elle qui attirera les "bons" partenaires et sous-tendra les alliances les plus fortes. Elle repoussera naturellement les "intrus".

CONCLUSION

Le résultat à la sortie devrait être, idéalement et dans un système parfait comme dans la nature : **une utilisation des ressources à 100%, sans déchets ni gaspillage, sans risques et avec une agilité et résilience totale, où chacun met ses talents à disposition de projets qui font réellement progresser tout le monde, et qui régénèrent la nature, les gens et les business.** Résilience optimale, risque minimal, neutralité optimale, bref, **l'abondance pour tous.**

En résumé, pour construire un business-modèle "multisolution" systémique - basons cela sur les clés suivantes :

a. Contribuer à plusieurs grands enjeux de notre époque, offrir des débuts de solutions, avec le business et produit-service;
b. La valeur et les besoins se mesurent à 7 niveaux, 7 bilans doivent être faits en qualifiant et quantifiant les valeurs et potentiels tangibles et intangibles des acteurs du business-modèle;
c. Mobiliser les ressources des parties prenantes multiples, en créant un écosystème où ressources et besoins sont échangés sur plusieurs des 7 niveaux, au service de vos quêtes communes convergentes;
d. Le projet est un espace où chacun a/prend/reçoit l'espace de s'épanouir dans ses excellences uniques, et est géré avec un leadership visionnaire.

Avantages corollaires de fonctionner en “multi-solutions” systémiques :

1. Attirer et garder des talents à la recherche de sens et d’épanouissement professionnel durable; culture d’apprentissage continu;
2. Attirer clients “éveillés” et fidèles, portant avec vous vos valeurs et activités;
3. Activation et création de “communautés” qui vous aideront sur la durée, de clients, fournisseurs, parties prenantes, pour innover, inspirer, nourrir, diversifier, l’activation de nouvelles ressources;
4. Attirer sympathie et collaboration positive des pouvoirs publics qui trouvent chez vous un début de solution à certains enjeux insolubles avec leurs moyens du bord;
5. Nourrir le sens, la motivation intrinsèque, développement et créativité, en continu, des équipes et parties prenantes;
6. Agilité phénoménale, avec un risque très bas - puisque les ressources ne sont plus propriétaires - des entrants et sortants permettant agilité et résilience;

Avec ceci, nous sommes compliants à l’invitation de Albert Einstein :
Développer une autre intelligence que celle qui a créé le problème.

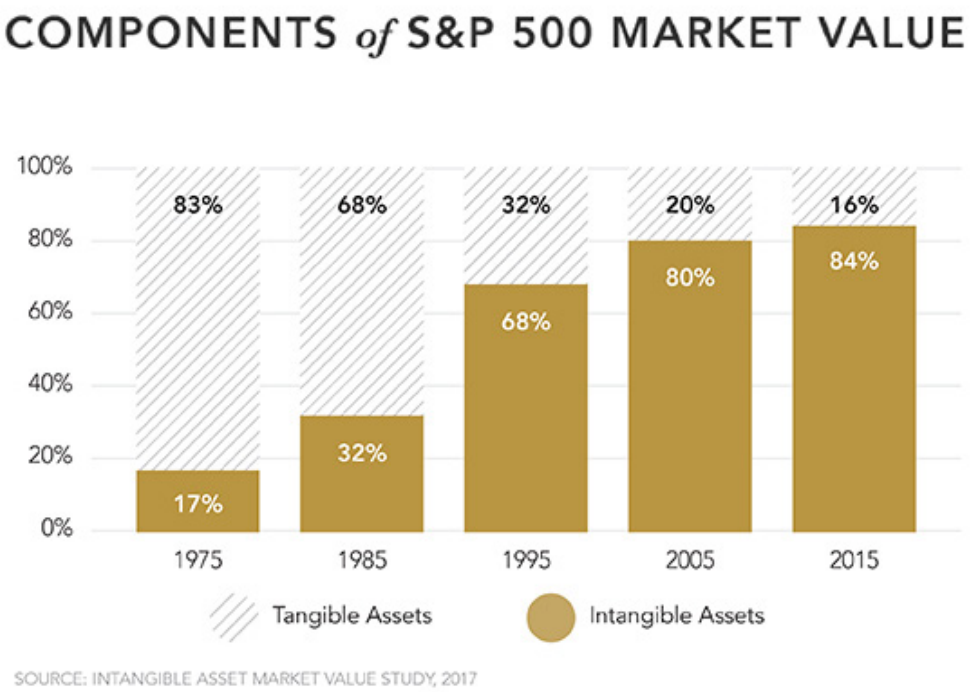
A la croisée des chemins et des sciences

Nous travaillons depuis 20 ans sur le sujet de la transition, et avons envisagé d'innombrables angles d'observation et d'étude. C'est - peut-être - ces angles multiples qui nous ont permis d'arriver aujourd'hui à la transversalité attendue en ce moment pivot de notre économie.

Promenons-nous dedans ensemble...

L'ANGLE DE LA VALEUR FINANCIÈRE

La moyenne de la proportion de la valeur intangible, immatérielle par rapport à la valeur totale des entreprises a fort évolué en 30 ans. Pour preuve, ce schéma du S&P500[15]:



Source: www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/

Le poids de la valorisation réelle est passée du tangible (bâtiments, machines, cash, licences, droit d'auteur... - jusqu'aux années '80), vers l'immatériel (connaissances, réseaux, relation clients, marques,...). Du point de vue comptable, il n'existe pas encore de référentiel reconnu officiellement pour aider à discerner ce qu'il y a dans cette énorme poche de valeur immatérielle. Ce qui ne se mesure pas ne se gère pas - donc cela pose un gros défi. Avec la 7D-Value[16] que nous avons développé en 2009, et son référentiel de 120 entrées, avec cette possibilité unique de calculer chaque poste tant en positif qu'en négatif (passif immatériel), nous permettons aux équipes de pilotage des entreprises de faire des choix stratégiques conscients de comment la valeur et les leviers traversent l'organisation.

[15] www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/
[16] www.youtube.com/watch?v=LzPQZsOyO-U

