

Sept points d'acupuncture

Otto Scharmer, 2009, www.presencing.com

Résumé :

Le présent essai tente de mettre en évidence le système de pensée implicite qui a conduit à la crise économique, écologique, sociale et spirituelle actuelle. De nouvelles idées et de nouveaux leviers à actionner en vue d'une économie verte, globale, écosystémique et intentionnelle sont proposés.

Deux idées maîtresses inspirent le présent document. La première est une vision de l'évolution du capitalisme occidental en trois phases : capitalisme 1.0 - le capitalisme du marché libre ou du laisser-faire (accent mis sur la croissance) ; capitalisme 2.0 - un capitalisme des « parties prenantes », plus régulé, de style européen (accent mis sur la redistribution) ; et capitalisme 3.0 - une économie (non encore réalisée à ce jour) intentionnelle, globale, écosystémique, qui renforce l'aptitude à la coopération et à l'innovation dans tous les secteurs de la société (accent mis sur l'innovation systémique). La seconde idée met en évidence sept dimensions clé et catégories de pensées économiques qui doivent être recadrées en vue d'amener le système économique du stade 2 au stade 3. Ces sept points sont :

1. Les mécanismes de coordination : passer d'un système économique fonctionnant à l'aide d'une législation inspirée par la compétition et des groupes d'intérêt particuliers (conscience "égo-systémique") à un système fonctionnant à partir d'une vision partagée et d'une volonté commune (animée par une "conscience éco-systémique" intentionnelle).

2. La nature : concevoir tous les cycles de production et de consommation en partant de la nature et en retournant à la nature (sans utilisation de décharges et en coévolution avec l'écosystème naturel).

3. Le travail : créer des droits économiques humains (tels que le revenu de base, l'accès à la santé, l'éducation, la possibilité d'entreprendre) afin de permettre à toute personne de mettre sa créativité au service de la création d'une richesse partagée et du bien-être social.

4. Le capital : concevoir d'une nouvelle manière et rediriger les flux d'argent et de capitaux afin d'irriguer tous les secteurs du système économique, et de développer à l'appui des droits de propriété basés sur le respect des biens communs).

5. La technologie : constituer des communautés créatives, inventant des technologies innovantes dans les domaines les plus appropriés pour répondre aux besoins et aux aspirations de la société.

6. La gouvernance : réinventer une gouvernance qui facilite "l'apprentissage à partir du futur émergent" au lieu de reproduire les schémas du passé.

7. Conscience publique et échanges citoyens : innover les infrastructures permettant à tous les citoyens de prendre conscience de leur réel pouvoir créatif dans la co-création d'une économie écosystémique intentionnelle et d'un approfondissement de notre démocratie.

Le problème, aujourd'hui, est que nous essayons de résoudre des défis de type 3.0 dans un cadre et avec des schémas de réponse de type 2.0. Les sept catégories de la pensée économique constituent sept points d'acupuncture qui, s'ils sont touchés simultanément par la mise en œuvre d'initiatives stratégiques, pourraient grandement accélérer le passage du système économique 2.0 au système 3.0.

Sept points d'acupuncture

Otto Scharmer

La crise actuelle n'est pas d'ordre financier ou de faillite économique. La véritable crise actuelle porte sur une faillite intellectuelle : la faillite de la pensée économique prégnante au cours des trois dernières décennies et au-delà. De même que l'effondrement du mur de Berlin en 1989 a marqué la fin d'une approche fondamentaliste de la société et du fondamentalisme de l'économie socialiste centrée sur l'état - la chute du château de cartes de Wall Street a marqué la fin d'un autre fondamentalisme, celui-ci libéral, centré sur le marché.

Néanmoins, le débat public et la réponse à la crise continuent à être régies par les mêmes vieilles catégories de la pensée économique qui nous a en fait mis dans tout ce gâchis. Pour paraphraser la célèbre observation d'Albert Einstein, "Les problèmes importants que nous avons, ne peuvent pas être résolus par le même type de pensée qui les a créés." C'est, toutefois, précisément ce que nous sommes en train d'essayer de faire.

Toutefois, il y a un groupe croissant de voix divergentes. L'une d'elles est celle d'un ancien chef économiste du FMI, professeur au MIT, Simon Johnson. Il suggère qu'au cœur de notre crise actuelle ne se trouve pas seulement une crise bancaire, mais aussi une lutte de pouvoir politique entre Wall Street et le gouvernement². Dans un système politique primitif, affirme Johnson, le pouvoir est transmis au moyen de la violence (coups d'état militaires, des milices, etc.) Dans une société plus développée, le pouvoir est transmis au moyen de l'argent (pots de vin, dessous de table, contributions de campagne). Mais dans la plupart des sociétés avancées, selon Johnson, le pouvoir est transmis au moyen du capital culturel, comme les systèmes de croyance. «Au cours des dix dernières années», dit Johnson, «l'attitude qui s'est établie, fut que ce qui était bon pour Wall Street était bon pour le pays. "Ce système de croyance a donné *de facto* à Wall Street un droit de veto sur les politiques publiques, droit dont ne jouit aucun autre groupe, ni l'industrie. Depuis le début de la crise à l'automne 2008, cette influence sans précédent de Wall Street sur Washington n'a fait qu'augmenter.

Pouvoir et Paradigme

Pourquoi le gouvernement des États-Unis semble-t-il rétif à mettre en œuvre les parades stratégiques qui traiteraient la crise à sa racine en brisant l'oligarchie financière? Des économistes indépendants et respectés, comme Simon Johnson et les lauréats du prix Nobel Paul Krugman et Joseph Stiglitz, ont maintes fois suggéré des mesures telles que la nationalisation des banques, le suivi de la gestion (management), l'assainissement des bilans et la revente de leurs parts au secteur privé en vue de leur réduction..

C'est comme s'il y avait deux forces ou facteurs principaux à se dresser sur le chemin: le pouvoir et le paradigme. Dans son article "The Quiet Coup"² (NdT. : le Coup tranquille), Johnson insiste principalement sur le premier facteur : les liens étroits et les réseaux personnels entre les institutions de Wall Street comme Goldman Sachs et les principales institutions fédérales comme le Trésor et la Réserve fédérale. Dans le présent article je me focalise sur l'autre facteur : le paradigme - comment les postulats considérés comme allant de soi de la pensée économique classique nous empêchent de poser les questions

² Simon Johnson, « The Quiet Coup », *The Atlantic*, Mai 2009 (<http://theatlantic.com/doc/200905/imf-advice>).

difficiles qui, si elles étaient explorées, pourraient nous aider à voir les questions profondes de la crise économique, comment elle est liée à la nécessité d'une transformation globale, et comment nous pouvons la façonner d'une manière plus délibérée.

L'angle mort

L'illustration n°1 situe le discours de la crise financière dans le contexte d'autres défis socio-économiques d'aujourd'hui : la crise énergétique, la crise de l'eau, la crise alimentaire, la crise de la sécurité, la crise du leadership, la crise des soins de santé, la crise éducative, la crise climatique. Vous la divulguiez. Discuter de la crise devient omniprésent. Ce qui est intéressant, c'est que chacune de ces crises précitées a son propre discours, sa propre ONG (chacune œuvrant avec son état d'esprit unilatéral), ses colloques, revues, sites internet, mécanismes de financement, programmes, etc. Bien que tous ces groupes au questionnement unique d'auteurs du changement s'engagent dans un travail bien-intentionné, deux éléments sont absents: primo, un discours *de part en part* de tous ces « silos » sur la façon dont ces questions sont reliées entre elles, et secundo, un discours sur *les causes profondes* et systémiques qui reproduisent continuellement l'ensemble du faisceau des crises mentionnées ci-dessus (illustration n° 1).

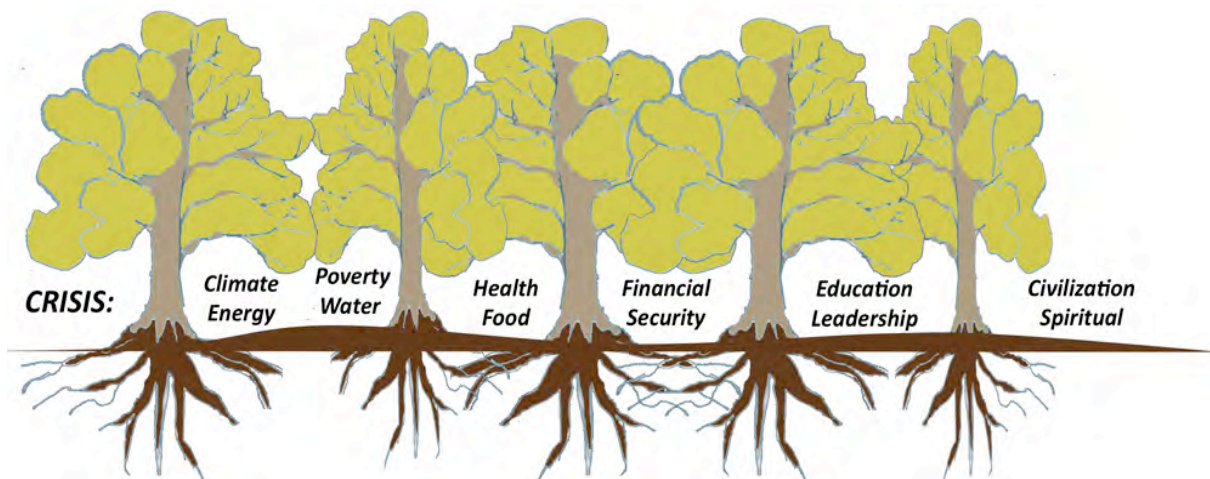


Illustration n°1: Un paysage des questions de la crise actuelle

(Lire : crise – climat/énergie – pauvreté/eau – santé/nourriture – financière/sécurité – éducation/leadership – civilisation/spirituelle.)

Tandis que nous avons vu récemment un changement positif du premier, la connectivité "horizontale" et l'interdépendance des problèmes, nous n'avons pas encore vu beaucoup de mouvement touchant au second, la connexion "verticale", c'est-à-dire les profondes questions systémiques qui sont cause de la reproduction à répétition de l'actuel faisceau de symptômes de la crise.

Je crois que le problème racine le plus important de la crise actuelle est *notre pensée*: comment nous pensons nos relations économiques - ou plutôt, comment nous ne le faisons pas. Jamais dans l'histoire nous n'avons vu une telle attention massive du public dirigée sur une crise économique - comment elle nous affecte et ce qui l'a provoquée -

une discussion qui imprègne tous les pays, cultures et canaux médiatiques. Et pourtant, malgré les millions de mots qui lui sont consacrés par des "experts" des émissions d'entretiens (talk-shows) et dans des publications, que savons-nous vraiment de ses causes profondes? Une seule chose qui est devenue de plus en plus apparente, est que l'univers de la pensée économique dans laquelle nous puisons lors des conversations publiques, est le produit d'un très petit nombre de théoriciens et de références de l'économie. La plupart des hommes de la pratique, comme l'a noté John Maynard Keynes, sont «sous l'emprise des idées de quelques économistes morts depuis longtemps. »

Pour mieux explorer cette dimension verticale de la causalité de la crise actuelle, nous avons créé un groupe de recherche au Green Hub du MIT et au Presencing Institute pour parler à des hommes de terrain et à des faiseurs d'opinion qui œuvrent actuellement en première ligne à transformer le capitalisme en pionniers d'une économie verte, inclusive et régénératrice³. Nous commençons maintenant un deuxième train d'activités, une série de tables rondes entre des pionniers et des penseurs de pointe afin d'approfondir notre compréhension de la situation actuelle, de développer et d'affiner les grandes lignes qui peuvent mobiliser de nouvelles idées et clarifier les points de levier qui accélèrent le passage à une économie durable, inclusive et co-créative⁴.

