

■ Fabien Chabreuil
Patricia Chabreuil



La Spirale Dynamique

Comprendre comment
les hommes s'organisent
et pourquoi ils changent

Fabien et Patricia Chabreuil

La Spirale Dynamique

Comprendre comment les hommes s'organisent
et pourquoi ils changent

INTERÉDITIONS

TABLE DES MATIÈRES

Introduction : Un monde en recomposition.....	7
CHAPITRE 1 ■ Une cartographie de la complexité humaine.....	10
La genèse de la spirale dynamique.....	11
Les trois strates de valeur.....	14
Une holarchie de niveaux d'existence.....	17
Conditions de vie et capacité cérébrales.....	19
Les diverses notations.....	22
La psychogenèse récapitule la sociogenèse.....	25

Première partie

LES HUIT NIVEAUX DE VALEURS CONNUS À CE JOUR

CHAPITRE 2 ■ Subsister.....	29
1 – AN – BEIGE.....	30
<i>Le thème de AN-BEIGE.....</i>	<i>30</i>
<i>La sociogenèse de AN-BEIGE.....</i>	<i>30</i>
<i>AN-BEIGE dans les sociétés actuelles.....</i>	<i>30</i>
<i>La psychogenèse de AN-BEIGE.....</i>	<i>31</i>
<i>Vivre avec des individus en AN-BEIGE.....</i>	<i>32</i>
2 – BO – VIOLET.....	33
<i>Le thème de BO-VIOLET.....</i>	<i>33</i>
<i>La sociogenèse de BO-VIOLET.....</i>	<i>35</i>
<i>BO-VIOLET dans les sociétés actuelles.....</i>	<i>36</i>
<i>La psychogenèse de BO-VIOLET.....</i>	<i>37</i>
<i>Vivre et travailler avec BO-VIOLET.....</i>	<i>38</i>
CHAPITRE 3 ■ Acquérir une identité.....	41
3 – CP – ROUGE.....	41
<i>Le thème de CP-ROUGE.....</i>	<i>41</i>
<i>La sociogenèse de CP-ROUGE.....</i>	<i>43</i>
<i>CP-ROUGE dans les sociétés actuelles.....</i>	<i>45</i>
<i>La psychogenèse de CP-ROUGE.....</i>	<i>46</i>
<i>Vivre avec des individus en CP-ROUGE.....</i>	<i>46</i>

4 – DQ – BLEU	49
<i>Le thème de DQ-BLEU</i>	49
<i>La sociogenèse de DQ-BLEU</i>	50
<i>DQ-BLEU dans les sociétés actuelles</i>	51
<i>La psychogenèse de DQ-BLEU</i>	52
<i>Vivre avec des individus en DQ-BLEU</i>	53
CHAPITRE 4 ■ Obtenir la satisfaction	56
5 – ER – ORANGE.....	56
<i>Le thème de ER-ORANGE</i>	56
<i>La sociogenèse de ER-ORANGE</i>	59
<i>ER-ORANGE dans les sociétés actuelles</i>	61
<i>La psychogenèse de ER-ORANGE</i>	62
<i>Vivre avec des individus en ER-ORANGE</i>	63
6 – FS – VERT.....	64
<i>Le thème de FS-VERT</i>	64
<i>La sociogenèse de FS-VERT</i>	67
<i>FS-VERT dans les sociétés actuelles</i>	68
<i>La psychogenèse de FS-VERT</i>	70
<i>Vivre avec des individus en FS-VERT</i>	71
CHAPITRE 5 ■ Reconstruire	73
7 – GT – A’N’ – JAUNE.....	74
<i>Le thème de A’N’-JAUNE</i>	74
<i>La sociogenèse de A’N’-JAUNE</i>	76
<i>A’N’-JAUNE dans les sociétés actuelles</i>	77
<i>La psychogenèse de A’N’-JAUNE</i>	78
<i>Vivre avec des individus en A’N’-JAUNE</i>	79
8 – HU – B’O’ – TURQUOISE	80
<i>Avertissement</i>	80
<i>Le thème de B’O’-TURQUOISE</i>	80
<i>La sociogenèse de B’O’-TURQUOISE</i>	81
<i>La psychogenèse de B’O’-TURQUOISE</i>	81

Deuxième partie

PASSER D'UN NIVEAU À L'AUTRE
OU LE CHANGEMENT VERTICAL

CHAPITRE 6 ■ L’opportunité du changement	86
Le respect des personnes	86
Le respect des étapes.....	88
Le respect du rythme.....	89

CHAPITRE 7 ■ Les préalables au changement	92
L'attitude coincée.....	92
L'attitude arrêtée.....	94
L'attitude ouverte.....	94
CHAPITRE 8 ■ Les six conditions du changement	96
Potentiel cérébral.....	96
Solutions.....	97
Dissonance.....	97
Insight.....	98
Obstacles.....	98
Assistance.....	99
CHAPITRE 9 ■ Les cinq états du changement	100
L'état α (alpha).....	100
Le point β (bêta).....	101
Le creux γ (gamma).....	101
Le saut δ (delta).....	102
Le nouvel état α (alpha).....	103

Troisième partie

QUELQUES ILLUSTRATIONS
PARMI UNE MYRIADE D'APPLICATIONS

CHAPITRE 10 ■ Utilisation en évolution personnelle	106
Sortir d'une régression.....	106
Nettoyer la spirale.....	108
Séparer des v mèmes.....	112
Prendre son envol.....	113
CHAPITRE 11 ■ Utilisation en entreprise	115
Élargir la cible.....	115
Prendre soin du personnel.....	116
Coacher.....	117
Dynamiser.....	117
CHAPITRE 12 ■ Utilisation sociale	120
La sortie de l'apartheid en Afrique du Sud.....	120
L'équateur.....	124
AN-BEIGE.....	124
BO-VIOLET.....	125
CP-ROUGE.....	125

<i>DQ-BLEU</i>	125
<i>ER-ORANGE</i>	126
La France	127
<i>AN-BEIGE</i>	127
<i>BO-VIOLET</i>	128
<i>CP-ROUGE</i>	128
<i>DQ-BLEU</i>	129
<i>ER-ORANGE</i>	129
<i>FS-VERT et autres</i>	130
<i>Conclusion</i>	130
 Conclusion : La pluralité, une nécessité et une chance	 131
 Pour en savoir plus.....	 133
Médiagraphie	133
Documents sur la Spirale Dynamique.....	133
Documents sur la mémétique et l'évolution	134
Sites Internet	136
pour nous contacter.....	137

INTRODUCTION

Un monde en recomposition

Tandis que notre planète, obéissant à la loi fixe de la gravitation, continue à tourner dans son orbite, une quantité infinie de belles et admirables formes, sorties d'un commencement si simple, n'a pas cessé de se développer et se développe encore !

Charles DARWIN¹

Le grand enchevêtrement

La caractéristique majeure de ce début du XXI^e siècle est la cohabitation étroite de différents systèmes de valeurs issus de multiples cultures : dans le monde, au sein de chaque pays, à l'intérieur de chaque entreprise, au cœur de chacun d'entre nous.

La technologie moderne et les réseaux informatiques à grande vitesse ont rétréci la planète. Le monde entier tient sur un bureau. Un ordinateur standard a communément été commandé sur l'Internet à une entreprise américaine, monté en Irlande à partir d'un processeur fabriqué au Costa Rica, d'une mémoire sortie d'une usine allemande, d'un disque dur construit au Philippines, d'un clavier de Taiwan et d'un écran plat venant du Japon. La facture peut avoir été émise par une société de comptabilité indienne, et les appels au service après-vente traités par un *call center* installé au Maroc.

Thomas L. Friedman, grand éditorialiste au *New York Times*, en a déduit dans un livre fameux portant ce titre que « *la Terre est plate* », c'est-à-dire qu'à tout moment chaque être humain peut se connecter immédiatement à n'importe quel autre pour monter un projet commun, indépendamment de l'endroit de la planète où il se trouve.

Bien évidemment, la Terre n'est pas plate, et Thomas Friedman tombe dans ce que James Mann, un spécialiste des relations sino-américaines, appelle « l'illusion Starbucks » : « *Dès que des gens mangent chez McDonald's ou s'habillent chez Gap, les journalistes en déduisent hâtivement qu'ils sont en train de devenir comme nous.* » En réalité, chaque groupe humain perçoit sa culture comme un moyen de protéger son identité, et l'attachement aux valeurs qu'elle défend est de plus en plus fort.

Le même phénomène se manifeste dans chaque pays. En se promenant dans les rues d'une ville importante, on peut constater combien la diversité culturelle s'accroît chaque jour. Des populations de toutes origines s'y croisent, achètent des produits venant du monde entier et dînent dans des restaurants présentant toutes les cuisines du monde.

Toute grande entreprise peut faire un constat semblable. Le modèle de management unique ne fonctionne plus tant l'hétérogénéité du personnel est importante. Les attentes de chacun sont différentes. Telle personne veut un encadrement présent et fort, et telle autre un maximum d'autonomie ; telle personne est motivée par des récompenses fi-

¹ Traduction française d'Ed. Barbier (Association des Bibliophiles Universels).

nancières, et telle autre par un sentiment d'appartenance ; telle personne souhaite une relation durable et loyale avec son entreprise, et telle autre est connectée à sa fonction. La liste pourrait occuper des pages.

Individuellement, nous sommes le théâtre des mêmes oppositions de valeurs. En tant que consommateurs, nous voulons les produits les moins chers possibles, mais en tant que travailleurs, nous réclamons des salaires élevés et des emplois stables et non délocalisés. Nous aimerions pouvoir faire des achats à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, mais nous répugnons à bouleverser nos horaires de travail afin de préserver notre vie familiale. Nous souhaitons que nos enfants respectent les règles que nous leur fixons, mais nous les voulons indépendants et autonomes. Nous sommes concernés par la menace écologique qui pèse sur le monde, mais, voiture, informatique ou télévision, nous sommes tentés par des produits énergétivores. Là aussi, il serait facile d'allonger cette énumération.

La grande illusion

La Terre plate de Thomas Friedmann n'est que le dernier avatar d'une utopie très ancienne. Depuis toujours, l'être humain caresse le fantasme de l'unification du monde sous un système de valeurs unique. Ainsi après l'effondrement du mur de Berlin, Francis Fukuyama, un philosophe et chercheur en sciences politiques américain, a proclamé « *la fin de l'histoire* ». Il voyait dans la Guerre froide le dernier combat idéologique, et dans sa fin un consensus définitif autour des valeurs de la démocratie libérale.