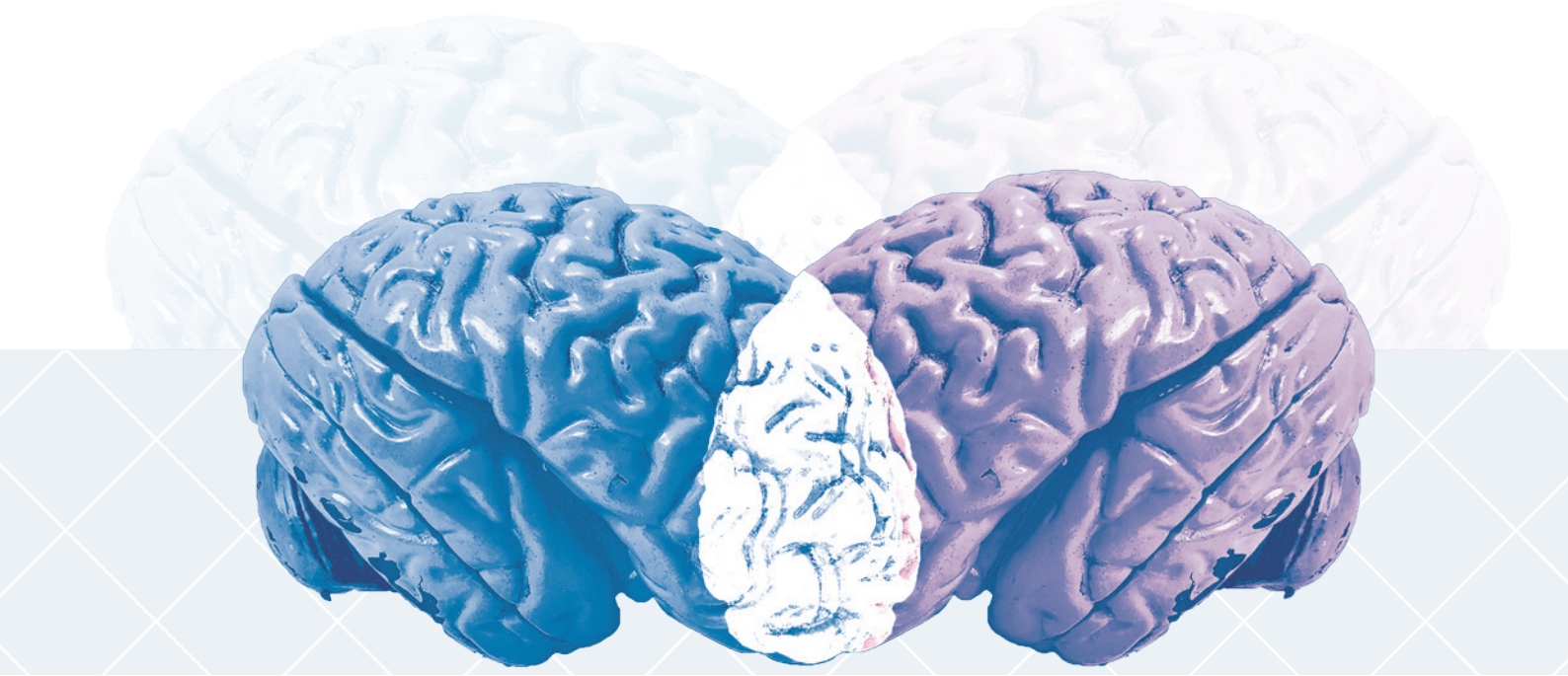
SYSTÉMIQUE ET CYBERNÉTIQUE

Pour cartographier et comprendre les liens entre les enjeux dans un monde complexe, volatile, ambigu et incertain - et surtout - pour amener des solutions nouvelles, une approche fort intéressante est la **Systémique et Cybernétique**[17]. Les causes et effets, les liens subtils entre les points visibles, les actions-réactions et rétro-actions. A l'image des réseaux "sociaux", toute notre économie et société est interconnectée. Tous les enjeux et acteurs sont reliés entre eux. Qu'ils le veuillent ou non, qu'ils en soient conscients ou non. Une vue globale et holistique s'impose si on veut pouvoir appréhender les sujets de l'économie et de la société au sens large avec bon sens. Alors qu'aujourd'hui, trop d'entreprises et administrations jouent cavalier seul, ne pensent qu'au court terme de son business. Le repli sur soi conditionné par la peur est légion.

La complexité et l'entropie, le chaos, provoquent naturellement des "occurences" qui rééquilibreront les choses. Cela ira avec cris et pleurs, mais des systèmes inefficaces ne peuvent pas se maintenir indéfiniment. Les systèmes à trop haute entropie s'écroulent tout seuls - laissant la place à l'émergence spontanées de nouvelles organisations - à l'image d'un arbre mort laissant la place à de la nouvelle végétation.

Et finalement, le vrai cadeau pour la route sont : les **Propriétés émergentes.** Nous avançons ensemble, et tout-à-coup, émerge au milieu de nous, une nouvelle structure, avec une nouvelle cohérence et justesse. Cela se passe sans effort, collectivement, le plus souvent de façon totalement inattendue. Un peu comme si tout-à-coup les fourmis se rendent collectivement compte qu'elles ont construit une fourmillière. Le monde de demain émergera comme cela. D'un coup. Comme la chute du mur de Berlin en 1989. Nous le pensions figé, éternel - mais tout-à-coup il tombe. C'était inattendu mais en même temps, tellement attendu.

[17] fr.wikipedia.org/wiki/Cybern%C3%A9tique



LES INTELLIGENCES MULTIPLES

L'angle des intelligences multiples est fascinant également. Notre système éducatif n'est encore que trop une "machine à produire de bons soldats" - considérant qu'il fait juger le niveau et la compétence de tous avec les mêmes instruments (les examens). Chacun reçoit, à sa naissance, un éventail de différents talents et types d'intelligences (voir notamment Howard Gartner[18]). Il y en a 9 (qu'elle inspire de juger nos enfants sur une seule...). Le "**Méta-knowledge**" - un peu à la façon de **l'intelligence "existentielle"** - devenir observateur de soi, et du monde, est une clé de la valorisation systémique d'alliances de ressources.

Mais d'autres types d'intelligence, considérées comme "soft", deviennent aussi des compétences essentielles pour la survie et la transition des entreprises et territoires: collaboration, leadership visionnaire, santé et équilibre mental et physique, bon sens,...

A chacun de détecter, développer et épanouir son éventail unique d'intelligences. L'ikigaï: pour amener sa propre multi-solution au monde, qui le passionne, mis en musique avec ses talents uniques, et qui permet également de gagner sa vie.

La productivité (et profitabilité) s'en verra sensiblement augmentée, le bien-être suivra automatiquement, l'innovation et l'agilité toujours au sommet de la vague.

Selon Gallup[19], seul 10% des employés européens seraient engagés par leur job. Et le coût de l'absentéisme longue durée excède celui du chômage. Ce chiffre seul devrait nous inviter à un arrêt sur image global. Comment voulons-nous créer une productivité et un bien-être au travail avec ce type de proportions de démotivation ?

[18] fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_des_intelligences_multiples

[19] www.gallup.com/home.aspx

PSYCHOLOGIE

La **psychologie** joue un rôle crucial dans le processus de maturation collective dans lequel nous sommes. Les pathologies mentales sont en augmentation constante. Le mal-être au travail aussi. La recherche de sens est sur toutes les lèvres. C'est normal. Car la société évolue collectivement sur les échelles de la pyramide de Maslow[20]. Étant rassurés sur les niveaux primaires, sécurité, social, reconnaissance, les besoins de réalisation et d'épanouissement sont partout. Mais cela se passe dans le désordre, et du coup déstabilise structures et systèmes en place (entièrement construits sur peurs, manques, dépendance et contrôle). Consommateurs consommant différemment, collaborateurs cherchant de nouvelles façons de fonctionner autour de raison d'être revues, citoyens votant différemment, employés, ouvriers et dirigeants exsangues, tant de signaux convergents vers un niveau de conscience différent. Comme si collectivement nous nous heurtions tous à un plafond transparent entre les niveaux 4 et 5.
Le gros défi est d'être capables de détecter le niveau de conscience de chacun, de chaque organisation, et d'ensuite, avec respect de chacun, en douceur et bienveillance, accompagner vers la prochaine étape. Cela avec humilité et respect de l'unicité de chacun.

Un autre angle est simplement de dessiner la ligne du temps des dernières décennies - et de détecter où se trouvent l'assouvissement des différents niveaux de la pyramide :

L'après-guerre, la population sort de l'insécurité et la faim, puis se construit les 30 glorieuses: 2° et 3° niveau. Les années '80 et '90, le marketing, la pub, la reconnaissance "extérieure".

[20] fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins

Nous nous engouffrons collectivement dans cet entonnoir de la reconnaissance, poussés par une énorme manque de reconnaissance (papa, maman, etc.), alors que le vrai “shift” - le retournement - se fait au moment de la reconnaissance de soi par soi-même. Se distancier du regard extérieur, et le tourner vers soi, sans conditions, au service de sa propre évolution. Aller vers sa propre vérité. S’aimer soi. S’épanouir. Mais cela demande une sorte d’acte de foi, de confiance en soi, alors que le monde continue à nous projeter des fausses promesses dans un brouhaha colossal de pubs, nouveaux gourous et de prometteurs de beaux jours. Peu osent vraiment faire ce saut. Nous ne sommes plus en guerre physique, mais en guerre intérieure, collective, tiraillés[21].

D’autre part- et en parallèle - comme les niveaux du dessous sont comblés pour la plupart, les anciennes blessures peuvent remonter, une à une, et guérir. Ou pas. Du coup, nous sommes simultanément dans une période de conscientisation ET de guérison collective. Voyez combien de personnes sont en dépression, burn-out, ou encore en recherche de sens et en développement personnel et spirituel... (apprivoisant dès lors les étages 4 et 5).