Ce qui, à ce jour, a émergé de ces échanges est un *paysage* de la transformation économique qui saisit les éléments clés de l'évolution sociétale en cours. Le but de ce document est de dresser une première version de ce nouveau paysage de telle sorte qu'il puisse se concentrer sur le discours à venir.

Le survol du paysage émergent est représenté dans l'illustration n°2. Elle remonte à la surface la grappe actuelle des symptômes de la crise et ensuite, sous la surface, les questions fondamentales. L'axe vertical de la grille montre trois stades du développement du capitalisme et de la pensée économique. Bien sûr, il ya plusieurs façons de différencier les stades économique. Dans ce cas-là, j'utilise la terminologie du capitalisme 1,0, 2.0, 3.0 proposé par Barnes (2006), parce qu'elle est simple et qu'elle nous rappelle que nous devons faire la même chose avec nos institutions sociales et économiques, celle que nous sommes habitués à utiliser pour nos ordinateurs: *mise à jour du système d'exploitation*⁵. Voici un bref aperçu des trois stades⁶:

α Le Capitalisme 1.0: Le marché "libre" originel ou "laisser-faire" (NdT ;: en français dans le texte anglais) qui a produit une croissance phénoménale, ainsi que massive des externalités négatives dans la forme de la pauvreté, la destruction de l'environnement, et les crises monétaires périodiques. La réponse sociétale à ces crises a conduit à ...

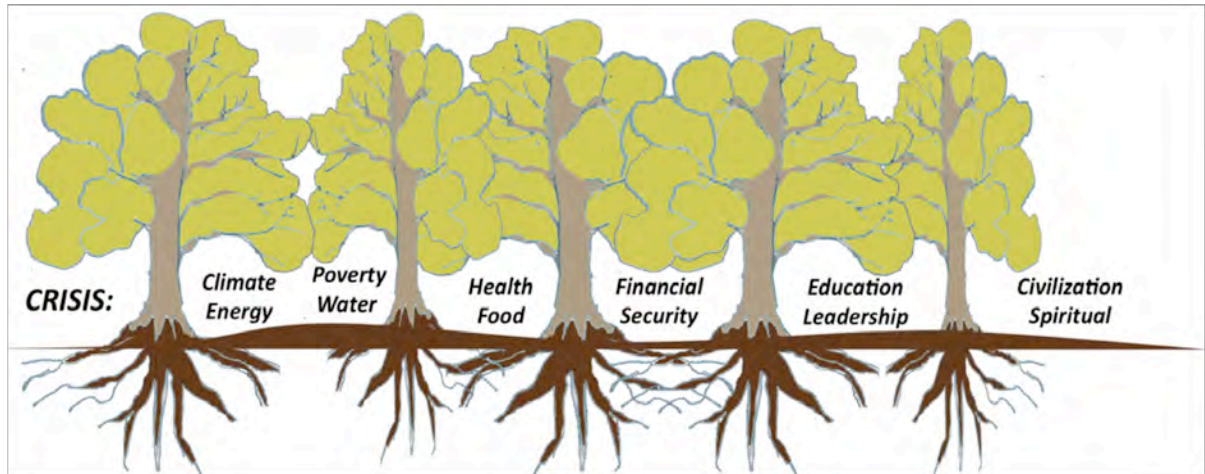
α Le Capitalisme 2.0: Un capitalisme plus régulé des intervenants dans lesquels les principaux domaines des externalités négatives sont abordés à travers des systèmes de sécurité sociale, de syndicats et les normes internationales concernant le travail et l'environnement, les banques, centrales nationales, etc. Toutes ces institutions sont destinées à faire la même chose: limiter le marché «libre» de sorte que les externalités

³ Le groupe de recherche s'est formé en janvier 2009 et a réalisé 30 entretiens et une immersion dans l'économie vivante locale jusqu'à maintenant. Les résultats seront mis sur le site et régulièrement mis à jour sur : www.tc.presencing.com

⁴ La &ère table ronde du MIT Green Hub s'est tenue les 8-9 juin 2009 ; la seconde est programmée le 21 sept. 2009

⁵ Pour une explication intégrale de ce qui est signifié par capitalisme 1.0, 2.0 et 3.0, cf. le livre de Peter Barnes, *Capitalism 3.0*. Voir aussi l'œuvre de David Korten qui décrivait l'évolution du système économique en termes apparentés, par exemple dans son livre *The Great Turning : From Empire to Earth Community* (San Francisco : Berrett-Koehler, 2006). NdT. : il est aussi l'auteur de *Quand les multinationales gouvernent le monde*. Ed. Yves Michel. 5, allée du Torrent.05000 Gap dont une version abrégée traduite par le traducteur, est disponible par internet auprès de lui : briard.christian@orange.fr

⁶ J'utilise les termes capitalisme 1.0,2.0,3.0 d'une manière un peu différente que le fait Barnes. Ma focalisation sur les stades est basé sur la différenciation des nouveaux mécanismes de coordination, comme expliqué plus loin.



1.0 Actionnaires Capitalisme --Croissance, extraction, externalités I	Axé sur le marché	Marché Marchandise	Marché Marchandise	Marché Marchandise	Outils	Gouvernance hiérarchique	Conscience de l'écosystème
2.0 Dépositaires d'enjeux Capitalisme --Distribution, état providence, externalités II	+ régulation, dépositaires d'enjeux, négociations	+ Régulation Associations d'agriculteurs	+ Régulation, syndicats, sécurité sociale	+ Régulation, Réserve Fédérale	Systèmes	Gouvernance participative	Conscience des dépositaires d'enjeux
3.0 Économie d'écosystème international --Transformatrice, écosystème renouvelé	+ Action collective émanant de l'attention et de la volonté communes	De-la-terre-à-la-terre	Accès au revenu garanti, à l'éducation, aux opportunités entrepreneuriales comme un droit de l'homme	Intégration du capital financier au capital naturel, humain, social et culturel	Technologies vertes et sociales pour la Co création d'une écologie régénératrice	Leadership Cocréatif pour une innovation transectorielle	Conscience de l'écosystème
7 Points d'acupuncture : Innovations infrastructurelles pour passer au 3.0	-> Écosystèmes Innovation Infrastructures pour voir et agir à partir de toute la volonté commune économies locales vivantes	-> Conceptions de-la-terre-à-la-terre -> nouveaux droits de propriété pour les biens publics	-> Revenu minimum garanti comme droit de l'homme -> accès à la santé, à l'éducation, aux opportunités offerte à l'esprit d'entreprise	-> Activité bancaire+ investissement transparents -> Frais financiers -> monnaies complémentaires -> nouvelle mission basée sur des formes de propriété	- > Technologies vertes et sociales pour l'esprit d'entreprise et l'innovation de la communauté -> Nouvelles plateformes de collaboration	-> Action locale et mondiale, école du leadership (g.school) réinventer et renouveler l'éducation	-> Réinventer les débats publics et médiatiques -> Approfondir la démocratie Planification participative du public

Illustration n°2: Un paysage structurel de transformation socio-économique (texte entre les arbres : voir illustration n°1.)

négligées soient réduites au minimum⁷. Bien que l'objectif principal du capitalisme 1.0 soit la croissance, l'objectif principal du capitalisme 2.0 est sur la redistribution afin de soutenir la société dans son ensemble. Le problème avec le capitalisme 2.0 est double: primo, il n'a jamais vraiment opéré à l'extérieur des frontières des pays de l'OCDE. Et secundo, il ne semble pas fonctionner pour atténuer les externalités mondiales actuelles. Ce qui nous amène à la phase de transformation en cours, le déplacement vers ...

⁷ Karl Polanyi, *The Great Transformation : The Political and Economic Origins of Our Time* (Boston : Beacon Press, 1944, 1957).

▫ Le capitalisme 3.0: Une économie (pas encore réalisée jusqu'à présent) intentionnelle et incluant l'écosystème qui revalorise la capacité de collaboration et d'innovation dans tous les secteurs et systèmes.

Le principal point concernant les étapes de l'évolution du capitalisme est que chaque système est basé sur un autre état de conscience de ses acteurs. Dans le capitalisme 1.0, il s'agit d'une conscience basée sur l'égo : «Ce n'est pas sur la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous comptons pour notre dîner, mais bien sur le soin qu'ils prennent de leur égoïsme », comme Adam Smith l'a dit de manière si éloquente. "Nous nous adressons, non pas à leur humanité, mais à leur amour-propre, et jamais nous ne leur parlons de nos propres nécessités, mais de leurs avantages⁸ ».

Dans le capitalisme 2.0, cet égoïsme est élargi et atténué par l'égoïsme des autres parties prenantes qui organisent une action collective pour mettre leur intérêt sur la table par le biais des syndicats, du gouvernement, des organisations non gouvernementales, etc.

Au stade 3.0 émergeant de notre économie, il y a un changement de conscience qui étend l'égoïsme naturel des acteurs à l'écosystème tout entier. La conscience de l'écosystème signifie d'avoir la capacité d'opérer avec un esprit qui perçoit un problème de puis l'ensemble des perspectives dans un système socio-écologique donné (plutôt que de sa seule perspective) et d'internaliser les préoccupations et problèmes des autres acteurs dans sa propre prise de décision. Cette internalisation des externalités des autres parties prenantes commence déjà à se produire en de nombreux endroits aujourd'hui. Par exemple, des projets de chaîne d'approvisionnement durable, des mouvements de consommateurs pour un commerce équitable, le mouvement pour une économie locale vivante et le mouvement autour de la monnaie lente et de l'investissement conscient, étendent leur portée à partir d'une conscience étroite basée sur l'égo (personnelle ou d'entreprise) à une prise de conscience de l'écosystème qui inclut tous les autres acteurs du processus économique (chaîne de valeur)⁹.

La prise de conscience des décideurs et son impact sur la coordination d'un système n'est pas bien reflétée dans la théorie économique classique.

Les économistes néoclassiques travaillent avec des préférences postulées et savent peu de choses sur les changements d'état dans la conscience humaine (human awareness and consciousness). et sur leur influence sur le comportement humain¹⁰. Pourtant, pour les équipes de direction des entreprises mondiales, des institutions internationales et des collectivités locales, le travail sur le changement porte *tout sur* changer l'état de conscience en passant d'un système basé sur l'égo à une situation étendue aux parties prenantes ou, dans certains cas, à l'écosystème plus vaste. Ce travail est le travail numéro un des leaders et des décideurs : aider les gens à lâcher leur conscience étroite d'égo et à embrasser les forces plus cruciales du changement. Bien que cet aspect du travail de changement organisationnel soit primordial dans la pratique du leadership d'aujourd'hui, les changements d'état respectifs de l'attention et de la conscience collectives ne relèvent pas d'une catégorie significative de l'infrastructure économique existante. Cela nous indique ce qui pourrait bien être le plus grand angle mort de la théorie économique d'aujourd'hui: la *conscience*, c'est-à-dire la structure de la conscience et de

⁸ Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776 London : Methuen & Co., Ltd, 1904).

⁹ Voir par exemple The Sustainable Food Lab, une initiative multisectorielle qui inclut plus de 70 associations (<http://www.Sustainablefoodlab.org/>)

¹⁰ Pour une discussion détaillée des changements d'état de la conscience humaine via les systèmes sociaux, voir O.Scharmer, *Theory U : Leading from the Future as It Emerges* (San Francisco : Berrett-Koehler, 2007).

l'attention humaines qu'une communauté d'acteurs développe lorsqu'elle entreprend un voyage de changement métamorphique¹¹ (NdT. : transformationnel).