Déjà en 1962, dans *La Galaxie Gutenberg*, Marshall MacLuhan formulait la fameuse métaphore du village global. Or le monde n'est pas un village. Dans un village, tous les habitants partagent peu ou prou le même modèle du monde, le même style de vie et les mêmes valeurs. Si la population mondiale était réduite à un village de cent habitants, 42 personnes n'auraient pas accès à l'eau potable, 33 vivraient une situation de guerre, 40 ne sauraient pas lire, écrire et compter, 1 serait riche et posséderait la moitié du village, 80 pratiqueraient une religion, parmi eux 40 y seraient contraints, 5 seulement seraient déjà parties en vacances, etc.¹

La contraction de la Terre a abouti à ce que des systèmes profondément différents qui étaient autrefois largement séparés sont désormais au contact quotidien les uns des autres. Rien ne laisse penser que cette situation puisse changer.

Il en est de même à tous les autres niveaux de regroupement des êtres humains. Les flux migratoires vont continuer à augmenter, et dans les pays, les villes et les entreprises, la mixité des valeurs restera la norme aussi loin qu'on puisse imaginer l'avenir.

Sur le plan individuel enfin, toutes les recherches actuelles des neurosciences confirment que le cerveau humain est un organe profondément modulaire. Cela implique qu'il n'y a pas une localisation centralisée de la conscience et que le sentiment subjectif d'une identité unique et cohérente est une construction a posteriori. En nous aussi, la multiplicité des systèmes de valeurs va perdurer.

¹ Source : http://www.populationdata.net/monde_villageglobal.php.

Un monde stratifié

Que nous le voulions ou non, nous sommes donc confrontés durablement à la diversité des valeurs, et il est de notre intérêt de l'accepter, de la comprendre et d'apprendre à vivre opérationnellement avec elle. C'est l'objet de ce livre.

Cette multiplicité des modèles du monde est certes source de complexité, mais elle est avant tout une chance. Il est impossible de se tromper tout le temps ! Chaque système de valeurs existant, aussi étrange puisse-t-il nous paraître, est porteur d'aspects positifs et de solutions qui peuvent se révéler utiles dans des circonstances particulières.

Même si, en ce domaine, chaque individu est unique, il existe des structures communes qui permettent d'appréhender les fondamentaux d'un système de valeur de manière concrète et de percevoir les éléments clés qui sous-tendent nos actes, nos pensées et nos certitudes.

Le temps des solutions uniques est révolu. La prise de conscience de l'hétérogénéité du monde et des êtres permet d'appliquer à chaque ensemble de valeurs la réponse la plus appropriée pour lui-même, pour nous et notre environnement. Dans cet ouvrage, nous allons découvrir comment cartographier et utiliser la diversité des systèmes de valeurs. Après un premier chapitre qui décrit le modèle de la Spirale Dynamique et montre comment êtres humains et sociétés développent des systèmes de valeur leur permettant de s'adapter à leurs conditions de vie, viennent trois parties :

I - La première partie présente les huit systèmes de valeur connus à ce jour, leurs caractéristiques, leurs objectifs, leur style de communication, leur influence dans notre développement, leurs manifestations dans la vie privée, en entreprise et dans le monde.

II - La deuxième partie expose l'impact du modèle de la Spirale Dynamique sur le changement individuel et collectif.

Elle étudie la nécessité ou non du changement, ses préalables, ses conditions et son déroulement.

III - La troisième partie présente des utilisations de la Spirale Dynamique dans un contexte d'évolution personnelle, en entreprise et au niveau d'un pays.

Afin de faciliter la lecture et la mémorisation, chaque partie débute par une présentation générale, suivie de chapitres descriptifs ou explicatifs. Chaque chapitre ou sous-chapitre commence à son tour par une description globale de son contenu et se termine par un récapitulatif qui en résume les points clés.

1

UNE CARTOGRAPHIE DE LA COMPLEXITÉ HUMAINE

UN DES TRAITS DISTINCTIFS DE L'ÊTRE HUMAIN est sa formidable capacité de s'adapter au monde. Au fur et à mesure que ses conditions d'existence se transforment, il s'y ajuste pour essayer d'en tirer le meilleur parti. Régulièrement, il modifie sa conception du monde et ses systèmes de valeurs de façon à construire le mode d'existence qu'il estime le plus approprié. Cette évolution s'applique aussi bien à l'humanité en général qu'à chaque individu en particulier. Elle n'est toutefois pas aléatoire, mais suit une série d'étapes qui ont été cartographiées sous le nom de Spirale Dynamique.

- *La genèse de la Spirale Dynamique*

La Spirale Dynamique est le résultat de plus de vingt-cinq années de recherches menées par le professeur Clare W. Graves (1914-1986) à Union College dans l'État de New York. Ce modèle est validé statistiquement sur des milliers de cas.

- *Les trois strates de valeur*

Parfois les discours tenus expriment les valeurs réelles. Et parfois non. La Spirale Dynamique cherche les éléments fondamentaux des systèmes de valeur au-delà des apparences en distinguant des valeurs dites de surface, cachées et profondes.

- *Une holarchie de niveaux d'existence*

Chaque système de valeurs émerge quand les conditions de vie le rendent nécessaire, sans pour autant faire disparaître les précédents. Ainsi à l'intérieur de chaque être, organisation ou société, plusieurs systèmes cohabitent.

- *Conditions de vie et capacités cérébrales*

L'émergence d'un système de valeurs nécessite aussi que la personne, l'organisation ou la société concernée dispose des capacités cérébrales lui permettant de gérer les conditions de vie. Ces capacités sont distinctes des formes d'intelligence connues et ne constituent pas un système de jugement ou de classement des êtres humains.

- *Les diverses notations*

Au fur et à mesure de l'affinement de ses recherches, le professeur Graves a fait évoluer la notation qu'il utilisait pour décrire les huit systèmes de valeurs identifiés. Dans

un but de simplification, ses élèves en ont ajouté une nouvelle qui code les niveaux d'existence par des couleurs.

• *La psychogenèse récapitule la sociogenèse*

Les différents systèmes de valeur ont successivement dominé les sociétés humaines. Quand un enfant grandit, il parcourt en accéléré ces mêmes étapes de l'histoire.

LA GENÈSE DE LA SPIRALE DYNAMIQUE

« C'est bien beau tout cela, Professeur Graves, mais de toutes ces théories que vous nous avez enseignées, laquelle est la bonne ? » Brusquement, en 1952, le professeur Graves¹ en eut assez d'entendre cette question que lui posaient tous les ans les étudiants de son cours de psychologie à Union College dans l'État de New York. En effet, Clare W. Graves leur enseignait la plupart des théories psychologiques existantes de Freud à Maslow, de Jung à Rogers, mais ses élèves voulaient plus : ils voulaient savoir laquelle était la plus exacte.

Incapable de répondre, il songea même à abandonner l'enseignement. Ce moment de découragement ne dura pas et Clare Graves décida de trouver la réponse à la question posée. Plutôt que de se lancer dans des méthodes de validation de l'existant, il choisit de repartir à zéro et de privilégier une approche pragmatique. Pour cela, pendant sept ans, de 1952 à 1959, il demanda à 1 065 de ses étudiants de définir ce qu'était pour eux une personnalité mature. Les personnes avaient un mois pour répondre et il leur était demandé de ne pas se référer à une théorie existante de la personnalité, mais simplement d'exprimer leur propre point de vue.

Clare Graves demanda ensuite à ses pairs de classer ces définitions d'une personnalité mature « si c'était possible et comme ils le voulaient ». Pour simplifier, les différentes descriptions entraient dans cinq grandes catégories que le professeur Graves appela plus tard des niveaux d'existence :

- exprimer le soi impulsivement à n'importe quel prix ;
- sacrifier le soi pour une récompense future ;
- exprimer le soi comme il le désire, mais de manière calculée ;
- sacrifier le soi pour être accepté maintenant ;
- exprimer le soi comme il le désire, mais jamais au détriment des autres.

Un autre constat fut que, parmi ses étudiants, nombre d'entre eux affirmèrent que leur définition de la maturité psychologique avait évolué avec le temps ; quand ces changements avaient eu lieu, ils se produisaient toujours en enchaînant les mêmes niveaux dans le même ordre.

À ce moment de son travail, le professeur Graves avait l'impression qu'il était en train de démontrer concrètement la justesse du modèle de son collègue et contemporain Abraham Maslow (1908-1970). Celui-ci avait formulé en 1943 une théorie des besoins humains, très largement connue sous le nom de pyramide de Maslow. Cette hiérarchie de besoins pouvait être mise en correspondance avec les niveaux d'existence de Graves et culminait avec le besoin d'accomplissement personnel qui était considéré

¹ Né le 21 décembre 1914 à New Richmond, Clare W. Graves a obtenu en 1940 une licence en Mathématiques et Sciences générales, avant de s'orienter vers la psychologie (maîtrise en 1943, doctorat en 1945).

comme un besoin ultime. La plupart des approches psychologiques de l'époque considéraient, comme Maslow, qu'il y avait une étape terminale de développement de la santé psychologique : la psychanalyse parlait du stade génital, Carl Rogers (1902-1987) de l'être humain pleinement fonctionnel, etc.

En 1959, Clare Graves fit une découverte qui le stupéfia. Certains de ses étudiants déclarèrent avoir cru que la maturité psychologique consistait à « exprimer le soi comme il le désire, mais jamais au détriment des autres », mais que depuis ils étaient passés à autre chose. Le professeur Graves eut alors l'intuition que la maturité psychologique n'existait pas en tant qu'état, mais était un processus qui se déroulait dans le temps et qui n'avait peut-être pas de fin.

Le professeur Graves était une personne qui privilégiait systématiquement l'expérimentation et qui était d'une rigueur intellectuelle absolue. Il continua pendant des années à accumuler des témoignages, à les classer, à faire passer des batteries de tests psychologiques à des milliers de personnes. En fait, il continua jusqu'à sa retraite en 1978.