NEUROSCIENCES

Les **neurosciences**[22] nous apprennent que nos cerveaux dits “conditionnés” nous gardent bien d’innover et de changer. Il faut ou bien (1) un réveil conscient, ou bien (2) un choc violent pour basculer dans le cerveau créatif (le préfrontal) afin de connecter les neurones différemment. Quitte donc à faire un détour par le cerveau reptilien (peur, choc). A chacun son rythme donc, à chacun son histoire. Collectivement, en organisation par exemple, c’est exactement pareil. Tout le monde fonctionnera de la même façon tant que le contexte ne l’oblige pas à “shifter”. À voir si cela passera par la case “faillite”, ou pas... À chaque entreprise son histoire.

Nous surfons sur tout cela, avec une recherche subtile d’équilibre entre encadrer les craintes, faire vibrer le coeur, construire du sens, gérer les résistances et lâchers prise - au sein de nos groupes de travail, de conseil et de formations.

[21] soirmag.lesoir.be/204875/article/2019-02-06/inquietant-20-25-de-la-population-belge-souffre-dun-probleme-de-sante-mentale

[22] fr.wikipedia.org/wiki/Neurosciences

ÉTAPES DU DEUIL

Les **étapes du deuil** étudiées par Elisabeth Kübler-Ross[23] sont tant d'étapes à traverser pour passer d'un état de conscience à un autre. Négation, colère, négociation, dépression, pour finalement accepter et continuer… tant d'étapes obligatoires à passer avant de pouvoir rééquilibrer les systèmes humains et organisationnels. Aurons-nous le temps de le faire ? Probablement que oui car les processus de mutation peuvent tout à coup s'accélérer avec le niveau de conscience collectif. Les courbes d'apprentissage vont accélérer et du coup rassurer les personnes qui pilotent les changements.

Un changement de société ou de business modèle aussi demande de faire le deuil d'un ancien. Cela aussi il faut l'accompagner. Rassurez, et montrer le bout du tunnel.

Phases de deuil selon Kübler-Ross

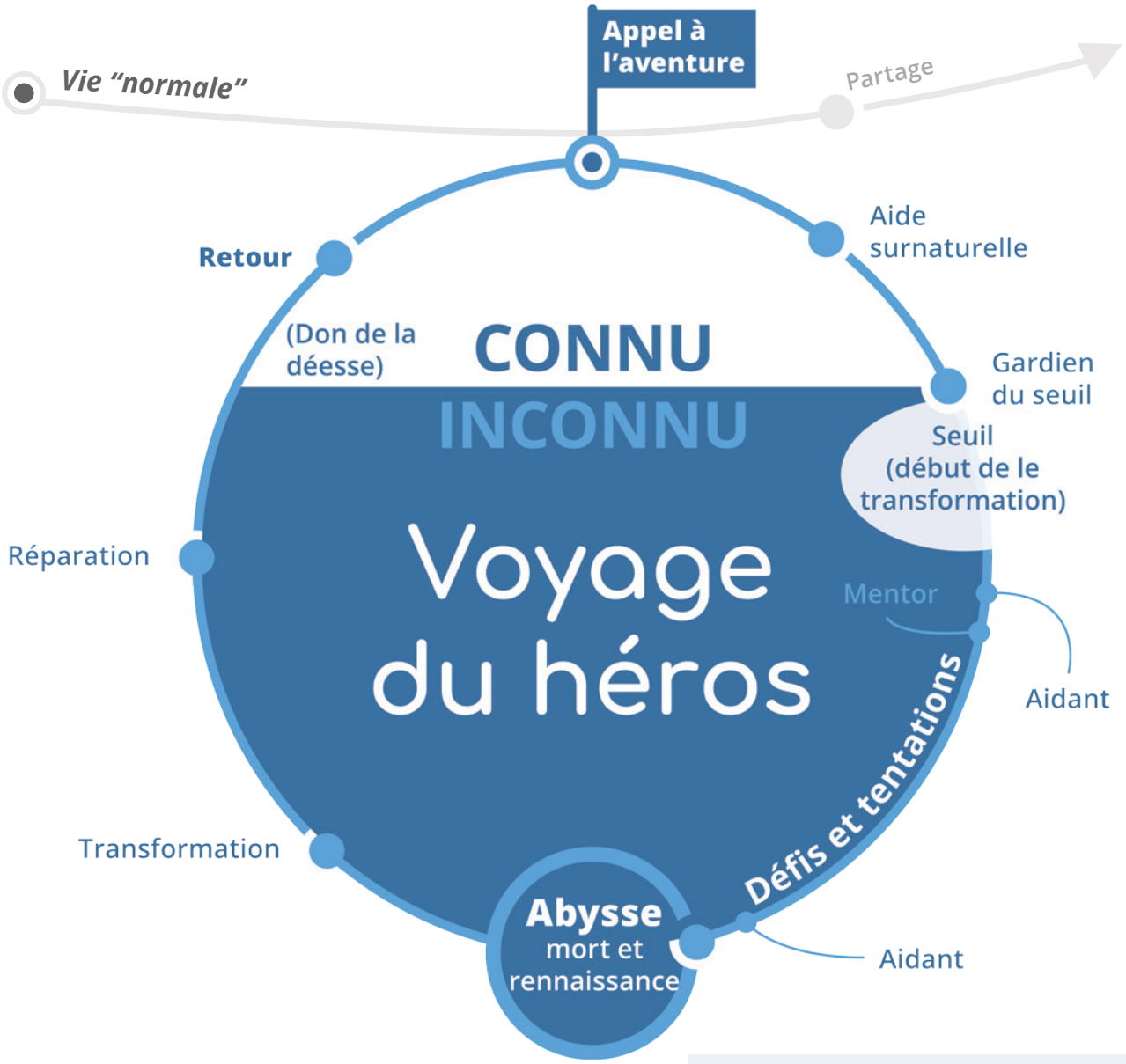
LE VOYAGE DU HÉROS DE JOSEPH CAMPBELL

Joseph Campbell modélisa les grandes sagas dans son oeuvre "Le Héros aux Mille Visages"[24], avec étapes de passages obligés pour passer nos initiations de vie. C'est un peu notre histoire à tous: épreuve - inconnu - batailles - deuil - découverte - mise à l'épreuve - retour dans la vie normale. Je ne connais personne qui a le luxe de faire l'économie de ce type de trajet. Chacun a ses épreuves, et les gère comme il peut. Et chaque personne à qui vous posez la question de comment il a vécu son cancer, son accident, son C4, sa séparation ou quelque

[23] fr.wikipedia.org/wiki/Mod%C3%A8le_K%C3%BCbler-Ross
[24] fr.wikipedia.org/wiki/Le_H%C3%A9ros_aux_mille_et_un_visages

épreuve que ce soit, vous témoignera qu'il ou elle en sort grandi. Parfois même "Cela a été la meilleure chose qu'il me soit arrivé dans ma vie". Oui, **nous sommes tous des héros.**

Nous sommes tous capables de humblement nous initier à ce qui compte vraiment. D'ailleurs, Bronnie Ware[25], ayant étudié les mourants a publié dans son livre de 2012 "Top 5 Regrets of the Dying"[26] que les regrets principaux étaient qu'ils n'aient pas mieux vécu leur vraies aspirations et valeurs humaines. N'attendons donc pas d'être mourants à notre tour pour regretter les mêmes choses. Développons et vivons nos valeurs et passions sans attendre. De plus, c'est une des clés de la transition…



Voyage du héros selon Campbell

[25] en.wikipedia.org/wiki/Bronnie_Ware

[26] d3gxp3iknbs7bs.cloudfront.net/attachments/42678060-9710-41ef-90a2-ea139388c96a.pdf

SPIRAL DYNAMICS

Ces niveaux de conscience ont été largement étudiés et appliqués dans les groupes qui travaillent avec la "**Spiral Dynamics**"[27]. Les profils individuels et collectifs ont été clairement définis et observés. Nous passons, collectivement, d'un niveau autoritaire (bleu), vers les niveaux supérieurs. Nous ne sommes pas préparés à cela, donc devons les apprivoiser rapidement et collectivement - par essais et erreurs. Avec frustrations et joies successives...