Stades évolutifs du capitalisme

L'historien britannique Arnold Toynbee a conçu des progrès sociétaux, comme un jeu interactif entre défi et réponse: le changement structurel se produit lorsque l'élite d'une société ne peut plus répondre de façon créative aux défis sociaux majeurs, et en conséquence d'anciennes formations sociales sont remplacées par de nouvelles. En appliquant le schéma de Toynbee, de défi et de réponse au développement socioéconomique en Occident, nous pouvons, sous une forme très simplifiée, revoir son évolution comme suit (voir Tableau n° 1).

Tableau n°1: Evolution économique de l'Occident, de ses institutions et de ses sources d'énergie (source: Scharmer 2009)

Stades de l'économie Évolution	défi	Réponse : Mécanisme de coordination primordiale	Secteurs/Acteurs dominants	Nouvelle source primaire d'énergie
17-18èmes siècles : <i>Précapitalistes</i> commerciaux/dominé par l'état	stabilité	Régulation/ hiérarchie	<u>Etat/gouvernement</u>	Bâtons
18-19èmes siècles : Capitalisme 1.0 Capital/ dominé par les actionnaires	croissance	Marché/compétition	Etat/gouvernement <u>Capital/affaires</u>	Carottes
19-20èmes siècles : Capitalisme 2.0 Actionnaires dominés par les intérêts	externalités	Négociation/dialogue	Etat/gouvernement Capital/affaires <u>Société civile/ONG</u>	Normes
21^{ème} siècle : Capitalisme 3.0 Dominé par conscience partagée de l'écosystème	Externalités globales	Action collective émergeant d'une conscience partagée et d'une volonté commune	Etat/gouvernement Capital/affaires Société civile/ONG <u>Communautés de création de secteurs croisés</u>	Actions qui émergent de la présence du tout émergent

Le défi de la stabilité: L'émergence du secteur public

Pensons à l'Europe à la fin de la guerre de Trente Ans en 1648, ou à la Russie après la Révolution d'Octobre en 1918, ou à la Chine après la guerre civile chinoise en 1949, quand l'émergence d'un état et d'un secteur public forts ont constitué un mécanisme essentiel de coordination qui a permis l'affectation et la répartition des maigres ressources de pair avec les priorités de développement telles que. perçues par les élites de chaque pays. A cet égard, nous pouvons voir le socialisme du 20ème siècle en Union soviétique,

¹¹ Pour plus de détail, voir ibid..

non pas comme une étape post capitaliste de l'économie (selon la théorie marxiste), mais comme un stade pré-capitaliste¹² (c'est-à-dire commercial).

Le défi de la croissance: L'émergence du secteur privé (capitalisme 1.0)

La bonne chose à propos d'une société dominée par l'état et le secteur public, c'est sa stabilité; et d'une économie purement dominée par le marché c'est sa croissance rapide et son dynamisme; son inconvénient est son manque de dynamisme. Par conséquent, le défi de la stabilité a été relevé avec le plus grand succès, le plus vraisemblable étant qu'il s'y produira, tôt ou tard, un déplacement : la priorité accordée à la stabilité ira à la croissance. Pour alimenter la croissance économique, nous voyons l'introduction des marchés, de la concurrence et des droits garantissant la propriété privée. Ces changements ont facilité une ère sans précédent de croissance économique et d'industrialisation massive.

Le défi de l'externalité: L'émergence du secteur civique (Capitalisme 2.0)

La bonne chose à propos d'un marché purement axé sur la société et l'économie, c'est sa croissance rapide et son dynamisme; l'inconvénient est qu'il n'a aucun moyen de faire face efficacement à certaines des externalités majeures négatives qui l'accompagnent. Il existe deux types d'externalités négatifs: celles qui affectent les acteurs au sein d'un système et celles qui influent sur les acteurs de l'extérieur. Les externalités à l'intérieur du système (type I) comprennent la pauvreté des travailleurs (une question de distribution), les prix des produits agricoles sont inférieurs au seuil de la durabilité (une question de protectionnisme), et la fluctuation du cours des actions et des taux de change (une question de destruction du capital)¹³. Des mécanismes correcteurs pour traiter de ces questions se traduisent par des syndicats, le droit du travail, la sécurité sociale, le protectionnisme et les banques centrales de Réserve, l'ensemble conçu pour faire la même chose: limiter le mécanisme de marché dès lors que ses résultats sont dysfonctionnels ou inacceptable et réorienter la gouvernance en introduisant des accords négociés avec les intervenants, un troisième mécanisme de coordination qui complète les deux existants (marchés et réglementation).

Des exemples d'externalités extérieures au système (Type II) comprennent la destruction de la nature et des générations futures (60% des écosystèmes évalués de la planète sont maintenant endommagés ou menacés), et la pauvreté (avec 3 à 4 milliards de personnes vivant en dessous du seuil de la pauvreté absolue. Ces problèmes de type II sont beaucoup plus difficile à gérer parce que les parties prenantes concernées ne disposent pas de voix dans le processus politique habituel, comme en disposent les travailleurs quand ils s'organisent en syndicats ou les agriculteurs quand ils font pression en vue de leur protection. Les défis de type II ont pénétré le processus politique au moyen de la mobilisation des mouvements animés par la société civile pour traiter chacun de ces problèmes, aboutissant à la formation des ONG (organisations non gouvernementales) ou des OSC (organisations de la société civile) qui se focalisent sur des questions telles que l'environnement (la nature), la durabilité (générations futures), et la pauvreté. Le mouvement axé sur des externalités de type II n'ont commencé à apparaître comme un phénomène social de grande ampleur que dans le dernier tiers du XXe siècle et ont abouti à une vague massive de mondialisation (et d'antimondialisation) après la fin de la guerre froide en 1989 et l'émergence d'ONG acteurs mondiaux que dans les années 1990 et la première décennie de ce siècle. Aujourd'hui, il y a entre 1 et 2 millions d'ONG à travers le

¹² Je dois cette idée à une conférence qu'a donnée un chercheur sur la paix, Johan Galtung au cours du Peace Studies around the World Program 1989-90 qu'il a organisé conjointement avec un groupe d'étudiants de 10 pays différents (et que j'ai co-animé).

¹³ Polanyi, *The Great Transformation*

monde qui observent les gouvernements et le monde des affaires pour les surveiller et réagir aux mauvais comportements relatifs aux externalités environnementales et sociales. C'est probablement le plus grand mouvement jamais vu sur cette planète¹⁴.

Le Défi de l'Externalité mondiale: l'innovation portant sur l'écosystème (Le capitalisme 3.0)

La bonne chose concernant le style européen du capitalisme 2.0 des actionnaires, c'est qu'il corrige les externalités classiques au moyen de la redistribution des richesses, la sécurité sociale, la régulation environnementale, les subventions agricoles et l'aide au développement, l'inconvénient est qu'à l'ère de la mondialisation et de l'évolution démographique, nombre de ces mécanismes classiques ne semblent plus opérer et / ou être impraticables à long terme, surtout s'ils s'appliquent aux externalités mondiales de type II en dehors de leur propre pays ou système. Nous ne pouvons résoudre nos problèmes du 21^{ème} siècle avec le vocabulaire du 20^{ème} siècle de l'État providence du type européen (capitalisme 2.0). Par conséquent, le défi auquel la plupart des sociétés sont confrontées, est de savoir comment créer de nouveaux mécanismes d'intervention qui règlent les externalités à la fois des deux types I et II d'une manière qui renforce l'entrepreneuriat individuel et communautaire, l'autonomie et la créativité trans-sectorielle au lieu de subventionner leur absence.

Le tableau n° 1 résume le raisonnement ci-dessus. Un défi crucial définit chaque stade de développement; chaque défi requiert de la société qu'elle réagisse en créant un nouveau mécanisme de coordination (plan central marché négociation entre les parties prenantes), qui a ensuite conduit à l'émergence d'un nouvel acteur principal institutionnel (gouvernement monde des affaires ONG) et source d'énergie (bâtons carottes normes). Chacune de ces configurations s'est également accompagnée d'une géométrie unique de pouvoir allant d'une forme centralisée (plan central et hiérarchie) à des formes plus décentralisées (marchés et concurrence) et à des formes négociées portant sur les intérêts des partenaires (négociation et dialogue). La dernière ligne poursuit la même perspective de développement au stade actuellement émergent (3,0).

Transformer les catégories essentielles de la pensée économique

Pour comprendre le territoire plus profond de l'actuel changement structurel, nous avons besoin de retourner à l'illustration n°2, qui cartographie le paysage de la transformation à partir d'un cadre économique axé sur l'attention et la conscience. La grille de l'illustration n°2 représente verticalement les trois stades du capitalisme (et de la conscience) et horizontalement sept catégories clés de la pensée économique.

Au vu de cette grille, nous voyons immédiatement quel est le problème pour ce qui est du discours économique actuel aux EUA (et dans la plupart des autres pays): il se concentre sur le sujet erroné. Il se concentre sur le débat du 20^{ème} siècle entre le capitalisme 1.0 (habituellement alimenté par une idéologie centrée sur le marché libre venant du bord conservateur) et le capitalisme 2.0 (habituellement alimenté par une idéologie centrée sur l'état venant du bord progressiste). Mais c'était le débat du siècle dernier. Après la chute du Mur de Berlin (et du fondamentalisme d'État), et ce siècle-ci depuis l'effondrement de Wall Street (et du fondamentalisme de marché), nous sommes confrontés à un autre problème: comment passer d'un débat idéologique, l'un ou l'autre, à un débat pragmatique, accompagné d'une intégration, comme composante améliorée du capitalisme 3.0, ce qui lui permettrait de répondre aux nouveaux défis de ce siècle, mieux, plus vite et avec moins d'effets secondaires catastrophiques.

¹⁴ Paul O. Hawken, *Blessed Unrest : How the Largest Movement in the World Came into Being and Why No One Saw It Coming* (New-York : Viking, 21007).

La grille de l'illustration n°2 montre que si le capitalisme se transforme de 1.0 à 2.0 et à 3.0, il en est de même de la pensée économique. Dans le capitalisme 1.0, les concepts clés de la pensée économique ont été définis selon le paradigme des marchés «libres» et de la conscience centrée sur l'égo ; la sensibilisation ego système. Dans le capitalisme 2.0, ils ont été définis selon le paradigme des marchés réglementés, modérés par les intérêts des partenaires et une plus grande conscience ouverte sur l'extérieur. Dans le stade 3.0 émergent du développement de l'économie mondiale, je crois qu'ils seront définis selon un paradigme de direction collective, de conscience de l'écosystème et d'action collective qui émerge d'une volonté et d'une attention communes.

Peut-être que la question la plus importante de la recherche de notre époque est-elle de définir les deux dernières lignes de la grille de l'illustration n°2 : comment *repenser* les principales catégories de la pensée économique à la lumière des défis sociétaux du 21^{ème} siècle ; et comment identifier les *points de levier* pratiques qui pourraient faire passer le système de 2.0 à 3.0. Je les appelle les "points d'acupuncture", parce que l'expression souligne que la transformation nécessite un *ensemble* d'interventions de systèmes interdépendants.

Les sept points d'acupuncture (ou points d'intervention) portent sur les questions vitales suivantes

(1) Coordination: Comment pouvons-nous améliorer le système actuel du mode opératoire économique, en passant de la concurrence pure et de la législation influencée par des groupes d'intérêt particuliers (pilote « par la conscience du système centré sur l'égo ») à des modes inclusifs et transparents de Co intuition et de Co création d'une économie régénératrice (pilotee par une « conscience de l'écosystème ») ?

(2) De-la-Terre-à-la-Terre: comment pouvons-nous concevoir que tous les produits, les processus de production, et les systèmes de matériaux existent et fonctionnent comme des cycles en circuit fermé - "de -la-terre-à-la-terre" (sans décharges) de telle sorte que tout ce que nous empruntons à la terre lui soit restitué au même niveau ou à un niveau supérieur de qualité?