Clare Graves nomma sa théorie ECLET (*Emergent Cyclical Levels of Existence Theory*) : la théorie de l'émergence cyclique des niveaux d'existence bio-psycho-sociaux. S'amusant intérieurement de l'effarement que cela provoquait bien souvent chez ses interlocuteurs, il synthétisait ainsi son approche en 1981: « En résumé, je propose que la psychologie de l'être humain mature soit un processus émergent et oscillant qui se déploie en spirale et qui est caractérisé, au fur et à mesure que les problèmes existentiels de l'être humain changent, par la subordination progressive de systèmes de comportements anciens par des systèmes nouveaux et plus complexes. »

De son vivant, Clare W. Graves n'a jamais publié de livre récapitulant sa théorie. Dans un premier temps, ce fut par souci d'accumuler le maximum de données, puis sur la fin de sa vie à cause de graves problèmes de santé. Ses travaux furent donc connus principalement par de rares publications universitaires. Toutefois, quelques parutions moins confidentielles firent un certain bruit, notamment l'article paru en 1974 dans *The Futurist* et qui s'intitulait « La nature humaine se prépare à un changement considérable¹ » ; dès 1967, le journal canadien, *Maclean's Magazine*, parlait avec admiration des travaux du Dr Graves comme d'une « théorie qui expliquait tout² ».

En 1975, Don Edward Beck (1937-), alors professeur à l'Université du Nord du Texas rencontra le professeur Graves ; il lui présenta Christopher C. Cowan, qui était alors un de ses élèves et qui plus tard enseigna dans la même université. Ensemble, ils aidèrent Clare Graves à poursuivre ses réflexions, et à mettre en forme et structurer ses archives. Cette collaboration dura huit ans, de la retraite de Graves en 1978 à son décès le 3 janvier 1986. À ce moment-là, Beck et Cowan se donnèrent pour mission de faire connaître les travaux de Graves et de les continuer.

En 1981, Don Beck quitta l'enseignement pour se consacrer à l'utilisation de la Spirale Dynamique afin d'aider à la transition qui fit passer l'Afrique du Sud de l'apartheid à la démocratie. Dans les sept années qui suivirent, il fit soixante-trois voyages sur place et fut un des conseillers privilégiés de Nelson Mandela. À ce jour, « ses contributions

¹ GRAVES, Clare W. « Human nature prepares for a momentous leap », *The Futurist*, 1974, pp. 72-87.

² Il s'agit bien évidemment d'une exagération journalistique. Aussi puissant que soit le modèle de la Spirale Dynamique, il ignore par exemple certains aspects du tempérament ou de la personnalité qui ont un impact sur les valeurs et motivations.

d'une valeur inestimable à la création pacifique d'une Afrique du Sud démocratique » constituent une des plus belles et des plus prestigieuses mises en application du modèle de Clare Graves. Après la fin de l'apartheid, Don Beck devient le coach psychologique des Springboks, l'équipe de rugby d'Afrique du Sud, qui devenait pour la première fois multiraciale et qui remporta le championnat du monde en 1995.

Don Beck et Christopher Cowan fondèrent ensemble en 1988 le National Values Center à Denton au Texas, renommèrent le modèle de Graves « Spiral Dynamics¹ », écrivirent en 1996 un livre de référence éponyme et parcoururent inlassablement le monde pour le diffuser.

Depuis 1999, Don Beck et Christopher Cowan travaillent séparément sur le modèle Spirale Dynamique dans trois grands axes :

- Enseignement et conseil : tous deux animent régulièrement des formations dans de nombreux pays pour propager le modèle du Dr Graves et l'appliquer, principalement dans le monde de la politique et dans celui des affaires ;
- Consolidation : Christopher Cowan, avec Natasha Todorovic et William R. Lee (1929-), compilent, maintiennent et publient les archives du professeur Graves ;
- Extension : Don Edward Beck s'efforce d'enrichir le modèle grâce à ses propres recherches et à des collaborations avec des personnalités de premier plan comme le philosophe Ken Wilber ou le consultant Ichak Adizes. Don Beck nomme le résultat de ses recherches SDI ou *Spiral Dynamics Integral* (Spirale Dynamique Intégrale).

Parallèlement, un autre élève de Graves, Dudley Lynch, a publié entre 1984 et 2003 cinq ouvrages faisant référence de manière plus ou moins approfondie aux travaux de Graves. L'un d'entre eux, paru en 1989, fut un best-seller mondial : *La stratégie du dauphin*².

Par leur enseignement et par leurs ouvrages, Don Edward Beck, Christopher Cowan et Dudley Lynch ont été pour les auteurs de ce livre des modèles, des sources exceptionnelles d'informations et d'enrichissement et une aide précieuse à la compréhension du modèle de Clare W. Graves. Même si nous utilisons dans ces pages le nom et la notation créés par Beck et Cowan, c'est aux travaux de Graves que nous faisons la part belle, à la fois parce qu'ils constituent le socle indispensable du modèle et parce qu'ils en sont la partie la mieux validée.

¹ Traduit littéralement, le modèle devrait s'appeler en français « Dynamiques de la Spirale ». Cependant, il est de tradition pour les utilisateurs francophones du modèle d'utiliser l'expression plus simple et plus proche de l'intitulé anglais de « Spirale Dynamique ». Aux États-Unis, « Spiral Dynamics » est une marque déposée appartenant au *National Values Center, Inc.*

² Ici ou là, d'autres ouvrages ont fait état de travaux de Clare Graves, le plus souvent superficiellement et en passant à côté des éléments faisant la richesse du modèle. Des auteurs ont été parfois jusqu'à croire que le professeur Graves était une femme et à le prénommer Claire !

Résumons-nous

- ✓ Le modèle de la Spirale Dynamique a été élaboré entre 1952 et 1958, sous le nom d'ECLÉT (Théorie émergente et cyclique des niveaux d'existence), par le Dr Clare W. Graves, professeur de Psychologie à Union College (New York).
- ✓ Il est basé sur des études statistiques scientifiquement validées.
- ✓ Il a été popularisé et complété par Don Edward Beck et Christopher C. Cowan, et dans une moindre mesure par Dudley Lynch. Ce sont Beck et Cowan qui lui ont donné son nom actuel.
- ✓ Il n'existe pas de définition stable et universelle de la maturité et la santé psychologique. L'humanité au cours de son histoire et l'être humain durant son développement élaborent des définitions successives qui sont fonction de leurs conditions d'existence.

LES TROIS STRATES DE VALEUR

Il peut sembler présomptueux de vouloir cartographier l'ensemble des valeurs humaines. Après tout, nous sommes plus de six milliards sur Terre et chacun d'entre nous a sa spécificité. La Spirale Dynamique relève le défi en distinguant trois strates de valeurs que nous allons décrire en allant des plus extérieures et apparentes aux plus profondes.

Les valeurs de surface sont celles dont chaque individu est conscient et qu'il manifeste au quotidien. Elles sont parfois formulées ouvertement, dans des conversations, des discours politiques ou des plaquettes commerciales précisant la mission d'une entreprise. C'est au nom des valeurs de surface que les êtres humains suivent des codes vestimentaires, participent à des rituels, obéissent à des règles sociales, choisissent un métier ou une entreprise, ou se battent entre eux. Elles sont fondées sur des traditions, des religions, des lois, une réflexion éthique personnelle, ou parfois un mélange de ces divers éléments.

Derrière les valeurs de surface, existe une deuxième strate : les valeurs cachées, qui appartiennent à deux catégories. Les premières sont des valeurs masquées. Elles s'utilisent dans des circonstances où des valeurs de surface sont émises en sachant pertinemment qu'il ne s'agit que d'un moyen d'atteindre un objectif. Les valeurs masquées sont conscientes et relèvent soit du machiavélisme et de la manipulation, soit d'un mécanisme de protection.

Par exemple, les Indiens Tarahumaras¹ vivent dans les montagnes du Chihuahua, au Mexique. Les Espagnols ont tenté de leur imposer leur manière de vivre, et les missionnaires jésuites ont voulu faire de même avec leur religion. Les Tarahumaras ne sont pas un peuple querelleur, et ils sont donc devenus chrétiens : aujourd'hui encore, ils célèbrent la messe tous les dimanches, même si elle ne dure pas plus de dix minutes, et leur fête la plus importante a lieu à l'occasion de la Semaine Sainte. Dans, cette célébration,

¹ *Les Tarahumaras de Chihuahua*, documentaire d'Alain Bourrillon et Javier Perez Solano, France, 2000.

appelée *Noliruachi* (« Quand nous marchons en cercle »), les forces du mal sont représentées par des hommes couverts de boue, appelés les Pharisiens, et qui en fait symbolisent les hommes blancs, impudents, grossiers et agressifs. Le mal sera balayé pour la plus grande gloire de Dieu et de la Vierge Marie, en fait le soleil et la lune. Il s'agit donc en réalité d'une belle fête païenne fort arrosée de bière de maïs. En masquant leurs valeurs, les Tarahumaras ont réussi à survivre jusqu'au XXI^e siècle, alors qu'ils auraient vraisemblablement été exterminés s'ils n'avaient pas adopté des valeurs de surface différentes de leurs valeurs réelles.

La deuxième catégorie de valeurs cachées est constituée de valeurs qui ne sont pas formulées, mais qui sont présumées connues : les valeurs implicites. Dans toute famille, toute organisation, toute société existent des valeurs non dites que tout le monde se doit de respecter. Par exemple dans une entreprise, on parle d'une culture de l'entreprise ; pour être accepté, il ne suffit pas de faire convenablement son travail ; il est tout autant nécessaire d'être capable de percevoir cette culture, de l'accepter et de l'assimiler et enfin de s'y conformer.

Prenons un exemple emprunté à G. Clotaire Rapaille¹. Dans de nombreux pays, fabriquer des produits de qualité est un impératif, mais la signification du mot qualité est une valeur cachée implicite. Chaque contrée a sa propre définition et, faute de comprendre celle-ci, il est difficile d'y vivre et d'y travailler. Pour les Américains, un produit est de qualité s'il fonctionne ; il n'est pas réellement souhaitable qu'il dure longtemps car sinon quel prétexte auraient-ils pour le remplacer ? Les Allemands considèrent que la qualité réside dans le respect des normes et des standards. Les Japonais visent la perfection. Quant aux Français, ils ne distinguent pas le concept de qualité et celui de luxe.

Les valeurs cachées implicites sont souvent à l'origine de graves problèmes d'insertion ou de communication. Les cercles de qualité ont été un thème à la mode dans le management dans les années 1980-90. Ils sont issus de la vision japonaise perfectionniste de la qualité, le fameux zéro défaut. Il y eut dans un premier temps un véritable engouement pour cette méthode aux États-Unis et en Europe. Cependant, comme elle n'était pas conforme aux valeurs cachées implicites, elle a été très vite abandonnée et très rares sont les entreprises qui l'utilisent encore.

La troisième strate est celle des valeurs profondes. Elle diffère des valeurs au sens quotidien du terme, mais décrit des structures permettant d'accueillir les valeurs de surface et les valeurs cachées. C'est ici que se positionnent les niveaux d'existence de la Spirale Dynamique : quelles que soient les valeurs de surface ou les valeurs cachées, elles appartiennent à une des huit grandes catégories identifiées à ce jour. Des changements considérables peuvent avoir lieu au niveau des valeurs de surface sans que pour autant les valeurs profondes soient affectées.