C'est ce que nous (et de nombreux coach et facilitateurs) faisons au jour le jour avec nos extrapreneurs et clients.

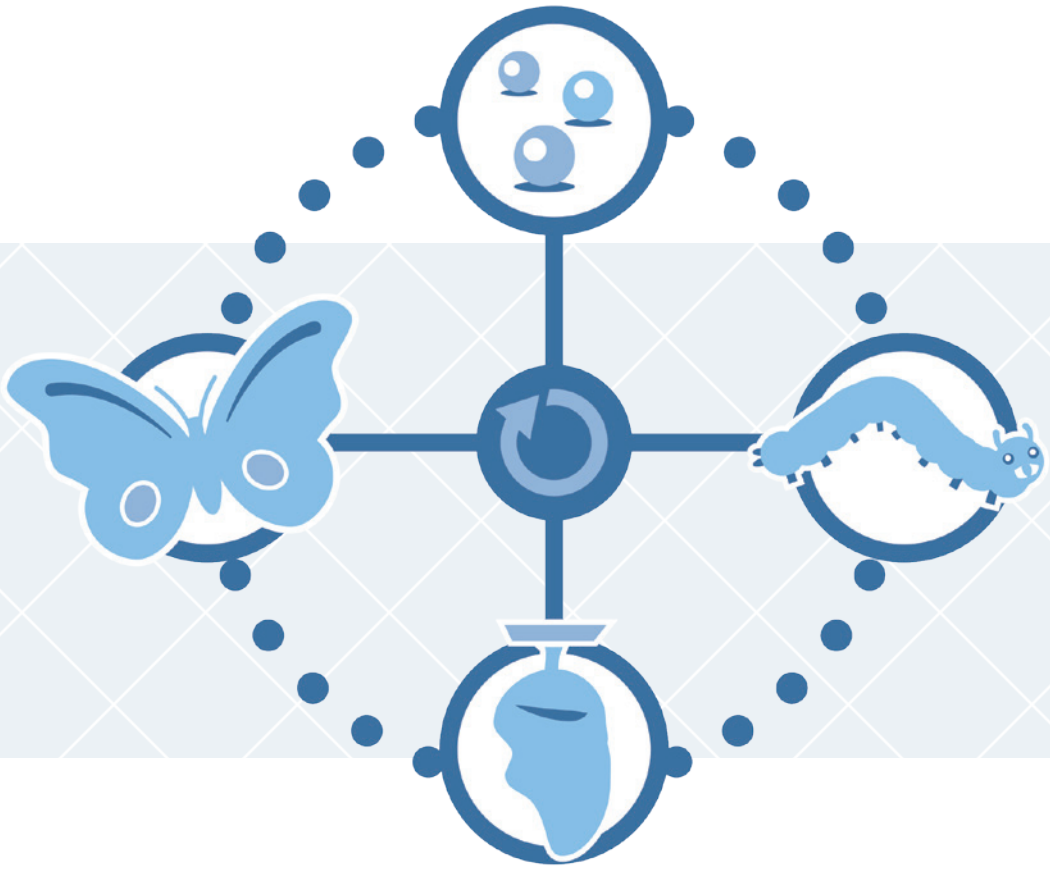
BIOMIMÉTISME

Une autre source d'inspiration est le **biomimétisme**[28]. Observer la logique du vivant, et en tirer des enseignements applicables ailleurs, dans l'économie et la société. Observons par exemple - tout simplement - le fonctionnement d'un arbre au milieu de la nature. Des dizaines de flux, de concentration de ressources, d'échanges vertueux gagnants-gagnants permettent à la vie de l'arbre, dans son contexte "système ouvert" de progresser durablement sans déchets ni inefficacités. De quoi inspirer nos organisations. Des expériences et connaissances avec des millions d'années de recul à notre disposition !

Quand nous parlons "transition", les deux principes forts inspirants dans la nature, sont ceux de la mutation chenille-papillon et "terre brûlée". Les deux finissent pas produire une

[27] www.spiraldynamics.info/fr/the_sd_theory.php
[28] fr.wikipedia.org/wiki/Biomim%C3%A9tisme

émergence nouvelle du vivant. Sauf que dans le premier le vivant ne passe pas par la case “mort”. C’est la méthodologie que nous préférons. Une mutation “douce”, émergente, collective, reliant acteurs entre eux de façon co-constructive. Toute notre feuille de route est parfaitement calquée sur ces étapes-là. Des “clusters” d’acteurs de changement se forment, globaux, en “ilôts de résilience”, et inspirent, expérimentent, élargissent en cercles concentriques.



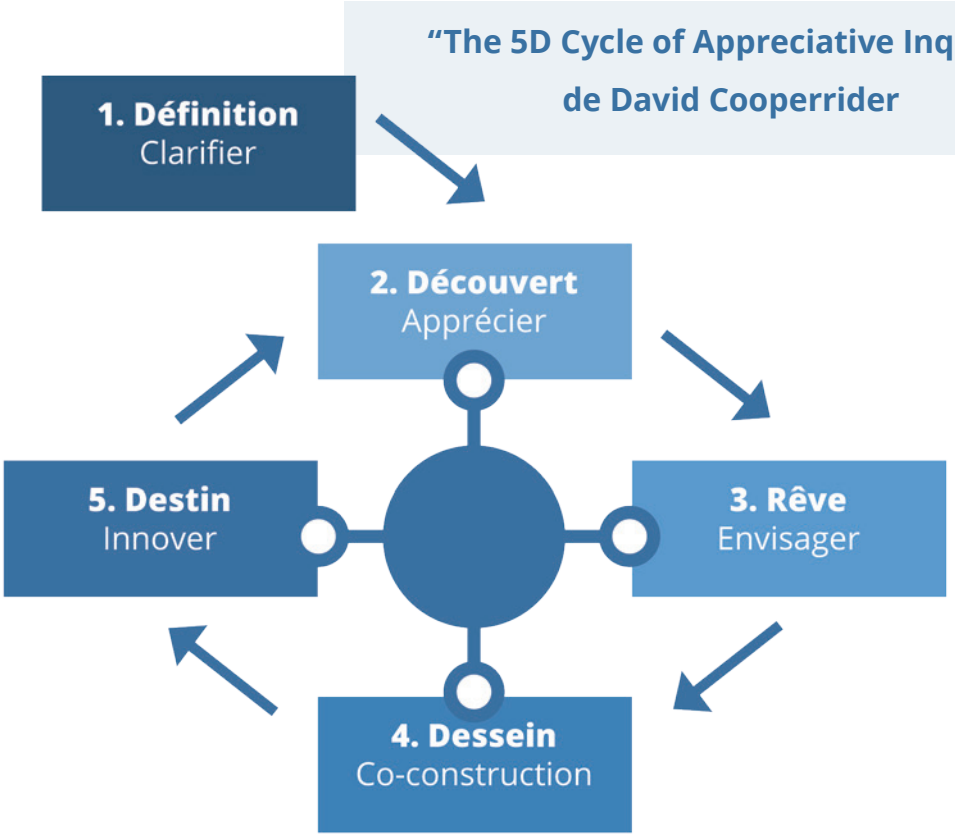
CROISSANCE OU DÉCROISSANCE ?

La question de la croissance ou non se pose ici: **croissance illimitée ou décroissance ?** Difficile de se mettre d’accord sur cette question. Surtout que je n’ai encore jamais vu décroître un arbre dans la nature. La question-clé est simple. Quelle croissance?