(3) Travail et créativité: Quels droits économiques humains (comme le revenu de base garanti) peuvent contribuer à libérer la créativité de l'homme en vue de générer de la richesse équitable et du bien-être socio écologique?

(4) Capital et argent: Comment pouvons-nous repenser et réorienter le flux de l'argent et du capital dans l'ensemble du système économique au service de la santé et du bien-être de tous? Et comment pouvons-nous inventer des droits de propriété fondés sur les biens publics qui permettraient de mieux permettre cette circulation?

(5) Technologie et création de savoir: Comment pouvons-nous provoquer et développer des *communautés de création* qui génèrent des technologies écologiques et sociales et les rendent disponibles dans des formes (de type source libre) maximisant leur utilisation optimale dans la société?

(6) Construire l'aptitude au leadership: Comment pouvons-nous créer un réseau mondial d'écoles de leadership ("g.schools") pour agir écologiquement au niveau mondial, reliant les jeunes à un mouvement mondial de renouveau institutionnel et les plaçant dans le siège du conducteur d'un profond changement sociétal?

(7) Discussion et conscience collective: Comment pouvons-nous créer des innovations de l'infrastructure permettant à tous les citoyens de prendre conscience de leur pouvoir réel concernant la Co création de la volontaire économie des écosystèmes et l'approfondissement de notre démocratie?

Dans la suite de cet article, j'esquisse certaines amorces de discussion de chacune de ces principales questions et les points d'acupuncture.

(1) Un mécanisme de coordination pour améliorer le système de fonctionnement actuel

Le premier point d'acupuncture concerne l'évolution des *mécanismes de coordination* qui pilotent la répartition mondiale du travail aujourd'hui. Dans le capitalisme 1.0 nous répondons à ce problème de coordination au moyen des «marchés et de la concurrence». Dans le capitalisme 2.0 nous réalisons que l'énorme croissance que la concurrence a permise, s'est faite au prix d'effets secondaires inattendus, comme la pauvreté massive. Ainsi le capitalisme 2.0 offre-t-il une deuxième solution, complémentaire: réglementation, normes, organismes de réglementation (comme le système de la Réserve fédérale) et négociations entre les groupes d'intérêts organisés (tels que syndicats et employeurs) qui ont contribué à accroître la loyauté, l'équité et l'efficacité. Ce changement s'est produit en Allemagne principalement au cours des années 1880 avec l'introduction par Bismarck de la législation de la sécurité sociale. Il s'est opéré aux Etats-Unis principalement en 1933-36 avec le New Deal de Franklin D. Roosevelt. Dans les deux cas il en est résulté un type 2.0 de capitalisme dans lequel le gouvernement et les groupes d'intervenants organisés ont créé des normes, des conditions et des redistributions de ressources qui ont permis aux forces de la concurrence de travailler avec moins d'effets secondaires négatifs.

Aujourd'hui ce système, qui fonctionnait bien en Occident (pays de l'OCDE) pendant une grande partie du 20^{ème} siècle et n'a pas fonctionné presque partout ailleurs, se heurte au mur des externalités mondiales (changement climatique par exemple), du bien-être des générations futures et de la survie d'espèces non humaines. C'est là où le modèle 2,0 finit.

Si nous regardons le défi immense et historiquement sans précédent de transformation qui est devant nous (prochaine ou deux prochaines décennies), et au taux actuel très modeste de progrès sur le changement climatique, la pauvreté et d'autres externalités, il n'y a vraiment aucun doute que ce dont nous avons besoin à présent, c'est d'un *changement transformationnel massif* de la conscience et de l'attention collectives qui peut engendrer un niveau de réponse différent et plus profond – aux plans local, régional, national et à l'échelle mondiale.

Nous avons besoin d'investissements publics et privés massifs dans de nouvelles infrastructures qui permettent, facilitent et organisent cette réponse plus profondément génératrice. Ces nouvelles infrastructures sont nécessaires à des communautés ancrées localement, comme dans des écosystèmes urbains (comme nous pouvons voir dans la « vivante économie locale » entre autres), mais aussi dans des situations plus décentralisées comme les écosystèmes commerciaux où une telle infrastructure devrait permettre de relier tous les acteurs de la chaîne de valeur, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'au consommateur final. Dans toutes les industries, la toile globale des relations de la chaîne de valeur doit devenir plus transparente et réfléchie (esprit ouvert), plus empathique et inclusive (à cœur ouvert »), avec plus d'actions orientées et disposés à prêter main-forte (bonne volonté).

De même que la transition du capitalisme 1.0 au capitalisme 2.0 a été facilitée par une série de profondes innovations institutionnelles (comme la Réserve fédérale ou le système de sécurité sociale), nous avons maintenant besoin d'une prochaine série de profondes innovations institutionnelles afin d'améliorer l'intelligence des mécanismes de coordination existants dans notre économie. Nous avons besoin d'infrastructures qui permettent de faciliter l'évolution d'un nouveau mécanisme de coordination qui tourne

autour de *la création d'action collective provenant d'une attention et d'une volonté commune partagées*¹⁵.

Nous voyons déjà émerger des prototypes de première facture de ce nouveau mécanisme de coordination. Nous le voyons présenté spontanément, dans des vivantes économies locales où les citoyens et les petits partenaires commerciaux travaillent ensemble pour créer un nouveau type d'économie locale. Nous l'avons vu après l'effondrement de Wall Street à l'automne 2008, lorsque les dirigeants mondiaux ont presque instantanément créé un nouveau forum pour discuter et résoudre la crise ensemble. Nous voyons d'autres petites versions de ce nouveau mécanisme de coordination apparaître spontanément à chaque fois qu'il est nécessaire de répondre à une catastrophe : les gens savent que la plupart des autres mécanismes sont cassés ou insuffisants et qu'il faut agir immédiatement. Alors, que faisons-nous en cas d'urgence? Nous nous rassemblons, considérons et analysons la situation et décidons rapidement de ce qui doit être fait ensuite, et puis, sans aucune coordination abstraite, nous passons à l'action collective en un instant – c'est-à-dire chacun faisant sa part pour répondre à la nécessité apparente. Dans ces cas, le mécanisme de coordination n'est pas une entité abstraite qui est distincte de la réalité sur le terrain (comme les mécanismes des prix ou une réglementation étatique); dans ces cas, l'action collective se dégage de la présence d'un organe commun de l'attention qui *relie* tous les acteurs les uns aux autres et à la situation sur le terrain.

Le problème que nous avons aujourd'hui, est que ce mécanisme, l'organe commun de l'attention collective et de la volonté commune, est une ressource largement manquante. Son absence empêche souvent le mouvement d'aspirations élevées à des discussions de meilleure qualité et à des discussions de meilleure qualité en vue d'une action transformatrice.

Je vois trois possibilités immédiates pour le prototypage de ce nouveau mécanisme de coordination en vue d'une action collective découlant de l'attention partagée et d'une volonté commune: relier les acteurs et les participants (1) dans des communautés ancrées localement comme des écologies citadines, (2) dans des écosystèmes décentralisés de chaîne de valeur ou du monde des affaires comme des systèmes alimentaires, sanitaires et éducatifs ; et (3) grâce à des innovations en matière de planification participative et la démocratie directe.

(2) Production de la terre-à-la-terre - les cycles de consommation

Le second point d'acupuncture concerne l'interface qu'a un système économique avec la terre et ses écosystèmes. Toutes les activités économiques générées par la terre, finalement y retournent. Toutes les activités économiques commenceront avec les êtres humains qui reçoivent et prennent les dons de la nature afin de satisfaire leurs besoins fondamentaux. Plus une économie se développe, plus grande est la transformation que nous appliquons à ces dons de la nature (fruits, matières premières, etc.) Mais finalement

tout ce que nous prenons de la nature, lui est retourné sous une certaine forme - et notre travail consiste à nous assurer que nous lui retournons sous une forme qui soit au moins aussi pure et propre que celle que nous avons reçu d'elle.

Le problème est, bien sûr, que nous faisons le contraire de cela. Vingt pour cent de la couverture du sol ont été fortement dégradés par l'activité humaine et soixante pour cent des écosystèmes évalués de la planète sont aujourd'hui endommagés ou menacés,

¹⁵ Pour une discussion plus approfondie des termes esprit ouvert, cœur ouvert, bonne volonté, voir Scharmer, *Theory U*.

principalement à cause de notre manière d'organiser l'activité économique¹⁶. Les défis associés à l'émission de gaz à effet de serre illustrent l'utilisation massive des combustibles fossiles qui maintient la machine industrielle mondiale . en état de marche. Bien qu'en tant que consommateurs, nous soyons passés du déni à la conscientisation dans bon nombre de ces cas, notre comportement en tant que communauté mondiale n'a pas beaucoup changé. Nous continuons plutôt à faire la même chose.

Le problème en cause ici, exprimé dans le langage de l'économie, c'est le problème des externalités: les coûts privés sont différents des coûts sociaux¹⁷. Une entreprise qui émet massivement des gaz à effet de serre ne paie pas pour l'utilisation de la capacité d'absorption limitée de biens publics mondiaux. Ni ne paie un agriculteur pour l'empoisonnement des eaux profondes, quand il utilise des pesticides et des herbicides. Pas plus que ne paie l'agro-industrie qui produit les engrais pour les émissions de carbone qui résultent de l'énergie utilisée de manière intensive pour les produire. L'agriculteur biologique voisin qui n'utilise pas (subventionné de fait) de pesticides, d'herbicides, et d'engrais, vend ses produits à un prix plus élevé que l'agriculteur conventionnel, bien que l'agriculture conventionnelle, si l'on compte toutes les coûts cachés sociaux, sanitaires et écologiques santé sociale, et les écologiques, soit plus onéreuse à long terme pour la société. Donc le problème est que "les coûts privés» (les coûts pour les producteurs) ne reflètent pas les vrais «coûts sociaux et environnementaux» (le coût pour la société) parce que nous ne tenons pas compte du capital naturel, social et culturel. Que pouvons-nous faire à ce sujet?

Peter Barnes, auteur du livre *Capitalism 3.0*, a suggéré d'intervenir dans ces voix manquantes en créant une nouvelle catégorie de droits de propriété: les droits de la propriété *commune*. Ces droits pourraient être effectivement appliqués par des fiducies qui les posséderaient et distribueraient des fonds (selon un système *cap-and-trade* pour les émissions de carbone, par exemple) aux citoyens (une personne, une action), aux communautés, et en partie au gouvernement pour l'investissement public en infrastructure.

Un exemple d'une telle fiducie basée sur les biens publics est l'Alaska Permanent Fund, un fonds établi de manière constitutionnelle qui est géré par une entreprise semi indépendante. Le Permanent Fund reçoit au moins 25 pour cent de ses revenus en provenance de ressources naturelles (telles que le pétrole et le gaz), qu'il met de côté au profit des générations actuelles et futures de l'Alaska. Le fonds est passé d'un investissement initial de 734.000 dollars en 1977 à environ 28 milliards de US\$ en Mars 2008. Chaque année, les bénéfices réalisés par le Fonds sont répartis entre la protection contre l'inflation, les dépenses de fonctionnement, et les dividendes annuelles du Permanent Fund (qui s'élevaient à \$2,068 par citoyen en 2008.)

Le point sur les droits de propriété communautaire fondée sur la fiducie, c'est qu'ils ne fonctionnent pas comme une entreprise (qui est généralement motivée par les profits à court terme: le prochain trimestre), ni comme un gouvernement (qui tend à être dirigé par des groupes d'intérêt à court et à moyen termes : la prochaine élection). Une fiducie et ses fiduciaires indépendants sont responsables de la durabilité à long terme des biens publics communs spécifiques qu'ils gèrent pour la prochaine génération. La création d'une nouvelle classe de droits de propriété basés sur les biens publics serait institutionnaliser les voix de ceux qui sont dans leur ensemble sans-voix (générations futures).