Jean-Pierre Lachize² était un militant communiste. Un jour, il feuillette une Bible et sa vie bascule : « Cette parole - *'Si je vous dis la vérité, pourquoi ne me croyez-vous pas ?'* - entra directement dans mon cœur, comme si Jésus, présent, s'adressait directement à moi...

¹ RAPAILLE, G. Clotaire. *Seven Secrets of Marketing in a Multi cultural World (2nd edition)*. Boca Raton (Florida), Tuxedo Production, 2004, pp. 252-253.

² Source : http://agen.adventiste.org/presentation_jp.html.

Je percevais sa proximité... En quelques secondes, je basculai : il était là, en personne, et me touchait ! Je tombai à genoux. Une chaleur, puissante et tendre à la fois, parcourait tout mon être. Mes yeux s'embruèrent. Alors qu'une lumière me remplissait, je me vidai de nombreuses blessures intérieures. Je ne pouvais retenir mes larmes...

À la fois traversé par des souvenirs douloureux qui remontaient et ému d'une joie peu commune qui descendait progressivement, je restai cloué au sol un temps indéfini, chaque seconde me paraissant une éternité. Lorsque je me relevai, mon regard sur le monde avait changé. Je sortis. La rue claire et paisible rayonnait d'une atmosphère nouvelle. Je désirais crier : *'Dieu existe, je l'ai rencontré.'* »

Jean-Pierre Lachize devint pasteur et est convaincu d'être un homme totalement différent ; peut-être ses proches pensent-ils la même chose. Cependant, du point de vue la Spirale Dynamique, il a gardé les mêmes valeurs profondes, c'est-à-dire un niveau d'existence dans lequel on cherche l'ordre et on considère qu'il existe une vérité absolue à laquelle on doit se sacrifier pour atteindre un bonheur futur (DQ-BLEU).

Ainsi, de multiples systèmes de valeurs de surface peuvent dépendre d'un même ensemble de valeurs profondes, parce que les valeurs profondes décrivent *comment* une personne pense, là où les valeurs de surface et les valeurs cachées concernent ce à *quoi* elle pense. Un niveau d'existence est une définition conceptuelle qui se concrétise dans un système de valeurs de surface et/ou de valeurs cachées particulier. Par exemple, nous ne rencontrons jamais DQ-BLEU dans le monde réel, mais un ou plusieurs systèmes de valeurs qui obéissent à la structure DQ-BLEU, exactement comme nous ne rencontrons jamais un chien, mais Médor, Lassie ou Rintintin qui, tout en correspondant à la définition zoologique du chien, ont leurs caractéristiques propres et peuvent paraître très différents. Don Beck et Cowan illustrent cela d'une métaphore : les valeurs profondes sont comme un contenant que remplissent les valeurs de surface et les valeurs cachées.

Ancrées au fond de nous, les valeurs profondes sont totalement inconscientes et pourtant leur impact est immense : « Quand un être humain est centré sur un niveau d'existence, il a une psychologie propre à ce niveau. Ses émotions, ses motivations, son sens de l'éthique et des valeurs, sa biochimie, son degré d'activation neurologique, son système d'apprentissage, ses croyances, sa conception de la santé mentale, ses idées concernant les maladies mentales et la manière de les traiter, ses conceptions et ses préférences en matière de management, d'éducation, d'économie, de théorie et de pratiques politiques sont tous caractéristiques de ce niveau » déclarait Clare W. Graves.

Dans la mesure où tous les éléments d'un niveau d'existence sont cohérents et se renforcent mutuellement, les valeurs profondes constituent un paradigme extrêmement solide, et résistant aux tentatives de changement. Pourtant, aux grandes étapes de notre existence comme le début de l'enfance, l'adolescence, ou l'entrée à l'âge adulte, nos conditions de vie évoluent si fortement que nous n'avons pas d'autres choix que de changer nos valeurs profondes. Comprendre ces changements et la manière de les vivre le plus simplement possible sera l'objet de la deuxième partie de cet ouvrage, page 83.

Résumons-nous

- ✓ Les valeurs d'un être humain, d'une organisation ou d'une société sont organisées en trois strates : valeurs de surface, valeurs cachées et valeurs profondes.
- ✓ Les valeurs de surface sont celles qui sont manifestées publiquement et ouvertement dans tous les actes de l'existence.
- ✓ Les valeurs cachées masquées sont des valeurs dont nous voulons qu'elles restent ignorées des autres parce qu'elles sont en contradiction avec les valeurs de surface. Les valeurs cachées implicites ne sont pas formulées expressément et complètent les valeurs de surface sans forcément s'opposer à elles.
- ✓ Les valeurs profondes sont des structures qui conditionnent les valeurs de surface et les valeurs cachées. La Spirale Dynamique décrit les valeurs profondes dans les huit niveaux d'existence qu'elle a identifiés à ce jour.
- ✓ Plus on va vers les valeurs profondes, plus les valeurs sont inconscientes, plus elles sont abstraites et plus elles sont difficiles à changer.

UNE HOLARCHIE DE NIVEAUX D'EXISTENCE

Nous vivons à un niveau d'existence où le mot hiérarchie a mauvaise presse. Quand on parle de hiérarchie, de nombreuses connotations négatives viennent spontanément à l'esprit : jugement de valeur, autoritarisme, petit chef, etc. Aussi, en 1967, dans l'ouvrage intitulé *Le cheval dans la locomotive*, le philosophe britannique d'origine hongroise Arthur Koestler (1905-1983) forgea-t-il le mot holarchie à partir de la racine grecque *holos* qui signifie « tout ». Le philosophe américain Ken Wilber a réutilisé et approfondi cette notion, notamment en 1995 dans *Sex, Ecology and Spirituality*.

Une holarchie est une hiérarchie de holons, c'est-à-dire d'éléments qui sont à la fois un tout en eux-mêmes et une partie d'un système plus vaste. Dans la nature, il n'existe pas de hiérarchies, seulement des holarchies. Considérons une cellule du corps humain : elle a une capacité propre de fonctionner ; elle est un tout. En même temps, elle est située dans un organe dont elle est une partie. Cet organe est un tout ; il assume une fonction de manière relativement autonome : par exemple, isolé et placé dans un milieu nutritif convenable, un cœur de tortue peut continuer à battre pendant presque une semaine. Pourtant, cet organe est une partie d'un corps au sein duquel il assume une fonction. Cette énumération cellule-organe-corps ne concerne qu'une toute petite partie de l'holarchie qui pourrait être étendue vers des éléments plus petits et d'autres plus grands : les cellules contiennent à leur tour des holons et le corps fait partie de holons plus vastes.

Prenons une autre illustration. Un livre est un holon. Il est constitué de parties, elles-mêmes subdivisées en chapitres, constitués de paragraphes, regroupant des phrases qui sont un assemblage de mots. Le livre fait partie d'une collection, qui traite d'un sujet, qui fait partie d'une catégorie du savoir humain, etc.

Chaque niveau d'une holarchie transcende et inclut le précédent, c'est-à-dire qu'il l'englobe sans le remplacer et apporte des fonctions supplémentaires. Par exemple, un

organe n'est rien d'autre qu'un ensemble de cellules. Pourtant, il remplit une fonction qu'aucune des cellules prise séparément ne peut exercer. De même, une phrase n'est qu'une suite de mots, et a une signification qui n'existe dans aucun des mots pris isolément.

Il en est de même dans la Spirale Dynamique. Chaque niveau d'existence transcende et inclut les précédents, un peu comme un adulte se construit sur les apprentissages de l'adolescence. Quand, en fonction des conditions de vie, un nouveau niveau d'existence se met en place, il se bâtit sur les apports des niveaux précédents. Au sein d'un individu, d'une société ou d'une organisation, plusieurs niveaux coexistent à un moment donné. La Spirale Dynamique n'est pas une typologie. On n'est pas positionné à un niveau d'existence : on en manifeste plusieurs puisque, si un niveau est présent, tous ceux qui l'ont précédé le sont aussi.

Une des conséquences du principe « transcende et inclut » est que si un niveau d'une holarchie est détruit, tous les niveaux situés au-dessus de lui disparaissent, alors que ceux qui sont situés en dessous continuent à fonctionner. Si les cellules du corps étaient brusquement annihilées, il n'y aurait plus ni organes, ni corps, mais les molécules chimiques constituant les cellules pourraient très bien survivre. Si la capacité de faire des phrases disparaissait, il n'y aurait plus ni livre, ni bibliothèque, mais les mots existeraient toujours et garderaient la même signification.

En termes de Spirale Dynamique, cela signifie qu'il est impossible d'éliminer ou de sauter un niveau d'existence. Si un niveau ne s'est pas mis en place, les fondations nécessaires aux niveaux suivants manquent et ceux-ci ne peuvent pas fonctionner. Ainsi, on ne peut pas passer de l'enfance à l'âge adulte en faisant l'économie de l'adolescence.

Chaque holon est en relation avec les holons du même niveau, il est influencé par le niveau supérieur de l'holarchie et influence les niveaux inférieurs. Ainsi, la phrase « Je loue un appartement pour 2 000 euros » peut signifier que je paye cette somme à un propriétaire pour occuper les lieux, ou au contraire que quelqu'un me verse cet argent pour vanter les mérites de cette habitation. Seule la connaissance du holon de niveau supérieur, c'est-à-dire du texte dans lequel cette phrase est incluse, me permet de trancher entre ces deux hypothèses.

Le même phénomène est présent avec les niveaux d'existence de la Spirale Dynamique. Chacun d'entre eux est influencé par la manière dont le précédent s'est installé. Pour continuer l'analogie précédente, notre âge mûr est en partie conditionné par notre âge adulte, lui-même influencé par notre adolescence qui s'est réalisée en fonction de notre enfance. Chacun aussi influence les niveaux inférieurs. Un niveau d'existence est vécu différemment selon qu'il est à cet instant le dernier niveau de notre évolution ou qu'il a été suivi d'un ou plusieurs autres. Ainsi, tout adulte a en lui une part d'enfant, mais cette part ne se manifeste pas comme l'enfant qu'il était parce qu'elle est marquée par les événements de la vie de l'adulte.