Nous y répondons de la façon suivante: gérer les dimensions tangibles de façon la plus durable possible (à la façon d’une forêt arrivée à maturité) - alors que nous avons collectivement cru que le matériel/terrestre était illimité - et créer une nouvelle croissance immatérielle: croissance humaine, des connaissances, du progrès commun (éducation, santé, conscience, raison d’etre, sens, liens, émotions positives, bonheurs,...). Là, du coup, il y a de la marge de progrès. Pour le moins. Une marge énorme dans laquelle se trouvent précisément les solutions holistiques-systémiques (issus de niveaux de conscience supérieurs) aux enjeux créés par le niveau de conscience “autoritaire”, (pouvoirs concentrés) dont nous sortons collectivement. Ce type de croissance collective devrait mettre tout le monde d’accord. Mais nous en sommes encore loin... Quoique...

APPRECIATIVE INQUIRY

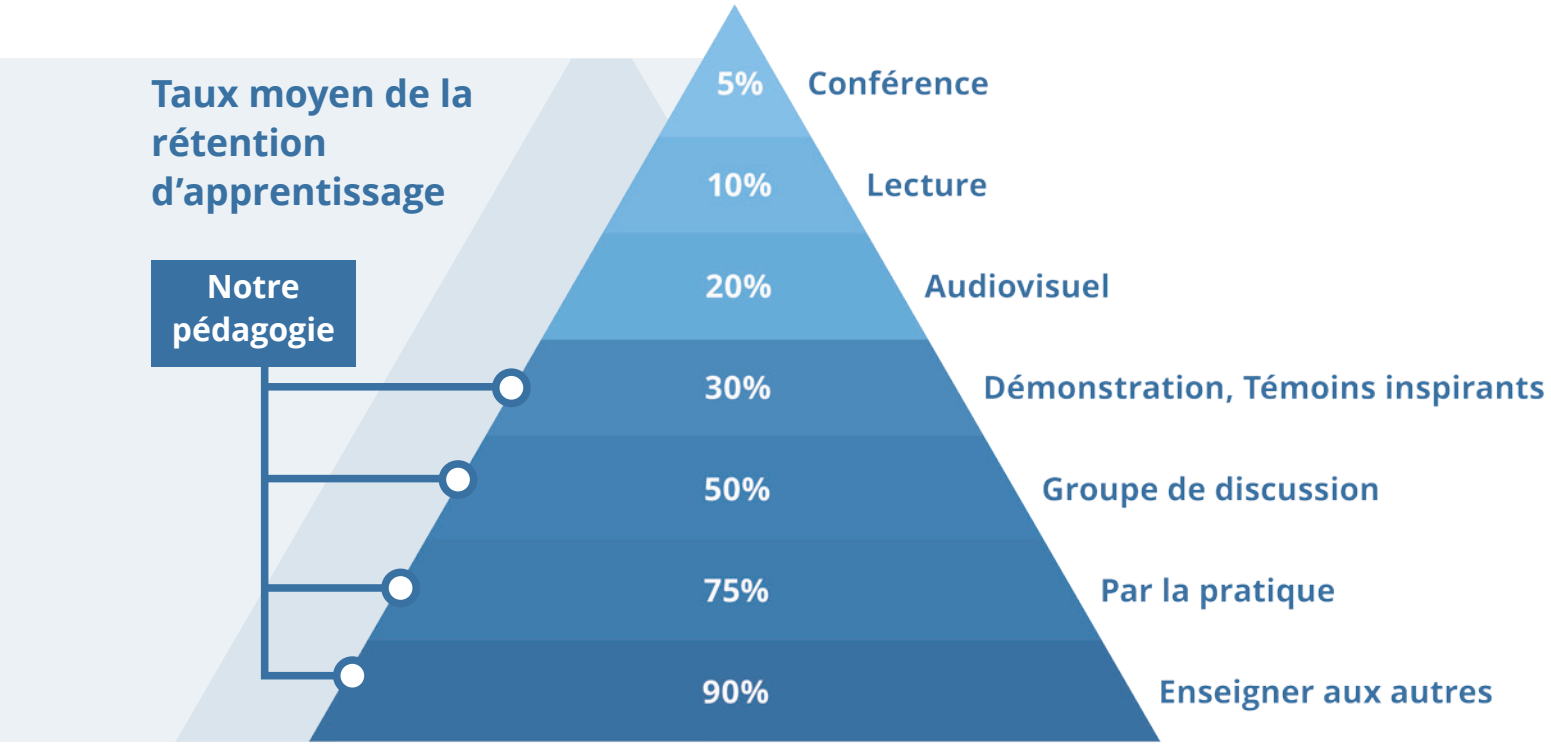
Une approche positive (copyright David Cooperrider) "**l'appreciative inquiry**"[29] démarre la quête de l'individu sur le positif, la vision désirable, bref, un pragmatisme positif. Nous ne démarrons pas de "ce qui va mal" - même si nous ne sommes pas naïfs et savons que les prochaines année seront jalonnées de défis. Une clé se trouve juste en dessous de chaque niche. Ces défis seront précisément salutaires pour une mise en mouvement positive, une émergence de solutions nouvelles et désirables. Plutôt que de réparer une "machine en panne", nous préférons construire une "machine qui marche" sur base de nouveaux paradigmes. Les anciennes entreprises étant totalement construites par et pour les anciens systèmes. Mais c'est en coalition entre partenaires volontaires, prêts à avancer - en marge de l'existant - vers modèles plus durables et efficaces économiquement. Un trésor se trouve en dessous de chaque ruine.



PÉDAGOGIE

Notre **pédagogie.** Voyez la pyramide d'apprentissage de Edgar Dale[30]. Nous sommes attachés aux leviers d'apprentissage. Comment mobiliser l'apprenant sur la durée en lui permettant de vrai se faire soi un maximum de compétences de façon efficace, joyeuse et pertinente - est clé. Car nous avons peu de temps et de ressources à cet effet. Du coup, toutes les formations sont basées sur des formats de "Action Learning", "Project-Based Learning", "Peer to Peer Learning", cas réels et concrets, témoignages inspirants de personnes de la pratique, et surtout, à chaque fois, des projets qui offrent sens et solutions optimistes. Cette approche pédagogique tranche fort par rapport au modèle de Bologne, de "cours" - même avec exemples et exercices. Les apprenants sont "jetés dans le bain" d'emblée. A la façon des jeunes qui, à Cuba, sont mis directement sur des chantiers de rénovation

[29] www.davidcooperrider.com/ai-process/
[30] fr.wikipedia.org/wiki/C%C3%B4ne_de_l%27apprentissage



de patrimoine, encadrés par des repris de justice, nous mettons nos Extrapreneurs sur des projets réels qui font sens pour les entreprises partenaires, fédérations, public, et pour la société en général. Les accompagnateurs du coup sont formés aux principes de l'économie systémique, et sont chacun sur un parcours personnel et professionnel puissant.

QUANTUM PHYSICS

En **physique quantique**, il y a quelques enseignements qui ont été clés pour développer nos recherches. La matière "noire" - invisible, impalpable, représente plus de 95% de l'énergie de l'univers. Ce chiffre est proche du % d'utilisation de notre cerveau, ainsi que du % de valeur intangible/immatérielle dans une entreprise (voir chiffres du S&P 500). Comme par hasard. Apprendre à la quantifier, l'observer, travailler avec cette valeur immatérielle de l'humain et de l'entreprise a été notre fonds de commerce des 15 dernières années. L'algorithme 7D-Value, le développement personnel, la valorisation financière du Goodwill et le développement de nouveaux business-modèles basés sur liens eco-systémiques entre autres acteurs du contexte. Le tout étant relié, le tout étant traversé par énergies diverses. Le documentaire Thrive Movement[31] et les travaux de Nassim Haramein ont été d'une bonne inspiration dans la conceptualisation du modèle de l'économie systémique. Comprendre que chaque individu et chaque projet puise son énergie dans son contexte (ressources produites par des autres), et qu'il produit des résultats (fruits, produits) qui sont ensuite rediffusés, impactant autres parties prenantes - devenant ressources pour ceux-ci. À l'infini.

Aussi, les systèmes fonctionnent selons les mêmes principes, peu importe l'échelle (atomique ou galaxies) - à la façon de fractals.