¹⁶ United Nations Environment Program , New Science and Developments in Our Environment, *UNEP Yearbook 2009* (www.unep.org/geo/yearbook).

¹⁷ Voir les entretiens avec Rebecca Henderson (2009) et Jeffrey Hollender (2009)

Note personnelle : ma famille et moi avons choisi de transférer notre ferme privée familiale à un groupement comme forme de propriété, qui vise à soutenir la mission de la ferme, qui est agriculture durable, éducation et création d'une conscience sociétale. Grâce à la nouvelle structure propriété, basée sur le groupement, nous avons été en mesure d'attirer de meilleures ressources et investissements, ainsi que des partenaires qui sont intéressés à expérimenter de nouvelles pratiques écologiques sociales et économiques. Nous avons "perdu" la capacité de transformer ce morceau de propriété privée en liquidités; mais nous avons "gagné" un morceau d'un bien commun qui est maintenant mieux préparé pour participer et expérimenter l'étape 3.0 de l'économie¹⁸.

Bien que cette ferme incarne à petite échelle le principe des flux de matière venant de et retournant à la terre, il est certainement beaucoup plus difficile de mettre en œuvre ces principes à l'échelle des écosystèmes régionaux et / ou commerciaux mondiaux. Et pourtant, c'est exactement ce qui se passe dans de nombreuses industries. De nouvelles formes de collaboration entre des entreprises (chaînes d'approvisionnement) et des ONG (organisations non gouvernementales, qui peuvent rendre des hommes d'affaires conscients de l'impact social et écologique de leurs prises de décision), ainsi que des cadres législatifs avisés qui obligent les fabricants à se débarrasser de leurs déchets industriels de manière responsable et à recycler leurs propres produits, lesquelles sont des points de levier importants pour accélérer le processus de l'innovation et de la refonte à l'échelle des écosystèmes.

(3) Travail + droits économiques, humains qui mènent au bien-être social et à la création de richesse

Le troisième point d'acupuncture concerne l'évolution du travail et les droits de l'homme: Quels droits économiques pourraient aider à libérer la créativité humaine pour générer de la richesse et du bien-être social ? La planète compte environ 4 milliards de personnes qui vivent dans la pauvreté (avec moins de deux dollars par jour). Manquons-nous de produits pour venir en aide à ces milliards (NdT. : d'êtres humains) dont les besoins fondamentaux sont grandement insatisfaits?. Pas du tout. En fait, comme économie mondiale, nous avons actuellement une offre excédentaire importante de produits et de capacités de production de la plupart de nos industries. Nous (pouvons et produisons) plus de choses que nous pouvons en vendre.

Quel est donc le problème?. C'est le revenu. Les gens n'ont pas les revenus nécessaires pour acheter ce dont ils ont besoin. Pourquoi pas? Parce que notre réflexion sur le revenu est toujours bloquée à l'étape 1.0, tandis que l'économie réelle effectue un passage rapide de l'étape 2.0 à l'étape 3.0. Nous pensons que seuls ceux qui ont des emplois dans le secteur formel, devraient recevoir un revenu. C'est le modèle mental actuel. Mais la réalité en est bien éloignée. La plus grande partie des revenus d'aujourd'hui est versée en provenance d'autres sources que le travail dans le secteur formel (comme les paiements de transfert ou l'intérêt ou la rente de la propriété d'actifs)¹⁹. Donc, si nous pouvons nous permettre de transférer des milliards de dollars à l'oligarchie financière de Wall Street, pourquoi ne pouvons-nous pas nous permettre de transférer une certaine somme, même modeste, à ceux qui souffrent le plus dans toute sorte de crise économique: les groupes marginalisés et pauvres qui manquent de tampon financier pour amortir la contraction de l'économie et faire face à la récession?

Donc, le tableau d'ensemble se compose de quatre éléments fondamentaux:

(a) Pauvreté: quelques 40% de personnes dans le monde survivent avec moins de 2 dollars par jour.

(b) Sous-consommation: nous produisons beaucoup plus que nous pouvons vendre.

¹⁸ www.dannwisch.com

¹⁹ données disponibles (get data)

(c) Chômage: des centaines de millions sont au chômage, et des millions d'autres les rejoignent ce groupe chaque année.

(d) Les biens communs: il y a une énorme quantité de travail à faire dans toutes nos communautés et dans la préservation des biens communs, mais nous ne pouvons pas trouver des gens pour le faire.

Ces quatre questions partagent un élément commun: le manque de revenus - le manque de revenus pour répondre aux besoins basiques, pour acheter des produits, pour créer des emplois et de la perspective entrepreneuriale, et pour obtenir que le travail soit réalisé.

Alors, comment pouvons-nous développer des moyens plus novateurs de lier et de répondre à ces quatre questions? Attendre que la croissance se produise et se propage (réponse 1.0) n'est pas une option viable, non seulement parce qu'elle a déjà été tentée (1979-2008), mais aussi parce que les effets secondaires nous tuent: aujourd'hui, nous utilisons l'équivalent de 1,3 planètes pour fournir les ressources que nous utilisons et pour absorber nos déchets. Autrement dit, il faut un an et quatre mois à la Terre pour régénérer les ressources que nous utilisons et pour absorber les déchets que nous produisons en une année²⁰. A ce rythme, nous savons faire simplement plus de la même chose ne résoudra pas le problème.

Le défi fondamental auquel nous sommes confrontés à nouveau est le suivant: sommes-nous prêts à accepter que nous ne sommes pas séparés les uns des autres, mais que nous sommes économiquement et socialement un champ grandement interdépendant de relations et de communautés? Et si nous sommes d'accord que cette connexion à de multiples niveaux existe, sommes-nous prêts à nous épauler les uns les autres? Si la réponse à cette question est oui, alors l'intervention économique au plus haut niveau serait de créer simplement un droit humain à un revenu fondamental pour chaque être humain qui, s'il est combiné avec un accès gratuit ou peu coûteux aux soins de santé et à l'éducation, créerait un terrain de jeu qui donnerait à chacun une chance de poursuivre ses aspirations et ses rêves - de mettre sa réelle créativité au service de la communauté la plus large.

Voici quelques siècles, la plupart d'entre nous a travaillé dans une situation de très grande dépendance (comme esclave, serviteur, ou paysan). Ensuite, l'industrialisation aurait enlevé beaucoup d'entre nous de cet état, et nous avons fait notre chemin au moyen du travail. Mais le travail conventionnel n'est qu'une autre forme de dépendance: vous ne vendez pas votre corps, mais vous vendez votre temps (1.0). Puis, avec la réglementation, les normes du travail et les syndicats, les choses s'améliorent, mais vous êtes toujours dépendant, bien que sous une forme plus avancée (2,0). Alors, à quoi ressemblera le travail dans le capitalisme 3.0? Vous libéreriez le travail rémunéré dans l'intention d'augmenter la créativité et l'esprit d'entreprise (privé ou social). Vous vendriez vos produits et vos services, pas votre temps, que ce soit individuellement ou collectivement, grâce à la propriété partagée de l'entreprise. Ainsi la question est de créer des conditions qui permettraient à tous les gens, plutôt qu'à une poignée, de créer leur moyens d'existence économiques en ayant accès à *toutes* ces ressources et options?

(4) Les flux monétaires et de capitaux qui servent à toute l'humanité

Le quatrième point d'acupuncture concerne l'évolution de la monnaie et du capital. Le principal problème avec notre système monétaire actuel, selon Bernhard Lietar, auteur de

²⁰ Voir : <http://footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world-footprint/>.

The Future of Money, c'est qu'il est trop efficace²¹. Il se concentre trop étroitement sur le profit financier à court terme au détriment de toute une série d'effets secondaires inattendus qui endommagent à long terme la santé, la résilience et la capacité de survie du système. Dans le secteur financier, la recherche exclusive de rentabilité financière à court terme a conduit à un ensemble d'institutions qui sont maintenant «trop grandes pour faire faillite» et qui se livrent à un type de capitalisme de Wall Street que Paul Krugman a appelé «pile je gagne, face tu perds." La partie "je gagne» de ce principe a conduit à une rémunération annuelle moyenne de 590 millions de dollars par personne pour le Top 50 des banquiers d'investissement de Wall Street en 2007. La partie «tu perds» de ce même principe a prélevé sur les contribuables une facture de sauvetage de plusieurs milliards de dollars. En bref: nous voyons la privatisation des profits et une socialisation des pertes comme une façon de faire des affaires qui n'a absolument pas changé depuis les interventions de sauvetage des gouvernements à travers le monde.

Tels sont les symptômes. Mais quelle est la situation d'ensemble à ce propos? Quelle est la réelle fonction de l'argent? Comment le secteur financier est-il lié à l'économie réelle? Quand les profits du secteur financier sont passés de moins de 16% des bénéfices des sociétés nationales (1973-1985) à 41% au cours de la première décennie de ce siècle, le secteur financier a-t-il ajouté *réellement* à l'économie cette bien plus grande *valeur* économique (ou quelque *valeur*)? Quand la Fed a abaissé le taux d'intérêt à 1% en 2003, qui à son tour a pompé d'énormes quantités d'argent dans le système économique et déclenché un boom de 30 milliards de dollars dans la bourse de 2003 à 2008, le secteur financier a-t-il créé une valeur de 30 milliards de dollars de *valeur économique réelle*? Ou était-ce juste une autre bulle? Quand cette bulle a éclaté, et que les mêmes 30 milliards de dollars ont été anéantis (plus un montant supplémentaire de 10 milliards ou à peu près dans le marché du logement) au cours des 12 mois suivants, ces 40 milliards de dollars de *valeur réelle* ont-ils été détruits?

Ce que nous oublions quand nous entendons des banquiers de Wall Street parler de la «valeur» qu'ils «créent», c'est une vérité simple: l'argent n'est pas une marchandise. L'argent n'a *aucune valeur* sans l'économie réelle à laquelle elle est liée. Imaginez une économie basée sur Wall Street, mais pas sur Main Street. Elle ne vaut rien. Imaginez maintenant l'inverse: Main Street sans Wall Street. Vous voyez alors une économie où les gens continuent de produire et de consommer des biens et des services, mais ils manquent du tissu conjonctif que l'argent procure. C'est pourquoi ils se tournent rapidement vers le troc, des monnaies alternatives ou le téléphone portable, ou des moyens basés sur le Web de relier directement les emprunteurs et les déposants.

Si l'argent n'est pas une marchandise comme les autres produits et nécessite donc d'être gérée différemment, qu'est-elle alors ? L'argent incarne la dimension relationnelle de l'économie. L'argent nous donne le droit d'acheter et de consommer une certaine fraction de la valeur (biens et services) que l'économie réelle a généré en une période donnée. L'argent est un médium qui nous maintient connectés à la division du travail réparties dans le monde. L'argent est à l'économie réelle ce que le système circulatoire est au corps humain. Il garde les parties du système connectées et vivantes. Cela signifie que les institutions qui orientent la circulation de l'argent à travers le corps économique collectif doit le faire dans le même esprit: *servir* l'ensemble du système plutôt qu'en extraire et l'exploiter. Stupidement, pomper l'argent dans un système qui aboutit à une bulle de 30 ou de 40 milliards de dollars ne sert pas l'économie réelle (même si elle peut assurer la reconduction du président de la de la Fed dans ses fonctions). Extraire les profits de

²¹ Bernard Lietaer, *interview in brandeins*, Procurez-vous la référence complète.

l'économie réelle qui passerait de 10% à 41% des bénéfices de sociétés nationales ne sert pas l'économie réelle non plus. Extraire un chèque de plus d'un demi-milliard de dollars par an ne sert pas non plus l'économie réelle. C'est obscène. Tous ces comportements sont à l'opposé de servir le système économique global; ils le pillent.