Résumons-nous

- ✓ Les niveaux d'existence de la Spirale Dynamique constituent une holarchie.
- ✓ La Spirale Dynamique n'est pas une typologie. Plusieurs niveaux d'existence coexistent à un moment donné au sein de toute personne, organisation ou société.
- ✓ Les niveaux se mettent en place en séquence, chacun apportant une contribution indispensable aux niveaux suivants. Il est impossible de sauter un niveau.
- ✓ L'ensemble des niveaux d'existence présents à l'intérieur d'une personne, d'une organisation ou d'une société constitue un système dans lequel chaque niveau influence tous les autres.

CONDITIONS DE VIE ET CAPACITÉ CÉRÉBRALES

En Spirale Dynamique, tout commence par les conditions de vie. Chaque environnement nécessite une certaine manière de penser et d'agir pour y être opérationnel ou parfois tout simplement pour survivre. Ainsi le modèle du monde permettant à un cadre supérieur de réussir dans une entreprise installée dans le quartier d'affaires d'une grande capitale lui est totalement inutile pour se sentir à l'aise dans une cité d'une banlieue défavorisée de la même ville : non seulement les codes externes comme le langage ou l'habillement y sont différents, mais la conception profonde de la vie n'y est sans doute pas non plus la même. Dans l'un on pense peut-être que la vie est un ensemble d'occasions à saisir, alors que dans l'autre on pourrait croire que le monde est une jungle où les plus forts et les plus malins survivent.

Le passage d'un environnement à un autre est donc un changement majeur dans lequel toute notre conception du monde, de nous-mêmes et de l'existence est entièrement revue et remise en cause. Pour la Spirale Dynamique, ce sont des capacités cérébrales différentes qui doivent être mises en jeu lorsque nous changeons de niveau d'existence. L'enchaînement est le suivant : les conditions de vie activent des capacités cérébrales qui permettent de manifester un niveau d'existence à l'intérieur de soi et de façon comportementale. Les travaux de Clare W. Graves l'ont amené à penser qu'un être humain donné ne disposait pas systématiquement des capacités cérébrales lui permettant de s'adapter à toutes les conditions de vie. Cette idée peut paraître au premier abord choquante, mais en réalité, nous en faisons régulièrement le constat ou pouvons l'imaginer : parmi les gens que nous connaissons, combien seraient capables de survivre s'ils étaient lâchés seuls dans la forêt amazonienne ?

Le concept d'intelligence a beaucoup changé depuis plusieurs années. Il y a encore un demi-siècle, l'intelligence était considérée comme définie par le quotient intellectuel et se résumait à des capacités mentales rationnelles. Notamment depuis les travaux d'Howard Gardner (1943-) et la publication en 1983 de sa théorie des intelligences multiples, nous considérons que d'autres capacités que la rationalité constituent des formes indispensables d'intelligences. Gardner en avait définies sept : les intelligences logicomathématique, spatiale, interpersonnelle, corporelle-kinesthésique, verbo-linguistique, intrapersonnelle et musicale-rythmique. Depuis, il a rajouté une nouvelle catégorie, l'intelligence naturaliste, et d'autres chercheurs ont proposé d'allonger la liste.

Chaque être humain dispose de toutes ces formes d'intelligences, mais elles sont développées chez lui à des degrés divers : tel est à l'aise avec la logique, tel autre sait plutôt bouger son corps, tel autre encore se sent bien dans les relations humaines, etc. Dire cela n'est pas un jugement négatif sur les personnes, c'est simplement une prise en compte de la diversité réelle des êtres. La capacité de s'adapter à de nouvelles conditions de vie pourrait être considérée comme une forme supplémentaire d'intelligence et certains individus l'auraient développée plus particulièrement.

Parfois les conditions de vie changent sous la simple pression de l'environnement. Ainsi quand a eu lieu, il y a 120000 ans la dernière glaciation, l'homme de Neandertal a dû complètement revoir son modèle du monde. Une des hypothèses sur la disparition des Néandertaliens est qu'ils ont subi la concurrence des hommes de Cro-Magnon lors d'un épisode plus tempéré. Peut-être ceux-ci avaient-ils les capacités cérébrales pour s'adapter à un nouveau climat alors que les Néandertaliens en étaient incapables ?

D'autres fois, c'est l'être humain lui-même qui modifie ses propres conditions de vie. Face aux problèmes de l'existence, il invente des solutions qui génèrent à leur tour de nouveaux problèmes auxquels il doit s'adapter. Illustrons cela par une métaphore. Vous êtes dans une pièce ; les conditions de vie sont telles qu'il fait froid. Vous introduisez un radiateur. Ce radiateur modifie comme prévu les conditions de vie en rendant la température plus agréable. Mais en même temps, il dessèche l'atmosphère et, quelque temps plus tard, sans vraiment faire le lien, vous développez des allergies. Votre radiateur, qui devait résoudre tous vos problèmes, en a créé de nouveaux ; sous l'effet du changement que vous croyiez positif, vos conditions de vie redeviennent exagérément inconfortables. Vous aspirez alors à une nouvelle modification. Vous provoquez donc un changement en prenant quotidiennement des antihistaminiques. Formidable, vous respirez à nouveau. Le problème semble enfin définitivement résolu. Pourtant, après un certain temps, sous l'effet de la vague somnolence créée par ces médicaments, vous commettez nombre d'erreurs dans vos activités personnelles et professionnelles. Un nouveau changement s'impose. Etc.

Il est aisé de constater ce phénomène dans l'histoire de l'humanité. Par exemple, la révolution industrielle a résolu dans les pays qui l'ont vécue des problèmes de pauvreté excessive, de famine, de santé, etc. Pendant plusieurs dizaines d'années, elle a paru être la solution miraculeuse à tous les maux. Pourtant, aujourd'hui nous réalisons qu'elle a eu un impact tel sur l'environnement qu'un changement complet de paradigme s'impose à nous. Le professeur Graves faisait remarquer que « les solutions d'aujourd'hui sont les problèmes de demain. »

C'est ce mécanisme de correction de notre propre impact qui fait qu'il n'y a pas de niveau terminal dans la Spirale Dynamique, et que chaque stade prépare l'émergence du niveau suivant, d'où la fameuse formule de la quête sans fin par laquelle Clare W. Graves résumait son travail : « À chaque étape de l'existence humaine, l'être humain adulte avance dans sa quête du saint Graal, de la manière de vivre tel qu'il le souhaiterait. Au premier niveau, il est en quête de la satisfaction automatique de ses besoins physiologiques. Au second niveau, il cherche un mode de vie sûr et ce niveau est suivi à son tour de la recherche d'un statut héroïque, du pouvoir et de la gloire, puis d'une recherche de la paix ultime, d'une recherche du plaisir matériel, d'une recherche de relations affectueuses, de la recherche du respect de soi, et de la recherche de la paix dans un monde incompréhensible. Et quand il s'apercevra qu'il ne trouve pas cette paix, il se mettra en route pour la quête du neuvième niveau. À chaque niveau de sa quête, il

croit avoir trouvé la réponse aux problèmes de l'existence. Pourtant, à sa grande surprise, il est consterné de découvrir que la solution n'est pas celle qu'il avait trouvée. Chaque niveau le laisse déconcerté et perplexe. C'est tout simplement qu'à chaque fois qu'il a résolu un groupe de problèmes, il en trouve un nouveau à la place. Sa quête est sans fin. »

Il est évident que cette émergence de nouveaux niveaux d'existence ne se fait pas par une progression de l'intelligence au sens courant du terme. Qui est le plus sage : Platon ou Kant ? Qui est le plus intelligent : Newton ou Einstein ? Quel est le meilleur stratège : Alexandre le Grand ou Napoléon ? Qui est le plus créatif : le premier humain à avoir domestiqué le feu ou celui qui a inventé le laser ? Qui est le plus talentueux : Jean-Sébastien Bach ou Claude Debussy ? Il suffit de se poser ces questions pour réaliser qu'elles sont vaines. Elles font toutefois apparaître une tendance. Plus on avance dans le temps, plus l'être humain gère des situations complexes, c'est-à-dire qu'il est capable de prendre en compte simultanément de plus en plus de paramètres dans ses décisions et ses actions. Par exemple, au milieu du XX^e siècle, une personne qui regardait les actualités télévisées voyait et entendait un journaliste faire une présentation linéaire. Aujourd'hui, dans la même situation sur une grande chaîne consacrée à l'information, le présentateur parle dans un coin de l'écran alors que dans un autre défilent des images en relation avec le sujet traité, qu'un bandeau en bas d'écran diffuse les grands titres, que les indicateurs boursiers sont mis à jour en temps réel dans une autre partie de l'image, etc. Quatre fils d'informations sont traités au lieu d'un.

Dans la même période de temps, les enfants sont passés de jeux de construction simples à des jeux sur ordinateur dont la difficulté effraye ou dépasse bien des adultes.

Cette complexification est elle aussi une conséquence de notre processus de recherches de correction des problèmes que nous avons créés. Jusqu'à ce jour, l'être humain n'a jamais remis en cause les solutions qu'il croyait avoir trouvées aux problèmes de l'existence. Quand celles-ci généraient des difficultés, il se contentait de rajouter de nouveaux systèmes rectificatifs, construisant ainsi un système comportant de plus en plus d'entités en interactions.

La Spirale Dynamique n'accorde pas une valeur particulière à cette aptitude à gérer un environnement complexe. La seule chose qui compte est l'adéquation entre une personne, une entreprise ou une société et ses conditions de vie. Il est utile de savoir activer le niveau d'existence le plus approprié à notre environnement. Mettre en œuvre un niveau qui serait adapté à un monde plus complexe serait contre-productif.

Résumons-nous

- ✓ Les conditions de vie activent des capacités cérébrales qui permettent la mise en œuvre des niveaux d'existence.
- ✓ Les capacités cérébrales n'ont rien à voir avec l'intelligence ; elles sont une aptitude à s'adapter à des conditions de vie.
- ✓ L'émergence de nouveaux niveaux d'existence ne correspond pas un progrès de l'intelligence, ni d'aucun critère connu. Tout au plus peut-on constater que le monde géré est de plus en plus complexe.
- ✓ Aucun niveau d'existence n'est bon ou mauvais en soi, et ne peut être jugé supérieur ou inférieur à un autre. Un niveau d'existence est meilleur qu'un autre s'il est mieux adapté aux conditions de vie ; ceci est lié aux circonstances et n'est pas une qualité intrinsèque de ce niveau.

LES DIVERSES NOTATIONS

Les niveaux d'existence ont bien souvent été numérotés en séquence : 1, 2, 3... Cette méthode avait l'avantage de la simplicité, mais ne permettait pas de décrire certaines situations particulières. De plus, elle pouvait laisser penser qu'il y avait un progrès à passer d'un niveau à un autre et qu'il était préférable d'être au niveau 7 qu'au niveau 3. Comme nous venons de le signaler, la Spirale Dynamique considère cette interprétation comme profondément inexacte.