[31] www.thrivemovement.com

ANTHROPOLOGIE ET SOCIOLOGIE

Au niveau **anthropologique** et **sociologique**, voyager dans le temps et dans d'autres pays, pour observer comment d'autres communautés fonctionnent et gèrent leurs enjeux vitaux, ou solutionner leurs problèmes a été une obsession continue. Ne pas ré-inventer la roue, mais s'inspirer de ce qui fonctionne déjà, et l'adapter à d'autres contextes, niveaux de lecture ou situations spécifiques. Cela demande beaucoup de curiosité et d'humilité, car notre expérience a montré que les solutions les plus intéressantes ne sont pas là où on croyait... Les think tanks et grands centres scientifiques sont devenus tellement spécialisés qu'ils en ont parfois perdu la vue d'ensemble – décollé de la réalité du terrain. Les plus grandes inspirations ont été trouvée dans des poches de personnes "exclues" de différentes fonctions. Peuples dits "primitifs", personnes obligées de se débrouiller avec très peu, pays en voie de développement, communautés isolées, personnes ayant traversé des événements très difficiles de vie (maladie, faillite, chocs, traumas, pauvreté,...). Allons humblement à la rencontre de ces "derniers" qui pourraient devenir lees "premiers".

PHILOSOPHIE, CULTURES RELIGIEUSES ET SPIRITUALITÉ

Et enfin : la **philosophie**, les **cultures religieuses et spirituelles**. Prophéties et croyances nous venant de peuples et cultures anciennes - sont autant de sources énormes d'inspirations les plus diverses pour comprendre l'humanité, sa place sur cette planète, et son évolution.

De la grotte de Platon à André Malraux en passant par Krishnamurti et Jesus, chaque angle vaut la peine d'être étudié afin de découvrir une facette de plus de ce diamant au mille facettes qu'est l'humain.

La spiritualité moderne "à la carte", multiple, doublée d'une compréhension chaque jour augmentée du développement de l'humain et de son potentiel, de sa puissance et créativité, avec une remise en perspective des croyances religieuses, dogmes et courants politiques, nous offrent à ce jour un kaléidoscope inouï de divers chemins pour que chacun puisse trouver sa voie unique - sans pour autant se faire qualifier d'écervelé ou de fou. Chemins vers puissances épanouie uniques de chacun - différents par design.

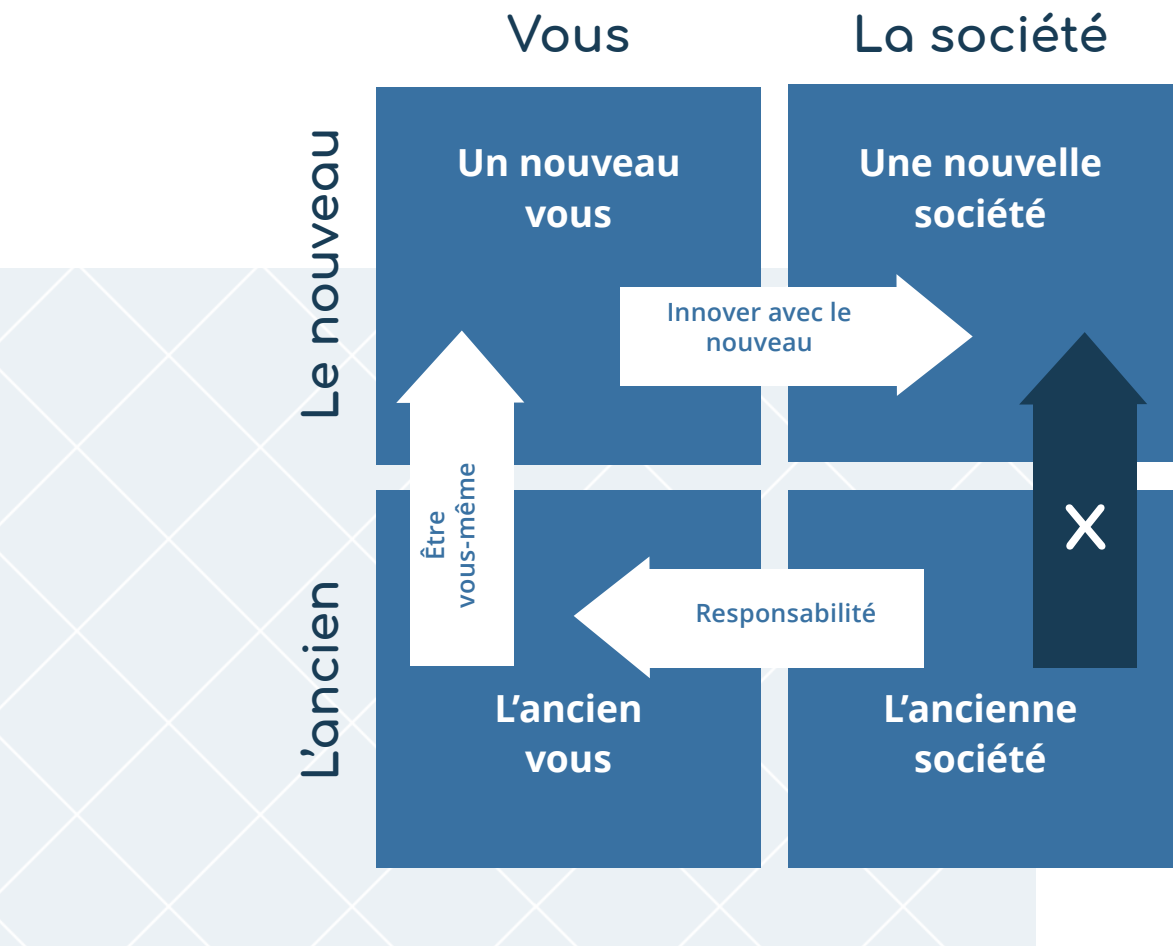
Au contraire, alors que nous nous sentions comme des saumons, fatigués de remonter

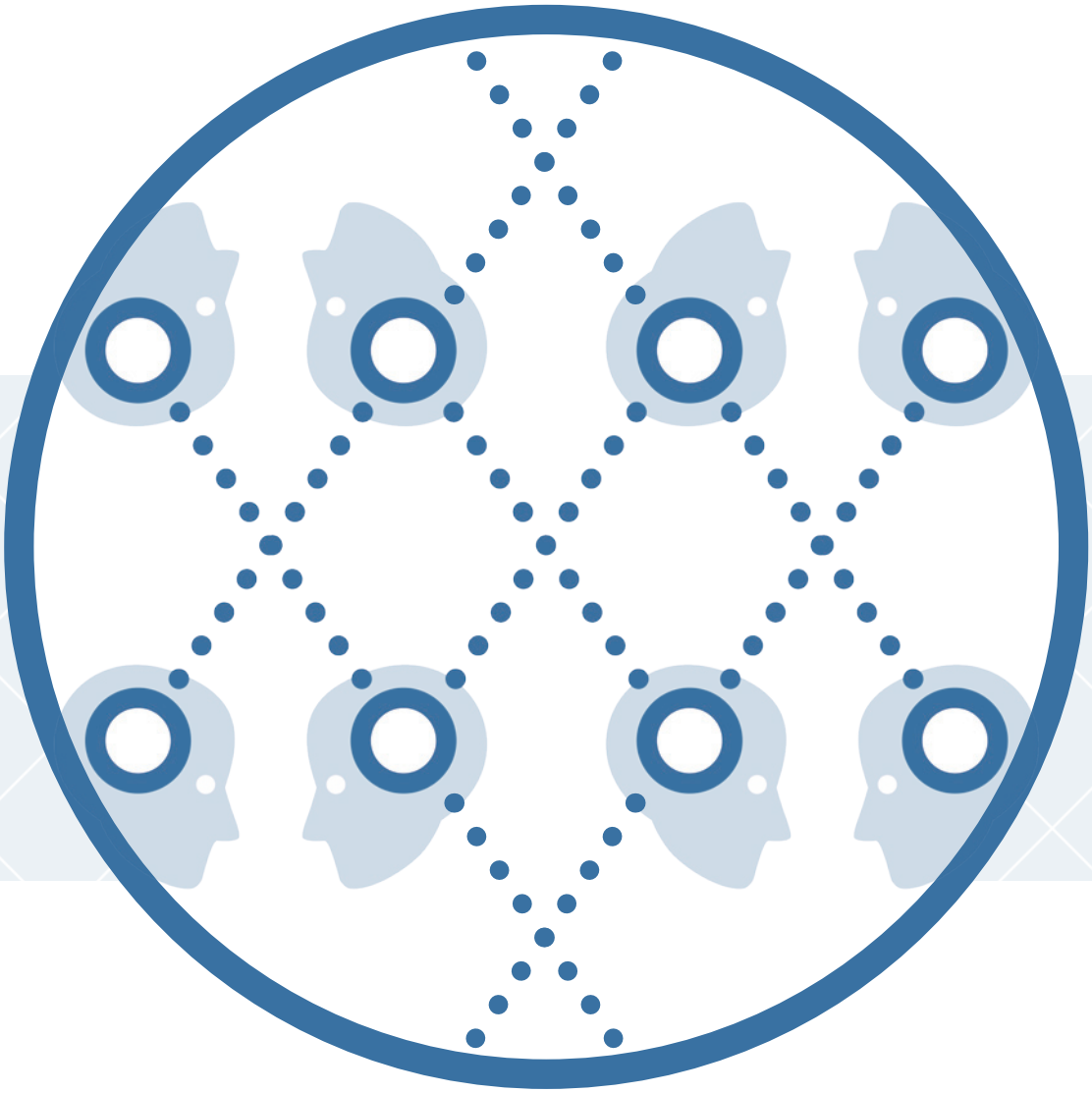
à contre-courant, ce sont les personnes résistantes à cet appel intérieur de sens et de cohérence, et appels extérieurs de durabilité, qui se fatiguent à présent, et qui sont à contre-courant. Et ce non-lâcher prise de dogmes, croyances fermées, jugements, de structures inefficaces, va coûter de plus en plus cher en énergie à maintenir - jusqu'à faire claquer les plus téméraires en plein vol. Et faire imploser naturellement des organismes incohérents avec les nouvelles énergies de notre époque.