Le cœur de mon argument, cependant, ne vise pas l'éthique individuelle. Il vise la conception des systèmes. Aujourd'hui, nous avons un système qui accumule un surplus d'argent et de capitaux dans des secteurs qui produisent des rendements financiers élevés et environnementaux et sociaux bas, tandis que dans le même temps nous avons une offre insuffisante d'argent et de capitaux pour répondre dans d'autres secteurs aux besoins importants communautaires et sociétaux en investissement (et une rentabilité financière faible, mais socialement élevée, comme l'éducation des enfants des communautés à faible revenu). Selon McKinsey Global Institute (MGI), les marchés financiers du monde entier luttent pour trouver des opportunités d'investissement pour 167 milliards de dollars en "liquidités" mondiales en 2006²². Cette somme était à un niveau sans précédent, soit environ 3,5 fois le total du PIB mondial de 52 milliards de dollars. Le Secrétaire adjoint du Trésor américain, Robert Kimmitt, a estimé le chiffre à 190 milliards de dollars²³. Telle est la situation maintenant: nous avons trop d'argent là où nous n'en avons pas vraiment besoin (190 milliards cherchant un rendement financier élevé et socialement faible), et nous n'avons pas suffisamment investi là où nous avons besoin de toute urgence (dans les biens publics écologiques, sociaux et culturels à la fois dans les hémisphères nord et sud. C'est comme avoir un appareil circulatoire qui pompe tout le sang dans les bras et les jambes tandis que le cerveau n'en reçoit pas.

Pourquoi le système actuel se comporte-t-il comme cela? C'est à cause de la manière dont il est conçu. Nous avons besoin de repenser et de reconcevoir le système de sorte qu'il soit mieux équilibré et serve la société dans son ensemble. Nous avons besoin de remplacer le système financier actuel basé sur l'extraction par des institutions qui soutiennent l'économie réelle et répondent aux besoins de l'écologie et de la communauté.

Quels sont les exemples concrets où l'argent a été repensé afin de mieux servir l'économie réelle et la société? En voici quelques-uns. Au cours du Colloque de Bretton Woods en 1944, John Maynard Keynes a proposé une forme de « frais financiers » pour un meilleur équilibre dans le commerce international et l'échange monétaire entre les pays excédentaires et déficitaires. Les frais financiers seraient impartis aux pays en excédent pour agir de facto comme des intérêts négatifs (votre surplus rétrécit). S'ils étaient imputés d'une manière plus générale, les frais financiers (ou les excédents diminués) pourraient induire des incitations à déplacer dans l'économie le capital du secteur du rendement financier élevé et socialement faible, ou même en économie de dons, qui procure une rentabilité financière extrêmement faible, mais des retours sur investissement très importants socialement ou écologiquement. C'est ce que Bill Gates et Warren Buffett ont décidé de faire en transférant la part du lion de leurs fortunes à la Fondation Bill et Melinda Gates, mise à son tour à œuvrer dans des projets et des entreprises à vocation sociale. Bien que ce soit un geste généreux fait par des particuliers extraordinaires, un système monétaire repensé pourrait aider à répondre d'une façon plus systémique au déséquilibre fondamental entre l'offre excédentaire de capital financier à extraction de profit d'une part

²² Voir http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/Mapping-Global/MGI_Mapping_chapter_1.pdf.

²³ Robert Kimmitt, « Public Footsprings in Private Markets ; Sovereign Wealth Funds and the World Economy, » *Foreign Affairs* (Janvier/Février 2008).

et d'autre part d'une manière plus systémique l'insuffisance de capital régénérateur ou de don²⁴.

Un deuxième exemple est la suggestion de créer *des monnaies complémentaires*, locales ou régionales qui favoriseraient l'économie vivante locale, qui à son tour s'accompagnerait de nombreuses externalités positives sur les plans écologique et social²⁵. Une monnaie locale complémentaire peut également aider à réduire le risque de crises monétaires périodiques. Un exemple en est le système du dollar de Toronto, qui est entièrement soutenu par le dollar canadien; les commerçants participants sont libres d'échanger des dollars Toronto contre des dollars canadiens²⁶.

Un troisième exemple est la proposition de remplacer Wall Street, par des plateformes plus ouvertes, plus transparentes qui permettrait aux prêteurs et aux emprunteurs d'interagir directement. Phil Thompson du MIT dit : «Je voudrais en fait utiliser le Web et certaines de ses nouvelles technologies sociales au lieu de Wall Street comme un mécanisme à grande échelle pour les investissements et les prises de décision... Compte tenu de l'option, les gens vont opter pour ces véhicules de participation financière plutôt que pour les structures que nous avons à présent²⁷. " Un certain nombre de premiers prototypes d'une telle plate-forme existe déjà, quelques-uns d'entre eux, comme Prosper, avec des millions d'utilisateurs à ce jour.²⁸

En résumé, nous avons besoin de redéfinir le système monétaire pour qu'il équilibre mieux les trois grandes fonctions de l'argent aujourd'hui: de l'argent pour la consommation pour répondre aux besoins de base, de l'argent pour le crédit et l'investissement pour permettre à l'esprit d'entreprise d'entreprendre et de l'argent pour les biens publics et les biens communs sociétaux.

Le résultat de ce meilleur équilibre aidera aussi à rééquilibrer l'asymétrie quant à la propriété quand actuellement les 2% les plus riches détiennent 51% des actifs mondiaux et que 50% des plus pauvres en possèdent à peine 1% (en 2000)²⁹. Une nouvelle catégorie de biens communs basés sur les droits de propriété (qui peut être spécifiée tant pour les entreprises axées sur la mission sociale que les biens communs naturels et culturels pourrait être un point de levier important pour faire avancer ce dossier.

(5) Communautés de création de savoir

Le cinquième point d'acupuncture concerne l'évolution et l'utilisation des connaissances et de la technologie, c'est-à-dire des communautés productrices de savoir. La technologie est une force motrice principale du changement dans l'économie basée sur le savoir. Au cours des derniers siècles, la technologie a évolué en nous servant d'outil technique (pensez à un marteau que vous utilisez pour enfoncer un clou), à un système complexe et interdépendant (pensez à: Microsoft Office, qui vous aide à accomplir un ensemble d'activités connexes), à une architecture libre basée sur le Web, une libre plate-forme de sources qui vous permet de rejoindre des communautés collaboratives en tant que créateur de contenu et de produits (pensez à: Facebook, YouTube ou Wikipédia).

²⁴ A la racine de la question du concept keynésien de qui supporte les coûts financiers se trouve le problème des intérêts composés – ou « l'argent génère de l'argent ». De nouvelles conceptions des systèmes monétaires qui soient plus conscients des externalités devront répondre à la question-racine systémique d'une manière ou d'une autre.

²⁵ Entretien avec Lietar

²⁶ <http://www.torontodollar.com>

²⁷ Entretien avec Phil Thompson (2009), URL :Need URL

²⁸ http://prosper.com/welcome/how_it_works.aspx

²⁹ United Nations University, World Institute for Development Economics Research, « Personal Assets from a Global Perspective » (<http://www.wider.unu.edu/research/projects-by-theme/poverty-inequality/en-GB/personal-assets-from-a-global-perspective/>)

Un autre aspect de la situation globale est que la part du lion de la R & D mondiale est dépensée avec la rentabilité commerciale comme objectif, au détriment de la satisfaction des besoins sociétaux (aboutissant, par exemple, à ce que les firmes pharmaceutiques servent peu les populations à faible revenu d'Afrique ou que les firmes automobiles et de l'énergie sous investissent pour ce qui est d'une mobilité durable). En regardant les grands défis liés au changement climatique et à la pauvreté, nous savons que deux choses sont nécessaires pour mobiliser ou réorienter les investissements massifs publics et privés dans les technologies vertes émergentes de transformation empreintes de durabilité et pour créer un accès à ces technologies, de sorte que leur utilisation puisse être instantanément mises en œuvre au niveau mondial (c'est-à-dire que l'accès à ces technologies ne soit pas ralenti par des droits de propriété intellectuelle qui empêchent leur emploi dans les régions du monde qui en ont besoin, mais ne peuvent pas se les payer). Souvent, ces technologies seront un mélange de haute et de faible technologies de façon à générer des emplois et la création de richesse localement plutôt que de se substituer du travail.

L'essence de la technologie et la production de savoir, et les forces motrices ultimes de l'économie, sont du même ressort: c'est la capacité humaine à créer. Le sens originel du mot *technologie* vient du grec *techne*; c'est l'«art», lié à la capacité à créer. La création d'infrastructures qui permettraient à de plus en plus de personnes, et finalement à chaque être humain, de se connecter à sa capacité de créer est, à mon avis, le but ultime de la technologie.³⁰

Parmi les "technologies" les plus importantes disparues aujourd'hui nous trouvons *les technologies sociales* qui aident des groupes et des intervenants d'origines et d'intérêts divers à créer et à innover ensemble. Au Presencing Institut, par exemple, avec cet objectif à l'esprit, nous avons réalisés les outils de la technologie sociale de "presencing" disponibles en tant que plate-forme libre d'accès en l'offrant en téléchargement gratuit sur le site Web de l'Institut.³¹ Le droit d'auteur public, créatif, permet aux gens d'utiliser, de reproduire et d'adapter librement le matériel et également de former une communauté mondiale de pratique qui, fonctionnant sur une plate-forme en réseau social libre d'accès, évolue et se développe très rapidement³².

Dans un premier temps, la sagesse de mettre vos produits-clés dans le domaine public peut ne pas sembler évident: comment pouvez-vous survivre économiquement si vous faites cela? Mais quand on y pense, si vous vous êtes engagé à créer des technologies sociales et que vous souhaitez choisir une conception du droit de propriété intellectuelle, qui bénéficie le plus à la société, quelle autre option avez-vous? Ayant fait cette démarche, vous trouvez vite que de nouvelles fenêtres d'opportunité s'ouvrent et vous indiquent les étapes suivantes.³³

(6) Une école-phare d'action mondiale

Le sixième point d'acupuncture porte sur l'évolution du leadership et l'apprentissage. Ces lignes ont paru dans un Op-Ed 2009 du *New York Times* sous la plume de Mark C. Taylor, président du département religion de la Columbia University: «L'éducation supérieure est le Déroit de l'enseignement supérieur. La plupart des programmes d'études

³⁰ Martin Heidegger, *Die Technik und die Kehre*, 9^e éd. (Stuttgart : Verlag Gunther Neske, 1996)

³¹ <http://presencing.com/tools/>.

³² <http://community.presencing.com/>.

³³ A cet égard, placer « presencing » dans le domaine public a créé un programme de construction d'aptitudes en ligne qui sert la communauté des usagers au moyen d'une « salle de classe mondiale ». Tandis que les outils sont gratuits, le programme de construction d'aptitudes sont proposés moyennant une redevance que la plupart des gens sont contents de payer ; des bourses sont aussi possibles.

supérieures des universités nord-américaines produisent un produit pour lequel il n'y a pas de marché (candidats à des postes d'enseignement qui n'existent pas) et développent des compétences pour lesquelles la demande est en diminution (recherche dans des champs secondaires de champs secondaires et publication dans des journaux lus par personne d'autre qu'un petit nombre de collègues réduits à la même impasse), le tout à un coût en rapide augmentation (parfois bien plus de \$100 000 d'emprunts étudiants.. "Mais le problème ne se situe pas seulement dans les universités américaines. Il se situe dans les établissements d'enseignement supérieur partout.

Si Taylor a raison, et si la société n'a pas besoin des nombreuses compétences qui sont enseignées dans ces types d'universités, nous avons déjà (et si bien des gens ne peuvent pas en payer le coût de participation), ce qui fonctionnerait mieux? Quelles capacités spécifiques seront essentielles à la mission de ce siècle, indépendamment du fait de savoir si vous allez dans les affaires, l'entrepreneuriat social, l'état, le journalisme ou une autre branche de travail? Voici ce que j'ai appris sur cette question.