Le professeur Graves préférait donc une notation sous la forme de deux lettres, la première exprimant les conditions de vie et la seconde les capacités cérébrales. Pour la première lettre, il a utilisé l'alphabet en séquence à partir de A et pour la seconde à partir de N.

Ainsi le premier niveau d'existence où l'être humain cherche uniquement à satisfaire ses besoins de bases comme manger, dormir ou se reproduire est appelé AN. Le second où il se protège d'un monde effrayant rempli d'esprits en s'intégrant à un groupe est BO. CP est le troisième niveau où il affirme son identité personnelle et sa force pour survivre dans un monde rempli de prédateurs. En DQ, il est convaincu que la vie a un sens et que, s'il se conforme à une vérité supérieure, il en sera récompensé. Lassé d'attendre vainement cette récompense, il se met en quête du bonheur matériel en ER. Face à l'échec de cette tentative, il cherche l'apaisement émotionnel au sein d'une communauté en FS. Ne réussissant pas à gagner cette paix de l'âme, il vise la responsabilité et l'autonomie en GT avant de vouloir être en communion avec toute vie en HU.

Cette notation permet de décrire à la fois des cas d'adaptation et des cas d'inadaptation aux conditions de vie. Supposons un monde où les conditions de vie sont E, c'est-à-dire où il existe de multiples occasions de se construire une vie prospère. Quelqu'un qui y est adapté manifeste les capacités cérébrales correspondantes et est en ER. Une autre personne pourrait être incapable de s'adapter à cette situation et se conduire comme un prédateur face à d'autres prédateurs. Dans des conditions de vie E, il mettrait en œuvre de manière inadéquate les capacités cérébrales P. On noterait donc

la situation EP ce qui résumerait la problématique. Bien entendu, toutes les combinaisons sont possibles.

Plus tard, le professeur Graves a formulé la notion de boucle. Pour des raisons qui apparaîtront quand nous décrirons ces niveaux d'existence de manière détaillée, il a eu l'impression qu'il y avait des ressemblances entre AN et GT, et entre BO et HU. Il a alors émis l'hypothèse que tous les six niveaux, les êtres humains recommençaient à traiter les mêmes problèmes d'une manière différente. Il a donc décidé de reprendre les mêmes paires de lettres en leur accolant le signe prime (formé d'une seule apostrophe). GT est devenu A'N' (A prime, N prime), HU s'est transformé en B'O'.

Il importe de préciser que cette notion de boucle, qui explique pourquoi Graves parle de déploiement en spirale, n'est qu'une hypothèse, séduisante certes mais incertaine. A ce jour, rien ne permet d'affirmer qu'elle peut être exacte. Pour le savoir, il faudra attendre l'émergence des niveaux du début de la troisième boucle ce qui n'aura lieu que dans un futur lointain.

En préparant des diapositives pour expliquer le modèle, Christopher Cowan a utilisé des couleurs pour différencier les niveaux d'existence et rendre sa présentation plus pédagogique. Même s'il y avait une vague intention métaphorique derrière le choix des couleurs, Cowan ne leur donnait pas une signification réelle et ne voulait en aucun cas faire un lien avec un quelconque système existant ou avec une symbolique des couleurs. Il a choisi successivement BEIGE pour AN, VIOLET pour BO, ROUGE pour CP, BLEU pour DQ, ORANGE pour ER, VERT pour FS, JAUNE pour GT (A'N') et TURQUOISE pour HU (B'O'). Cowan a sélectionné alternativement des couleurs chaudes et des couleurs froides pour mettre en évidence qu'alternaient sur la Spirale Dynamique des niveaux d'existence plutôt individualistes où le soi est exprimé et des niveaux plus collectifs où le soi est sacrifié à d'autres valeurs.

Même s'il perdait la finesse du système des doubles lettres, le modèle des couleurs a connu un succès inattendu. Il est d'abord parlant et plus simple à retenir. Ensuite, Don Beck lui a trouvé un fort intérêt lors de son travail en Afrique du Sud : là-bas, les gens étaient habitués à raisonner en termes de couleurs, les Blancs contre les Noirs ; utiliser les couleurs de la Spirale permettait de ne pas changer cette habitude, mais de détourner leurs processus de pensée des races vers les niveaux d'existence.

Résumons-nous

- ✓ Les différents niveaux d'existence sont désignés par des chiffres, des paires de lettres ou des couleurs en fonction des auteurs :

Les différentes désignations des niveaux d'existence

Boucle 1 Survie	1	AN	AN	BEIGE
	2	BO	BO	VIOLET
	3	CP	CP	ROUGE
	4	DQ	DQ	BLEU
	5	ER	ER	ORANGE
	6	FS	FS	VERT
Boucle 2 Existence	7	GT	A'N'	JAUNE
	8	HU	B'O'	TURQUOISE
	9	IV	C'P'	CORAIL

- ✓ La formulation par une paire de lettres, la première pour les conditions de vie et la seconde pour les capacités cérébrales, est la plus précise notamment parce qu'elle permet de décrire des cas d'inadéquation entre une personne, une organisation ou une société et son environnement.
- ✓ La Spirale Dynamique alterne des niveaux d'expression du soi et de sacrifice du soi.
- ✓ Les niveaux d'existence sont aussi appelés ^vMêmes.

Aujourd'hui, Christopher Cowan considère que l'utilisation des couleurs est une régression par rapport à la précision du système des paires de lettres. Même s'il utilise ces dernières dès qu'il s'agit d'une application professionnelle du modèle, Bon Beck recourt aux deux systèmes selon les circonstances. Quand à Dudley Lynch, il préfère continuer à utiliser les numéros. La cohabitation de ces diverses notations n'est pas sans créer parfois une légère confusion. Pour obtenir une meilleure familiarisation, nous utilisons dans cet ouvrage à la fois les doubles lettres et les couleurs. Par exemple, nous disons ER-ORANGE ; c'est un pléonasme à seule vocation pédagogique et dans la réalité, il suffit d'employer soit l'un (ER), soit l'autre (ORANGE).

Parce qu'ils ont eu l'impression que les niveaux d'existence se répandaient au sein de la population humaine selon les principes de la mémétique¹, Beck et Cowan ont décidé au début des années 1990 de nommer les niveaux d'existence des ^vMêmes (prononcé vi-même). Pourtant la Spirale Dynamique existe de manière totalement indépendante de la mémétique et n'est pas concernée par l'évolution de cette dernière et les éventuelles critiques dont elle fait l'objet. Pour les mêmes raisons d'habitude, nous utiliserons indifféremment les deux formulations.

¹ Formulée en 1976 par Richard Dawkins dans *Le Gène égoïste*, la mémétique est une approche qui considère que les éléments de la culture se reproduisent entre les êtres humains par un processus d'imitation mettant en œuvre les lois de l'évolution darwinienne : reproduction, variation et sélection.

LA PSYCHOGENÈSE RÉCAPITULE LA SOCIOGENÈSE

En 1866, le biologiste et philosophe allemand Ernst Haeckel (1834-1919) formulait une loi biologique selon laquelle l'ontogenèse récapitulait la phylogenèse. En observant les étapes du développement de l'embryon humain (l'ontogenèse), il avait eu l'impression qu'il reproduisait dans le même ordre les stades de l'évolution des espèces (la phylogenèse). Par exemple, il existe un moment où l'embryon possède un système ressemblant aux branchies de nos lointains ancêtres, même s'il n'a pas la même fonction. On sait aujourd'hui que la théorie de la récapitulation n'est pas à prendre au sens strict et qu'il n'y a pas de correspondance littérale entre les deux phénomènes, ce qui n'empêche pas cette théorie d'être, au moins partiellement, fructueuse.

On peut la considérer comme une conséquence indirecte de la notion d'holarchie. Dans la mesure où n'importe quel niveau transcende et inclut tous les niveaux précédents, il se construit à partir d'éléments existants qu'il conserve au moins en partie.

La Spirale Dynamique étant aussi une holarchie, il n'est pas étonnant d'y retrouver un principe similaire. On pourra dire, avec les mêmes précautions qu'en biologie, que la psychogenèse récapitule la sociogenèse, c'est-à-dire que, d'une certaine manière, le développement psychologique d'un individu reprend les différentes phases du développement des sociétés humaines. Là aussi, il ne s'agit pas d'une équivalence absolue, mais de la mise en place de mécanismes de base permettant l'émergence de structures plus complexes s'appuyant sur eux. Les valeurs profondes sont les mêmes, mais les valeurs de surface sont bien différentes.

Par exemple, les sociétés humaines ont commencé à un niveau où le seul souci était la satisfaction des besoins élémentaires de survie, de nourriture, de sommeil, etc. C'est le niveau AN-BEIGE. Dans ses premiers moments, le nourrisson n'a pas d'autres préoccupations. Cela n'en fait pas un petit clone de Lucy, ne serait-ce que parce qu'il a une potentialité qu'elle n'avait pas et parce que ses conditions de vie sont bien différentes. En BO-VIOLET, les êtres humains se sont regroupés en tribu et ont développé une pensée animiste face à un monde qu'ils percevaient comme peuplés d'esprits qu'il fallait se concilier. Parallèlement, c'est l'âge où le jeune enfant croit volontiers en un monde peuplé de fées et de lutins et où il se régale de contes de Perrault plus ou moins revus par Walt Disney. En CP-ROUGE, se développent des cultures bâties sur l'impulsivité et sur la force, tandis que l'enfant passe au stade du non où il s'affirme face à ses parents par la colère et le refus.

On pourrait continuer pour chaque niveau d'existence. Nous le ferons dans les chapitres suivants en examinant pour chaque "Même comment il est né au cours de l'histoire humaine et comment il se manifeste psychologiquement dans chaque individu.

Le fait que la récapitulation concerne les structures profondes implique que, dans des pays différents, les enfants concrétiseront différemment chaque étape et que, sauf contact avec d'autres cultures ou changement des conditions de vie, ils n'iront pas au-delà du niveau terminal de la société dans laquelle ils vivent.

Résumons-nous

- ✓ Le développement des personnes traverse dans le même ordre les niveaux d'existence que l'humanité a parcouru au cours de son évolution.
- ✓ Ce cheminement individuel reprend les valeurs profondes, alors que les valeurs de surface et les comportements sont notablement différents.