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Nous sommes en Belgique, dans le pays avec le plus de thérapeutes, de coach, de mentors en tous genres, au km2 de la planète. Stages, ateliers, groupes de réflexion, arts martiaux, bien-être et yogas, sessions de coaching individuel ou de groupe, bref il y en a pour tous les goûts et toutes les couleurs dans notre pays finement maillé.

En très résumé - nous ne ferons rien de sensé et de vraie valeur sur le terrain avec des personnes qui font cela pour les apparences, pour se donner bonne conscience. Même si tout début d'action est bon bien sûr. Mais, c'est mieux si les dynamiques sont incarnées par des personnes qui vibrent leur projet avec **une vraie cohérence**. C'est plus crédible et cette énergie permettra aux équipes de surmonter les obstacles qui immanquablement se présenteront. Donc d'abord s'innover soi, puis innover le monde. Le faire dans l'autre sens mène au greenwashing, happy-company-washing, l'incohérence transpirant tôt ou tard des projets sous forme de brain drain, burnout ou démotivation ou d'implosion pure et simple.





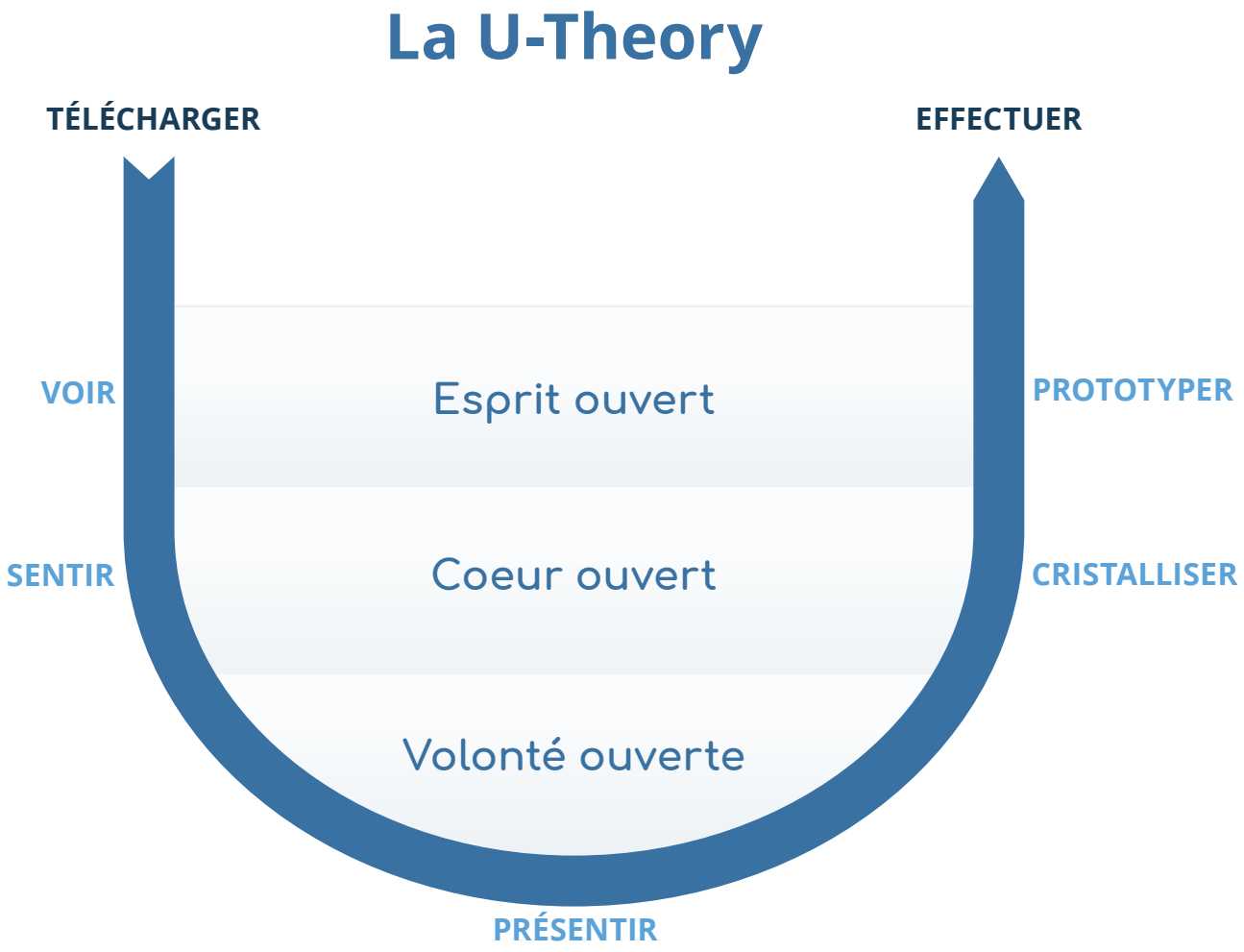
INTELLIGENCE COLLECTIVE

C'est la mise en commun des perspectives, savoirs, intelligences multiples des acteurs qui fait la force émergente de l'intelligence d'un groupe[32]. Chacun voit la « chose » de son angle particulier, et va - avec son expérience et ses savoirs - amener une plus-value au sujet étudié. Il existe de nombreuses méthodes pour faciliter. Cela ne s'improvise pas. Elle peut s'organiser dans des collectifs citoyens et associations, en interne en entreprise, mais également globalement, à l'international, autour de sujets phares d'internet commun. Cette tendance sous-tend également les nouvelles formes de management dits « libérés », qui ont comme objectif l'optimalisation des potentiels de chacun au sein d'une organisation. Les expériences parmi les plus intéressantes sont celles qui croisent les secteurs de l'économie, les sciences, la diversité citoyenne, en bref, plus c'est différent, plus c'est intéressant. L'intention commune, idéalement, est un sujet excitant qui mobilise, qui projette sur un avenir faisant sens.