Ayant passé les 15 dernières années à observer, à faciliter et à co-diriger des projets de changement dans différents secteurs, systèmes et cultures, ce qui me frappe le plus c'est que si c'est l'industrie automobile, l'industrie informatique, le système de santé, le système éducatif ou l'état, le problème fondamental est le même: les dirigeants répondent de manière répétée aux problèmes en relâchant toutes les détentes. Mais aujourd'hui, davantage de la même chose ne sera pas suffisant. Les dirigeants et les gestionnaires sont confrontés à des problèmes qui exigent d'eux de freiner et même d'arrêter; puis ils ont besoin de commencer à vraiment davantage prêter attention, écouter, communiquer, en sentant ce qui veut se produire, en réfléchissant profondément et en se reliant à une source intérieure de connaissance, l'emplacement intérieur du silence où la connaissance vient à la surface. Et les dirigeants et les acteurs du changement doivent faire tout cela collectivement. Puis, quand une étincelle de compréhension ou d'inspiration se montre, ils peuvent se concentrer sur ce point et se déplacer avec lui, en créant rapidement des prototypes à petite échelle qui leur permettent d'explorer cette étincelle en faisant quelque chose, en générant des retours et en appliquant ce qu'ils apprennent. Ce sont des compétences qui sont nécessaires aujourd'hui dans tous les emplois, industries et cultures. Et ce sont des compétences qui, aujourd'hui, ne peuvent pas être acquises sur un campus, et surtout pas comme une capacité collective qui peut être appliquée dans de réelles communautés de travail en charge des questions complexes et difficiles de la transformation sociale et du changement.

C'est l'angle mort de l'enseignement supérieur. Pour éliminer cet angle mort, vous devez activer transformer l'institution de fond en comble. Vous devez abandonner la plupart des critères traditionnels de la connaissance basés sur la discipline. Ces critères représentent encore le Moyen-Age à notre époque. Alors, qu'est-ce qui sera abandonné ? Pas grand-chose.

Et c'est là où le futur commence. Ce néant est le lieu de la possibilité, où un nouvel apprentissage et une nouvelle configuration de l'université peuvent s'opérer. Voici trois sources que je considère comme essentielles pour la nouvelle configuration de l'université: (1) défis sociétaux :les défis sociétaux spécifiques comme la «transformation de la durabilité urbaine» lesquels établissent des partenariats de recherche-action et qui situent les engagements des secteurs croisés et des disciplines croisées ;(2) étudiants: les questions, les aspirations, et *la connaissance de soi* que les élèves (et la faculté) mettent sur la table, et (3) les méthodes et outils fondamentaux: par exemple, une *technologie sociale* pour relever les défis que les citoyens, les associations, les communautés et les

dirigeants affrontent, des défis qui exigent de nous à la fois à réfléchir le passé et à sentir et actualiser le futur émergent. Une solide base des méthodes et des outils permettront à l'étudiant d'assister, d'écouter, de penser et de réfléchir profondément, de créer des discussions productives, de se rendre dans des situations qui ne sont pas connues, de sympathiser avec autrui, de se connecter aux plus profondes sources de l'humanité qui sont en chacun de nous, de concrétiser la vision et l'intention, de « prototyper » le neuf en créant des exemples vivants, et d'évoluer avec l'environnement changeant. Ajoutez à cela certaines notions de finance, de comptabilité, de systèmes de pensée et une certaine pratique de la technologie des media, et les diplômés seront bien équipés pour relever les défis majeurs de ce siècle dans n'importe quel type de cadre institutionnel.

Ce sont également les compétences qui catalyseront et faciliteront le renouveau mondial des communautés et des systèmes sociétaux. Toutefois, les campus universitaires d'aujourd'hui développent rarement les compétences et les relations de réseau que ces formes d'apprentissage permettent. Pourtant, des poignées de gens existent qui font déjà ce genre de travail - des individus, groupes et réseaux. Et si on pouvait relier ces personnes inspirées et innovantes grâce à une université mondiale de recherche-action? Et si on lui donnait un nom, quelque chose comme *g.school*: une université verte, « globale », génératrice de recherche-action, pour défricher la transformation et le renouveau économiques - et lui donner une présence sur de nombreux campus et dans de nombreuses communautés? Peut-être que ce réseau d'endroits et de prototypes pourrait insuffler une nouvelle vie dans l'institution mourante de l'ancienne université en plaçant des personnes jeunes et des étudiants sur le siège du conducteur du changement et du renouveau sociaux³⁴.

Une telle *g.school* ne défricherait pas seulement la réinvention et le renouvellement de l'éducation supérieure, mais procurerait également des pratiques, des méthodes, et des outils valables à utiliser dans la tâche plus large de réinventer et de renouveler l'ensemble du système éducatif. Car, si vous êtes docteur, infirmière, professeur, ingénieur, ou ouvrier de la communauté, sans les aptitudes de base d'attention, d'écoute active, de présence authentique et d'apprentissage à travers l'activité pionnière, il sera de plus en plus impossible d'évoluer dans un contexte sociétal qui est de plus en plus caractérisé par l'ambiguïté, les échecs et le changement déstabilisant.

(7) Un changement dans la conscience collective qui approfondit la démocratie et rénove la société

Le septième point d'acupuncture concerne la transformation de nous-mêmes, les citoyens en co-créateurs de l'évolution du système économique, politique, et culturel. Le grand tableau à ce sujet est enclos dans l'illustration n°3.

L'illustration n°3 illustre les structures de communication qui relient les trois principales sphères de la société: monde de la finance et de l'économie, état et société civile. Les quatre cercles représentent les quatre différents types de communication :: téléchargement (unilatéral, manipulateur); discussion (bilatérale, transactionnelle); dialogue (multilatéral, réflexif); et presencing (multilatérale, transformatrice). Quand ils sont appliqués aux structures de communication entre les principaux secteurs sociaux, nous voyons le grand tableau suivant:

Dans le modèle 1.0 du capitalisme, la structure de communication est limitée aux deux cercles extérieurs. En fait, pendant approximativement la décennie passée, nous avons vu beaucoup de communication de type 1 dans tous les secteurs (films

³⁴ Pour une description plus détaillée de cette proposition, voir g.school@MIT : apprentissage d'action globale, verte, productive pour défricher la transformation économique et le renouveau social, Juin 2009, Cambridge, MA.
NdT. : glocal me renvoie à un slogan d'ATTAC-France « penser global, agir local ».

publicitaires, propagande, corruption) aux dépens des trois des autres types de discussion intersectorielle. La pollution dramatique de la conscience publique qui résulte de la communication de type téléchargement, devrait nous conduire à faire deux choses: *réduisez* (ou arrêtez) le bruit de communication de type 1 et *accélérez* le passage du transactionnel (type 2) au réflexif (type 3) et au dialogue transformateur (type 4) parmi les partenaires et les secteurs. Ceci nous amène aux deux modèles suivants.

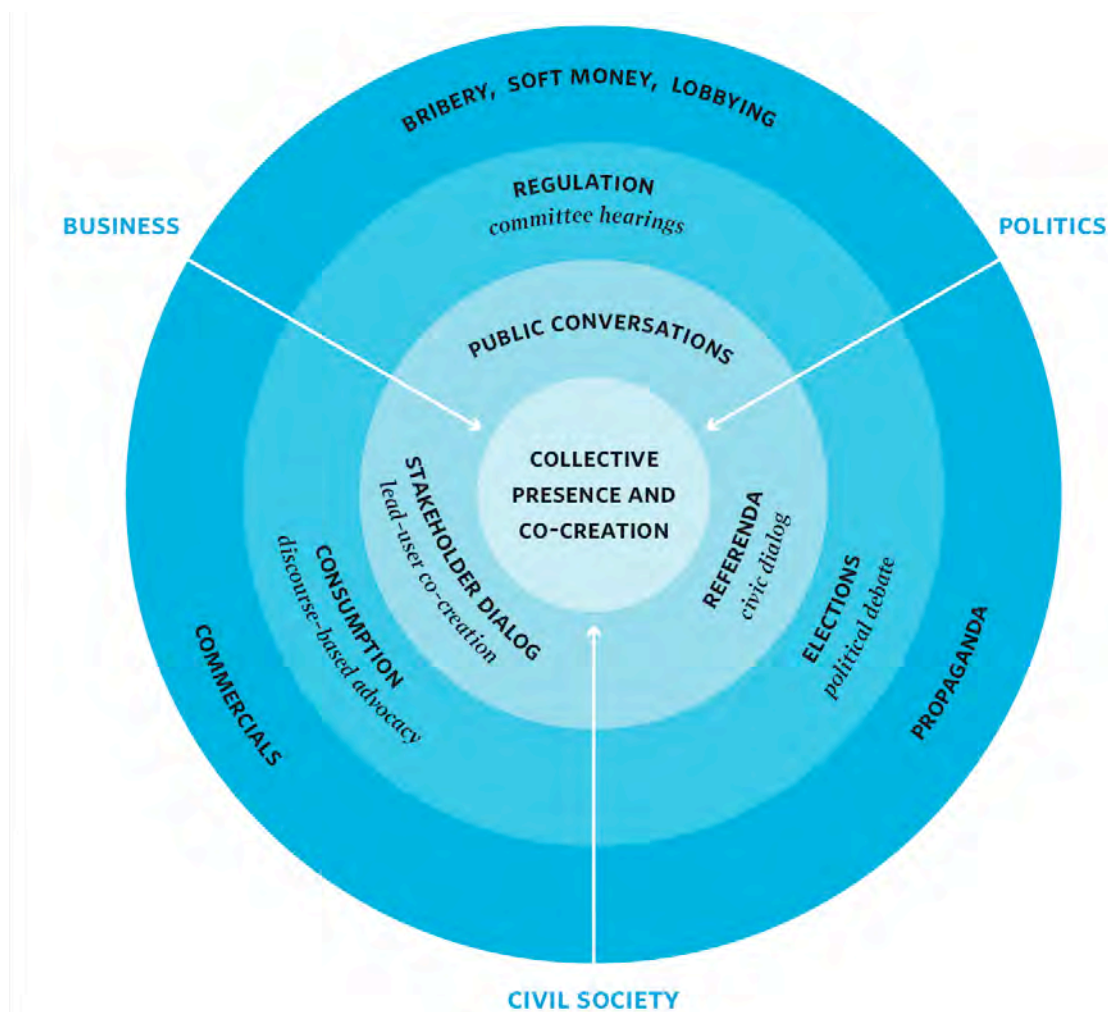


Illustration n° 3: Quatre types de communication intersecteurs: *cercle extérieur* : unilatéral, manipulateur (type 1); *second cercle* bidirectionnel, transactionnel (type 2); *troisième cercle* multilatéral, réflexif (type 3); *cercle intérieur* : multilatéral, transformateur (type 4); source: Scharmer (2009)

Lire : En haut, de gauche à droite : Sphère économico-financière ; Corruption, papiermonnaie, lobbying (groupes de pression) ; Régulation, commissions d'audience ; débats publics ; sphère politique.

En bas et au milieu : Sphère de la société civile

À droite : Propagande ; débat politique, élections ; Dialogue civique, referenda ;

À gauche : Commerciaux ; Plaidoyer basé sur la discussion, consommation ; Dialogue des dépositaires d'enjeux.

Dans le cercle central : Présence collective et co-création

Dans le capitalisme du modèle 2,0, la structure de communication inclut les trois cercles extérieurs et se focalise sur le dialogue entre partenaires multiples. Tandis qu'il y a eu beaucoup de progrès, à un certain moment, la plupart de ces formes d'engagement ne mènent pas à l'action transformatrice, ni à une réelle percée de la pensée, ni à l'innovation collective. Pourtant, le déplacement du capitalisme du modèle 1 (avec des types transactionnels de discussion) au capitalisme du modèle 2 (avec discussion réflexive, multilatérale), est un mouvement qui va de la conscience du système basé sur l'égo à la conscience des partenaires où les intérêts et les points de vue des autres acteurs du système deviennent pertinents.