Partie

I

LES HUIT NIVEAUX
DE VALEURS
CONNUS À CE JOUR

Cette première partie présente le modèle bio-psycho-social créé par le professeur Clare W. Graves. À peine l'être humain s'est-il acclimaté à ses conditions de vie qu'elles se transforment par l'évolution naturelle du monde ou à cause de l'impact qu'il a sur elles. Il passe ainsi d'un niveau d'existence à un autre. Huit d'entre eux ont été décrits à ce jour :

- *Subsister seul et en groupe*

L'être humain doit d'abord réussir à survivre. C'est l'objet des deux premiers niveaux d'existence. Initialement, en AN-BEIGE, il s'attache simplement à satisfaire ses besoins physiologiques. Puis, en BO-VIOLET, il découvre la sécurité que lui apportent l'appartenance à un groupe et le respect de ses traditions.

- *Acquérir une identité personnelle et sociale*

Les deux niveaux d'existence suivants consistent à se construire une identité. Dans un premier temps en CP-ROUGE, il se connecte à sa puissance et sa force personnelles. Ensuite vient DQ-BLEU où il définit ce qu'il a de commun avec la société dans laquelle il vit et comment cela donne ordre et sens à son existence.

- *Assurer la satisfaction matérielle et émotionnelle*

S'étant alors suffisamment construit, l'être humain veut ressentir un bien-être personnel. Il estime d'abord en ER-ORANGE qu'il l'obtiendra de la satisfaction de ses désirs matériels. Découvrant qu'il reste inassouvi, il croit alors en FS-VERT que c'est dans des relations chaleureuses avec les autres qu'il trouvera le bonheur.

- *Reconstruire l'homme et le monde*

Dépité, l'être humain fait alors le constat que si chacune des étapes précédentes a été utile à un moment donné de son évolution, elle a aussi eu un impact négatif sur lui et sur le monde. Il est temps de reconstruire. Pour commencer, il cherche en A'N'-JAUNE à développer en lui compétence, responsabilité et autonomie, persuadé que c'est la solution aux problèmes généraux du monde. Puis en B'O'-TURQUOISE, il éprouve le besoin d'élargir sa perception dans une vision holistique qui englobe toute vie.

2

SUBSISTER

AU DÉBUT DE SON EXISTENCE, l'être humain est caractérisé par sa faiblesse. Les hommes préhistoriques se sont trouvés face à des prédateurs dont la plupart avaient un avantage physique sur eux : plus de force musculaire, plus de rapidité, plus de puissance dans les mâchoires et dans les dents, etc. Il en est de même du nourrisson. Là où un poulain marche quelques heures après sa naissance et absorbe des nourritures solides au bout d'une dizaine de jours, il faut des mois à un bébé humain pour arriver au même stade. Dans la culture occidentale, ce n'est que plus de vingt-cinq ans après sa naissance – certains sociologues disent trente ! – qu'un être humain devient un adulte autonome vivant sans le soutien de ses parents, et cette durée s'allonge régulièrement avec un pourcentage de plus en plus grand de jeunes entreprenant des études supérieures. Vingt-cinq ans, c'est plus que l'espérance de vie de nombre d'espèces animales et c'est près du tiers de la nôtre !

Face à cet état de faiblesse, la priorité est simple : subsister. Les deux premiers ^vMêmes sont consacrés à cette tâche.

- 1 – AN – BEIGE

La première étape de survie est individuelle. L'attention est portée principalement à son corps et aux besoins qu'il manifeste : manger à sa faim et boire à sa soif, dormir quand on est fatigué, maintenir une température acceptable, etc.

- 2 – BO – VIOLET

Dans un monde aussi difficile, le besoin d'appartenance apparaît dans ce second niveau d'existence. Être ensemble, partager des traditions et des rituels, compter sur l'expérience des anciens, voilà des moyens de donner du sens aux expériences, de comprendre le monde et donc de se sentir plus en sécurité.

Le thème de AN-BEIGE

**Exprimer le soi automatiquement
en fonction des impératifs physiologiques
et des possibilités de l'environnement**

À l'instar des autres animaux à système nerveux central, l'être en AN-BEIGE dispose uniquement de ce que les neuropsychologues appellent la conscience primaire. Il est conscient, mais n'est pas conscient d'être conscient. En conséquence, il ne sait pas ce que c'est que d'être une personne, et la conscience d'un soi séparé est inexistante. Dans son corps, les besoins naturels créent des tensions physiologiques et il prend dans son environnement ce qui lui permet de résoudre cet inconfort : s'il est tenaillé par la faim ou la soif, il mange ou boit ce qui est disponible ; s'il a sommeil, il cherche une couche et dort ; s'il a trop froid ou trop chaud, il s'abrite ; si des pulsions reproductrices se manifestent, il cherche à s'accoupler.

Tout ceci se fait de manière automatique sans que l'humain ait une représentation conceptuelle de son environnement. Il n'y a pas non plus de réelle conception du temps. L'être en AN-BEIGE n'est pas conscient d'avoir un passé, et sa capacité de planification est nulle. Cependant il peut utiliser des stratégies complexes qui semblent intelligentes. En réalité, ces stratégies sont le résultat de la mise en œuvre de grands systèmes neuro-moteurs agissant en parallèle et dont les résultats sont pondérés en fonction des informations sensorielles disponibles, sans que jamais il n'y ait la représentation interne d'un soi agissant.

De la même manière, ces personnes peuvent se regrouper en horde, mais il n'y a pas de conscience du groupe et encore moins de structure sociale.

La sociogenèse de AN-BEIGE

AN-BEIGE correspond aux premiers moments de l'humanité quand les premiers êtres humains essayaient de survivre dans le rift est-africain. Aussi primitif que paraisse le tableau, nous pouvons avoir de l'admiration et du respect pour ces êtres. Il aurait fallu une grande prescience pour croire en la survie de Toumaï, un primate d'un mètre de haut et de trente-cinq kilos qui vivait il y a sept millions d'années, ou d'Orrorin un hominidé d'un mètre quarante et d'une cinquantaine de kilos plus jeune d'un million d'années. Pourtant, malgré tout ce qui les handicapait, ils sont nos ancêtres et c'est grâce à leur capacité de mettre en œuvre AN-BEIGE mieux que les animaux qui les entouraient que nous sommes ici aujourd'hui.

AN-BEIGE dans les sociétés actuelles

Dans les années 1970, on découvrit un groupe de vingt-six personnes, les Tasaday, qui semblaient vivre comme à l'Âge de pierre dans la forêt tropicale humide de l'île de

Mindanao dans l'archipel des Philippines. Ce groupe subsistait des produits de la forêt, sans outils, sans armes, sans agriculture et quasiment sans vêtements à l'exception de cache-sexe en feuilles. Les Tasaday ont paru un exemple miraculeusement conservé d'une population incarnant AN-BEIGE. En avril 1972, le gouvernement philippin fit de cette zone une réserve. Puis de 1974 à 1986, le président Ferdinand Marcos instaura la loi martiale, et tout contact avec les Tasaday fut rompu à partir de 1976. Après la chute de Marcos, on s'aperçut que les Tasaday avaient disparu de leur habitat, et certains furent retrouvés intégrés dans d'autres tribus. Aujourd'hui, beaucoup d'anthropologues doutent de la réalité de l'existence des Tasaday et pensent avoir été victimes d'une mystification montée par Manuel Elizalde Jr, jeune fonctionnaire de l'ex-gouvernement Marcos chargé de la protection des minorités indigènes et qui aurait demandé à des Philippines de jouer les hommes des cavernes.

Il est difficile d'avoir une certitude sur l'existence actuelle de populations dans lesquelles seul le vMême AN-BEIGE est activé. Peut-être en reste-t-il au fin fond de la forêt amazonienne ou dans quelque île perdue du Pacifique. Les zones non explorées du monde étant de plus en plus rares, c'est relativement peu probable. Il existe par contre plusieurs sociétés positionnées juste au niveau suivant de la Spirale Dynamique et pour lesquelles AN-BEIGE est suffisamment fort pour donner des indications sur son fonctionnement. Il semble que ce vMême soit associé à une acuité sensorielle extrêmement fine :

Quand le 26 décembre 2004, le tsunami a touché les îles Andaman, près de l'Inde, il n'y a eu aucun décès chez les Jarawas, au grand soulagement des anthropologues qui les considèrent comme une des populations au monde dont le style de vie est le plus proche de la préhistoire. Vivant en bandes d'une cinquantaine d'individus de la chasse et de la cueillette, les Jarawas évitent autant que faire se peut les contacts avec le monde extérieur. Peu avant le déferlement du raz-de-marée, ils se sont réfugiés dans les hauteurs parce qu'ils ont été capables de percevoir des signes avant-coureurs de l'arrivée de la vague, imperceptibles aux personnes vivant à d'autres niveaux de la Spirale Dynamique : « ils sentent le vent » dit d'eux un chercheur indien.

D'autres cultures, bien que beaucoup plus avancées sur la Spirale gardent inconsciemment le souvenir des périodes de maladies et/ou de disettes et en sont encore marquées. Ainsi en Chine, un adage affirme avec humour qu'on y « mange tout ce qui vole sauf les cerfs-volants, et tout ce qui a quatre pattes sauf les tables ».

La psychogenèse de AN-BEIGE

Dans le développement d'un bébé, AN-BEIGE domine la vie du nouveau-né à un moment où ses seules préoccupations semblent être de dormir, de profiter de la douceur du sein maternel et d'absorber la quantité nécessaire de lait. Cette phase est brève et on n'a que très peu d'informations sur elle autres que biologiques.

Vivre avec des individus en AN-BEIGE

AN-BEIGE réapparaît hélas parfois dans la vie humaine lorsque la vieillesse est marquée par des démences séniles comme la maladie d'Alzheimer.

Le malade perd peu à peu la mémoire, l'usage du langage, l'adresse des mouvements, la reconnaissance, et les capacités à planifier et à prendre des décisions. On a dit qu'il « perd les qualités qui forment l'essence de l'existence humaine ».

La Spirale Dynamique considère plutôt qu'il en revient aux premiers stades. Si cela ne change rien à la souffrance et aux difficultés créées par cette maladie, cela peut changer notre regard sur les personnes atteintes en nous aidant à continuer à considérer leur part d'humanité.

Des personnes vivant des situations extrêmes peuvent aussi revenir en arrière sur la Spirale Dynamique jusqu'au niveau AN-BEIGE. Ce peut être le cas pour des soldats sur des champs de bataille, des réfugiés comme ceux du Darfour, voire des sans-abri après des années passées isolés dans la rue. Ces gens gardent des éléments des vMêmes qu'ils avaient vécus auparavant, mais la problématique de la survie passe alors pour eux au premier plan.