[32] fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_collective

U-THEORY ET PRESENCING

Les auteurs Otto Scharmer, Peter Senge, Joseph Jaworski et Betty Sue Flowers, créent une approche d'émergence d'intelligence et de solutions dans le cadre de processus de changements: la U-Theory[32]. Basé sur le principe que chacun peut « plonger » et faire émerger ses propres solutions, ce processus allie intellect, créativité et ressenti. S'appuyant sur deux décennies de recherches actives au MIT, le processus montre comment les individus, les équipes, les organisations et les grands systèmes peuvent développer les capacités de leadership essentielles pour s'attaquer aux causes profondes des défis sociaux, environnementaux et spirituels d'aujourd'hui. Ils montrent comment mettre à jour le code de fonctionnement de nos systèmes de société en passant de la conscience du système du moi à la conscience de l'écosystème.
Cette méthode apprivoise une nouvelle cohérence individuelle et collective, permettant aux nouvelles solutions d'apparaitre spontanément à travers une méthode bien balisée.



[32] en.wikipedia.org/wiki/Theory_U

Wise Holding
Groupe d'experts de conseil en transition, écosystème de nouvelles activités
www.wiseholding.net

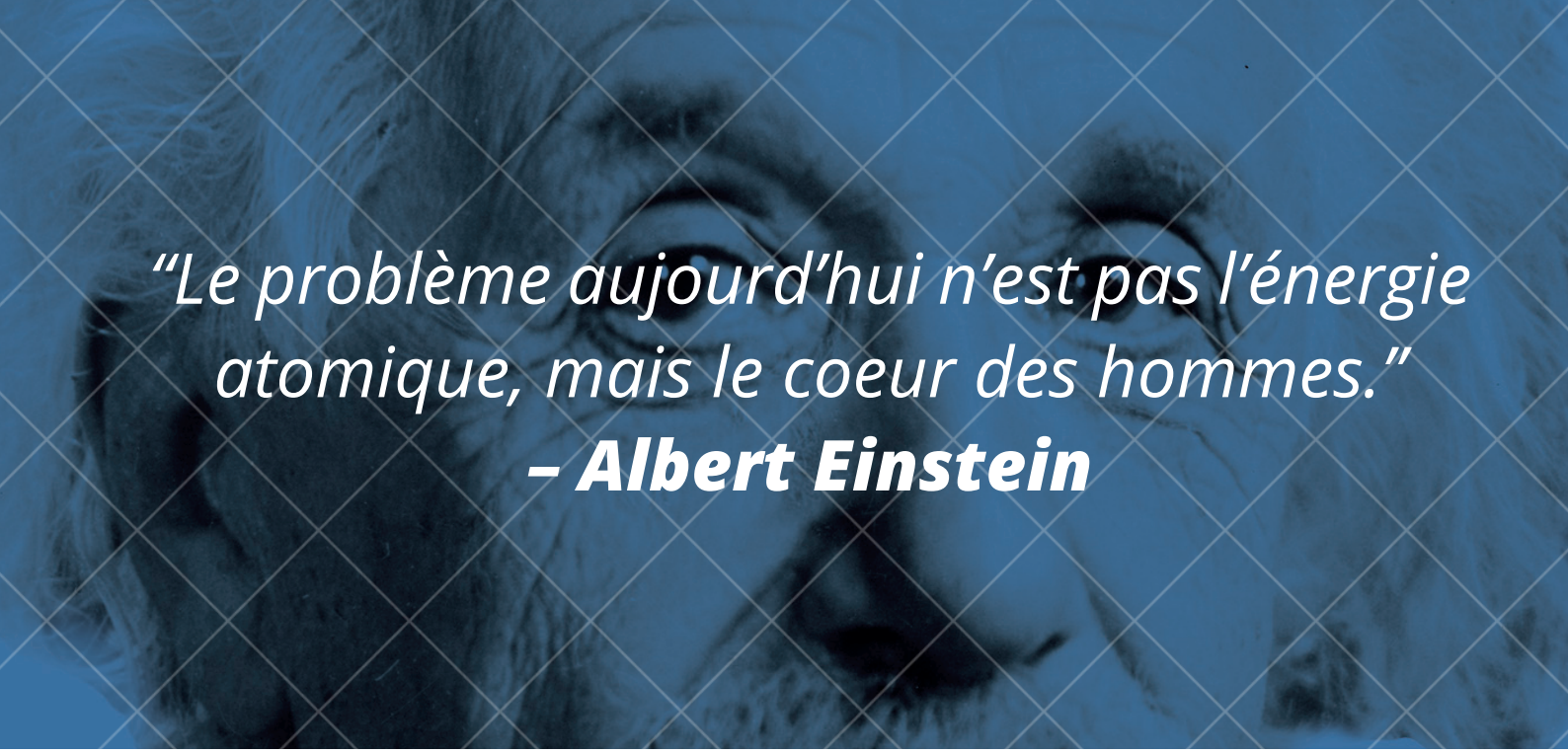
Club of Brussels
Think tank sur la transition économique
www.clubofbrussels.org

Extrapreneurs
Apprenez • Travaillez • Innovez différemment
www.extrapreneurs.org

Téléchargez ici notre guide:

26 Enjeux Historiques Belges: perspective 2030 (pdf)

"Nous créons les entreprises qui gèrent les enjeux de demain, en mobilisant l'Ikigai des personnes."
Michel de Kemmeter



“Le problème aujourd’hui n’est pas l’énergie atomique, mais le coeur des hommes.”
– Albert Einstein

“C’est la personne humaine, libre et créatrice qui façonne le beau et le sublime, alors que les masses restent entraînées dans une ronde infernale d’imbécillité et d’abrutissement.”
Albert Einstein

“C’est le devoir de chaque homme de rendre au monde au moins autant qu’il en a reçu.”
Albert Einstein

Et vous ?

> *“Une personne consciente - même sans rien faire - à plus d’impact que 100 guerriers.”*
> ***Anonyme***

Vous l’aurez compris, le chemin commence par soi. Se prendre en main, se conscientiser. Puis en lien avec des clusters, des communautés ou tribus apprenantes, au sein de votre monde professionnel ou en citoyenneté. Et le politique suivra... Ca s’appelle du “bottom-up” participatif.

Le politique, le législateur aussi peut donner l’impulsion. Au même titre que l’entreprise dans sa dynamique d’évolution et d’innovation - afin de “faire partie de la solution”. Le succès de ces initiatives “top-down” repose sur la clarté et cohérence de l’intention, la qualité du leadership, et l’intelligence systémique de ces projets ou lois. Et bien sûr, la participation de la base. Le risque sinon est que la dynamique s’essouffle, soit contre-productive, ou tout simplement non crédible.

Devenons des personnes conscientes, lucides, et agissons pour notre propre bien-être et évolution, puis celle de nos proches et équipes. Tout en surfant sur les tendances de fond incontournables.

Vous travaillez pour une entreprise, et aimeriez innover avec un business-modèle systémique, et durabiliser vos business :
Rejoignez Club of Brussels et/ou Extrapreneurs en envoyant un mail d’intérêt à **hello@wiseholding.net**

Vous êtes particulier, et aimeriez apprendre comment fonctionne l’innovation et les business modèles systémiques :
Extrapreneurs est pour vous - mail d’intérêt à **hello@wiseholding.net**

Vous êtes pouvoirs publics, et aimeriez lancer des projets offrant une nouvelle résilience et durabilité :
Envoyez un mail à **hello@wiseholding.net** avec votre demande. Nous sommes à votre disposition avec la feuille de route territoriale (voir aussi Wise Paper - Manuel Pratique de Transition Territoriale).

Club of Brussels

Wise Paper 2

WiseHolding

"When a system is far from equilibrium – small islands of coherence in a sea of chaos have the capacity to lift the entire disorderly array to a higher order of organization and function."

– Ilya Prigogine

www.wiseholding.net

+32 (0) 475 26 65 55

Wiseholding-Extrapeneurs

@wise_holding

hello@wiseholding.net

@WiseHolding

CC BY NC SA