Le modèle de société 3,0 (pas encore réalisé) et l'économie incluent les trois formes internes de discussion. Dans ce modèle, les pratiques du type 1 cesseraient. Au lieu de cela, le modèle 3,0 se concentrerait sur la création des nouvelles infrastructures du renouveau collectif qui sèmeraient et soutiendraient les initiatives intersectorielles pour l'innovation et le changement profonds.. Le système basé sur l'égo et la conscience des partenaires des stades précédents s'ouvriraient à une conscience d'écosystème: comportements faisant montre d'un esprit d'ouverture, d'empathie et de dynamisme, lesquels augmentent la santé de l'écosystème et servent le bien-être de tous.

Eclairer l'angle mort

J'ai commencé cet essai en attirant notre attention sur la faillite *intellectuelle* qui sous-tend la faillite financière et économique de nombreux établissements et organismes établis. . J'ai proposé que cette faillite intellectuelle soit en lien avec la façon dont nous pensons nos rapports économiques et encadrons les concepts clés de l'économie. J'ai proposé que l'angle-mort de l'économie et de la théorie économique soit notre propre *conscience* - notre structure de l'attention et notre niveau de conscience et comme elle affecte notre comportement individuel et collectif. J'ai alors rédigé sept questions fondamentales et sept points d'acupuncture concernant le changement du champ économique et social actuel.

Ce que cette recherche rend clair, c'est que nous vivons dans une réalité éclatée: d'une part, de nouveaux défis exigent de nous de répondre et de réinventer de nouvelles manières; d' autre part, nous employons encore des arrangements institutionnels qui reflètent la rationalité économique des premiers stades (1.0 et 2.0). L'industrie automatique états-unienne est confrontée aujourd'hui à cette réalité éclatée: elle produit un produit pour lequel il n'y a pas de débouché et développe des qualifications pour lesquelles il y a une demande décroissante, le tout à un coût en augmentation rapide. Certes, il y a beaucoup de nuances. Wall Street est différente de Detroit, et toutes les deux sont différentes du système de sécurité sociale (health care system) santé et du monde universitaire. Mais certains des dispositifs de base sont identiques.

Ces établissements et systèmes répondent à la crise actuelle en grande partie des mêmes manières (voyez l'illustrations n°4 ci-dessous). Ils peuvent:

- 1.Réagir: acte basé sur des habitudes existantes d'action ou de pensée ;
- 2.Reconcevoir: changer le processus sous-jacent ou la structure ;
- 3.Recadrer: refléter et changer les postulats et les modèles mentaux
- 4.Régénérer: se reconnecter avec les sources plus profondes d'inspiration, et le Soi
En vue de réinventer et soi-même et le système

L'illustration n° 4 relie ces différents niveaux de réponse aux crises aux différentes dimensions de changement de systèmes: écosystèmes individuel (micro); du groupe (méso); institutionnel (macro) et mondial (mundo).

Niveaux du changement et réponses	Micro : Attention (individuelle)	Méso : Discussion (groupe)	Macro : Structure (institutions)	Mundo : Coordination (systèmes mondiaux)
1. Réaction --} Habitudes --} Exercer le pouvoir	Ecoute 1 : Téléchargements Des habitudes de pensée	Téléchargement : Discours sympa Politesse	Centralisé : Machine Bureaucratie	Hiérarchie : Plan central, Réglementation
2. Nouvelle conception --} processus --} révéler le pouvoir	Ecoute 2 : Factuelle, Centrée sur l'objet	Débat : Discours dur	Décentralisé : Divisé	Marché : concurrence
3. Recadrer --} modèles mentaux --} réflexion du Pouvoir	Ecoute 3 : Ecoute empathique	Dialogue : Demande de Renseignements	Mise en réseau Relationnel	Négociation et Dialogue (Ajustement mutuel)
4. Régénération --} Sources --} générateur de pouvoir	Ecoute 4 : Ecoute génératrice	Créativité collective : « Presencing », flux	Ecosystème : Sentir et créer ensemble	Action collective : Emanation de la vision partagée + volonté commune

Illustration n° 4: Une matrice de réponse à une crise: 4 niveaux de réponse, 4 dimensions de changement de systèmes

Comment ont fait les Big Three à Détroit et les établissements " trop grands pour faire faillite" à Wall Street pour atteindre le point de non retour? Chacun (d'eux) était confronté à des défis qui exigeaient d'eux de développer un niveau 3 (recadrer) et de niveau 4 (régénérer) de réponse, mais tout qu'ils pouvaient maîtriser, était de réagir (niveau 1) et de reconcevoir (niveau 2). Ils faisaient « plus de la même chose ». Ils se focalisaient sur les retours à court terme et ignoraient fondamentalement les implications et les risques à long terme.

Mes observations en travaillant avec des responsables d'établissements peuvent se résumer comme suit:

1. La plupart des établissements, des communautés et des équipes dirigeantes aujourd'hui sont confrontés à des défis qui ne peuvent pas être résolus par des réponses des niveaux 1 et 2 (réaction, reconcevoir).

2. La plupart des établissements et des organismes sont largement au fait du fonctionnement basé sur des réponses de niveau 1 ou 2 (réagir, reconcevoir) ; ils savent souvent quelque chose du fonctionnement basé sur des réponses du niveau 3 (recadrer);

et très peu savent quelque chose du fonctionnement basé sur des réponses du niveau 4 (régénérer).

3. Bien que de nombreux dirigeants réalisent qu'aujourd'hui une approche différente est nécessaire (de niveau 4), leurs efforts respectifs sont habituellement limités aux individus et aux groupes de leurs propres organisations et n'incluent pas l'écologie institutionnelle plus large de l'ensemble du système dans lequel ils fonctionnent.

Les nouvelles réponses qui sont à présent les plus nécessaires, englobent l'ensemble des 4 niveaux (de la réaction à la régénération) et des dimensions du changement des systèmes (de micro à mundo). Ces réponses exigent la création d'innovation différente et d'espaces d'appren-tissage dans la société. Si le défi est de réinventer les établissements morts des secteurs – Les Big Three de Detroit, Wall Street, ou le système de santé - il y a une chose que nous tenons pour sûre: aucun de ces groupes ne pourra le faire par lui-même en employant le même type de penser que le leur. Ils ont besoin d'un nouvel environnement d'apprentissage et d'innovation qui reconnecte leurs dirigeants avec les réalités de l'écosystème plus vaste qu'ils désirent régénérer.

Infrastructures pour la co-sensibilité: à l'Ecoute du Nouveau dans l'Etre

Les sept points d'acupuncture concentrent notre attention sur sept concepts clés qui recadreraient et réinventeraient la théorie et la pratique économiques traditionnelles à la lumière des défis du 21^{ème} siècle qui se trouvent devant. Dans le passé, ces sept dimensions de la réalité sociale étaient les taches blanches de la théorie économique conventionnelle ("externalités"). A l'avenir, ces sept dimensions devraient être les principes noyaux de la théorie et de la pratique économiques avancées. Ce sont::

(1) coordination: Pour améliorer le système de fonctionnement actuel en introduisant un nouveau

mécanisme de coordination (action émanant d'une conscience partagée et d'une volonté commune)

(2) nature: Concevoir toute la production - les cycles de consommation de la terre-à-la-terre (en coévolution avec les écosystèmes naturels) ;

(3) travail: Améliorer les droits de l'homme économiques que toutes les personnes puissent actualiser leur pleine créativité humaine en vue de la création de richesse partagée et le bien-être social.

(4) capital: Concevoir autrement les flux monétaires et de capitaux de sorte qu'ils servent tous les secteurs du système économique (y compris ceux qui ont des rendements sociaux élevés et de faibles rendements financiers) ;

(5) technologie: Accroître les communautés de création pour générer des technologies avancées dans les secteurs qui importent le plus à la société (par exemple, des technologies vertes et sociales)

(6) leadership: Réinventer la gouvernance apprenante afin de faciliter " l'apprentissage du futur émergent " plutôt que de dupliquer la connaissance du passé.

(7) conscience publique et discussion: Créer des infrastructures innovantes qui permettent à tous les citoyens de prendre conscience de leur vrai pouvoir dans la Co création d'une économie intentionnellement respectueuse des écosystèmes et dans l' approfondissement de notre démocratie.

Chacun de ces sept points est un morceau de mission critique d'une nouvelle infrastructure ouverte qui pourrait faciliter le passage du capitalisme de types de système 1.0 et 2.0 à un type 3,0.

Les pionniers des sept points d'acupuncture ont besoin de promouvoir des infrastructures qui facilitent la rencontre, l'écoute, l'apprentissage et la vision d'un tableau plus grand à travers les yeux de chaque autre. La nouvelle infrastructure soutiendrait le développement collectif et défricherait des innovations institutionnelles qui, une fois testées et affinées, pourraient se propager rapidement.

Cela peut sembler énorme. Mais toutes ces choses sont déjà en train de se faire. Si elles ne se font pas encore, c'est qu'elles mobilisent une action encore plus collective ou qu'elles doivent être financées comme un *ensemble* de points d'acupuncture corrélés. A nouveau, j'emploie le terme d'*acupuncture* pour souligner que la transformation exige *un ensemble* d'interventions dans des systèmes corrélés, comme dans l'application de l'acupuncture dans la médecine chinoise traditionnelle. Le traitement est conçu pour stimuler la résilience de l'organisme corporel *pris dans son ensemble*. C'est identique à ce que nous devons faire pour le corps social collectif, la sphère sociale.

Œuvrer à guérir et à faire évoluer le corps social collectif est un challenge bien plus grand encore qu'œuvrer sur un corps humain individuel, parce que, entre autres choses, *nous* le co-créons au coup par coup. Les dites lois ou invariances de la science économique et de la science sociale ne s'apparentent pas à celles des sciences de la nature. Les "lois" de la société sont déterminées par la conscience de personnes et tout comme leur conscience change, leur comportement et les lois qui le régissent, peuvent également changer. Ce qui nous ramène à l'angle mort: la qualité de la conscience que nous partageons en tant qu'êtres humains.

Vu sous cet angle, la science pourrait sembler être un autre "Déroit" lequel nécessite d'être revivifié. Tandis que la principale approche de l'activité scientifique conventionnelle en science économique et en sciences sociales a porté sur la découverte et la description des invariances (gelant par là le statu quo dans la société), nous, au Green Hub et à l'Institut Presencing du MIT et (et plusieurs de nos collègues et partenaires en d'autres endroits) croyons que l'essence de l'activité scientifique à notre époque devrait être *d'identifier et de transformer les invariances* dans le comportement humain³⁵ - c'est-à-dire, investiguer les conditions qui nous permettront *de transformer* les schémas du passé.

C'est ce sur quoi la g.school proposée porterait. Comme elle est envisagée, la g.school appliquera une forme de science de l'action qui serve et soutienne la grande transformation mondiale que nous vivons en ce moment. Son programme d'études sera pratique parce qu'il est fondé sur l'apprentissage de l'action, qui est lui-même relié à un réseau mondial d'initiatives axées sur un profond changement social. Et la g.school fournira un personnel et parfois même une expérience spirituelle parce qu'elle liera le travail pratique de changement au captage des sources les plus profondes de nos humanité et créativité – que nous sommes en tant qu'êtres humains, porteurs du futur que nous voulons créer collectivement sur cette planète.

³⁵ 35. Johan Galtung, *Methodology and Ideology: Theory and Methods of Social Research* (Copenhagen: Ejlers, 1977).