Quelles que soient les raisons qui amènent le retour à ce niveau d'existence, la seule attitude possible et efficace avec les personnes le subissant est de les aider à satisfaire leurs besoins physiologiques. Tant qu'elles ne sont pas rassurées en ce domaine, toute communication rationnelle ou émotionnelle serait vaine.

Dans la mesure où AN-BEIGE est le niveau fondateur de la Spirale Dynamique, cela reste vrai même chez les personnes dominées par les vMêmes suivants. Jean de la Fontaine le disait en morale d'une de ses fables : « Ventre affamé n'a point d'oreilles¹ » !

Résumons-nous

- ✓ Il n'y a aucune conscience d'un soi global, ni d'une appartenance sociale.
- ✓ L'objet inconscient de l'existence est de rester en vie.
- ✓ La seule communication possible est la satisfaction des besoins physiologiques.

¹ Cette expression devenue proverbiale est la conclusion de *Le milan et le rossignol*, mais avait déjà été formulée ainsi deux siècles avant notre ère par l'homme d'État et écrivain romain Caton ; elle est en fait un constat universel : « La beauté du Fuji est sans beauté pour l'homme affamé », disent les Japonais.

Le thème de BO-VIOLET

**Sacrifier le soi aux désirs des anciens
et aux coutumes des ancêtres**

Quand l'être humain a résolu ses problèmes les plus élémentaires de survie, il regarde autour de lui et le monde qu'il découvre lui semble mystérieux et effrayant. Une multitude d'événements se produisent dont il ne comprend pas la raison et qui constituent des menaces réelles ou potentielles. Face à cet environnement inintelligible, il apporte une double réponse.

D'abord, il se regroupe. Certes la personne en AN-BEIGE ne vivait pas isolée, mais pour celle en BO-VIOLET le sentiment d'appartenance à une tribu est au cœur de l'existence. Bien sûr, elle peut savoir qu'elle est différente des autres et qu'elle a un physique particulier ou des compétences spécifiques ; elle n'a pas pour autant le sentiment d'exister en tant que personne et est simplement un membre d'un groupe. C'est dans ce même que la métaphore classique du corps social est à prendre au sens littéral ; sans la sécurité qu'apporte le groupe, il n'y a non seulement pas de survie possible, mais la vie elle-même n'a aucun sens : il n'est possible d'agir, de penser ou de ressentir que parce que le groupe est là. Actions, idées et émotions sont en réalité des phénomènes collectifs.

Paul Ekman raconte l'histoire suivante¹ : « Quand j'étais dans les montagnes de Nouvelle-Guinée, j'ai appris autre chose à propos du deuil. Un jour, j'ai quitté le village dans lequel je vivais, et je me suis rendu à pied au centre régional d'Okapa, où il y avait un hôpital australien, dans le but d'y prendre une douche et de recharger les batteries de ma caméra. Une femme, qui habitait un village à quelques kilomètres de là, était venue à l'hôpital avec un bébé gravement malade, qui malheureusement n'avait pas survécu. Le médecin australien s'appropriait à ramener la femme et le corps de son bébé dans leur village, et il me proposa d'en profiter pour me raccompagner. La femme s'assit calmement dans la Land Rover, tenant le bébé dans ses bras, et resta ainsi, inexpressive, pendant tout le trajet. Quand elle vit sa famille et ses amis, elle se mit à pleurer, montrant tous les signes d'une douleur intense. Le médecin en déduisit qu'elle n'était pas sincère et que son attitude n'était qu'un rituel émotionnel destiné à impressionner les habitants du village. Il pensait que si elle avait ressenti un réel désespoir, elle l'aurait montré durant le voyage. » Le médecin se trompe. Hors de sa tribu, cette femme est en suspens, hors de la vie et du monde. Ressentir ou montrer du chagrin n'aurait eu aucun sens.

Le deuxième moyen de s'adapter à ce monde insondable est de trouver des explications à ce qui s'y passe. L'être humain en BO-VIOLET commence à avoir une perception du temps. Celle-ci lui permet de comprendre l'enchaînement de certains phénomènes, le lien entre une cause et un effet. Quand il ne sait pas quelle est la cause d'un

¹ Paul Ekman, *Emotions revealed*, Londres (Royaume-Uni), Phoenix, 2003.

événement, il suppose la présence d'un esprit qui l'a provoqué. Comme beaucoup de choses lui échappent, il développe une pensée animiste : arbres, rochers, montagne, vent, nuages, animaux, le monde est peuplé d'esprits et il doit bien y avoir un moyen de se les concilier. Ainsi se développe tout un ensemble de traditions, de rituels et de tabous qu'il faut respecter à tout prix pour être en sécurité. Ce savoir doit être préservé et les mieux placés pour cela sont les anciens qui assument systématiquement ce rôle. BO-VIOLET marque le début de la mémoire et de l'histoire. L'être humain est le fruit d'une lignée et d'une tradition. C'est en gardant le contact avec ce passé et avec les gens qui sont de son sang qu'il peut se sentir un peu rassuré. Dans le groupe auquel elle appartient, la personne en BO-VIOLET sait exactement quel est son degré de parenté avec chaque autre membre du groupe.

Ces liens familiaux sont renforcés par la pratique de la réciprocité. Dans la mesure où l'individu n'existe pas en dehors du groupe, l'idée de possession individuelle n'a guère de sens. Ceux qui ont (nourriture, outils, etc.) donnent à ceux qui ont besoin sans que ces derniers éprouvent une quelconque gêne ou un besoin de rembourser rapidement la dette. Bien au contraire, l'aide reçue est un symbole du lien et rendre immédiatement serait couper la relation. Si un jour la situation est inversée, ils aideront naturellement à leur tour. Les membres d'un groupe BO-VIOLET sont pauvres ensemble ou riches ensemble, tristes ensemble ou heureux ensemble. Toute autre attitude reviendrait à exclure l'autre, et on n'exclut pas une partie de soi-même.

Parmi tous les esprits qui peuplent le monde, ceux des ancêtres ont donc une importance particulière. En BO-VIOLET, il y a une conscience de la mort, mais celle-ci n'est pas une réelle séparation. Les esprits des ancêtres sont toujours là et accessibles si on connaît les rites permettant le contact.

Dans plusieurs îles du Sud du Japon, on pratique la cérémonie de la purification des os de façon à garantir la métamorphose de l'âme en une divinité. À cette occasion, après une libation, la tombe est ouverte, les os sont sortis du cercueil et soigneusement lavés et brossés. Puis ils sont déposés dans une urne funéraire, dans l'ordre des pieds à la tête. Trois kimonos blancs et trois serviettes blanches sont placés sur les ossements. Le couvercle de l'urne est mis en place, mais des orifices dans le fond du récipient permettent aux divinités d'entrer et de sortir. L'urne est ensuite rangée dans le caveau de famille. « La purification des os est la rencontre suprême avec le défunt » et est considérée comme une fête : « Quand je pense que je vais la retrouver demain, je ne tiens plus en place ! » dit par exemple Kimi à propos de sa sœur cadette, Sachiko décédée il y a cinq ans.

Les Japonais étant de plus en plus nombreux à recourir à la crémation, cette coutume est en nette régression. Mais Noriyuki Kondo, qui enseigne l'anthropologie médicale à l'université chrétienne d'Okinawa et qui connaît bien l'histoire de ce rituel, ne s'inquiète pas pour la survivance du ^vMême VIOLET : « La purification des os finira par disparaître. Mais le sentiment d'être protégé par ses ancêtres et d'avoir leur esprit chez soi reste fermement ancré dans la nouvelle génération. Les jeunes qui accomplissent ce rituel demeurent nombreux et, même lorsqu'il aura disparu, les habitants de l'île continueront à rendre un culte à leurs ancêtres¹. »

¹ Yu Miyaji, « Un rituel funéraire en voie de disparition », *Courrier international*, n° 817, 29 juin 2006, p. 28.

À l'inverse, BO-VIOLET n'a qu'une perception limitée du futur. Il ne faut pas attendre de lui de grands projets ou une planification à long terme. Le monde est trop instable et complexe pour que cela lui semble possible ou tout simplement l'intéresse. Quoi qu'il puisse arriver, la chose importante sera de maintenir les traditions. Si on a toujours fait comme cela, il n'y a vraisemblablement pas de raison de vouloir faire autrement. Celui qui s'oppose aux traditions, qui transgresse les tabous ou qui ne respecte pas les lieux sacrés doit être chassé car il met en péril le groupe tout entier. Le changement n'est pas absolument impossible, mais s'il doit avoir lieu, il viendra des personnes connaissant les règles de communications avec les esprits et capables d'interpréter les signes.

La sociogenèse de BO-VIOLET

Pour qu'émerge un nouveau système de valeurs sur la Spirale Dynamique, il faut que les conditions de vie se soient modifiées, que l'environnement et le contexte aient changé. L'être humain en AN-BEIGE était tellement faible que son impact sur le monde qui l'entourait était négligeable. Ainsi, AN-BEIGE a été le niveau dominant de l'espèce humaine pendant des millions d'années, et on n'a pas de réelle certitude sur les facteurs qui ont provoqué l'émergence de BO-VIOLET. Peut-être est-ce le lent affinement des stratégies de survie d'AN-BEIGE qui a fini par laisser du temps pour s'interroger sur l'environnement et constater des relations simples de cause à effet. Peut-être au contraire ces stratégies se sont-elles révélées incapables de résoudre les problèmes de partage de la nourriture ou de compétition sexuelle. Peut-être l'épuisement des ressources de nourritures a-t-il forcé des êtres humains à quitter leur habitat naturel et à se déplacer de manière plus organisée. Peut-être des changements climatiques ont-ils favorisé des mutations génétiques provoquant l'apparition des capacités cérébrales « O ». Peut-être est-ce une combinaison de tous ces éléments.

Toujours est-il que, dans la région de Tsodilo, dans le désert du Kalahari, un chercheur norvégien, Sheila Coulson, a trouvé les traces du premier rituel humain connu¹ sous la forme d'un grand rocher de six mètres de long et de deux mètres de hauteur, qui ressemblait à une tête de python et qui portait trois à quatre cents marques qui ne pouvaient pas être d'origine naturelle : « Vous pouviez voir la bouche et les yeux du serpent. On aurait dit un vrai python. Les reflets de la lumière du soleil sur les marques leur donnaient l'apparence de la peau de serpent. La nuit, à la lumière du feu, on avait l'impression que le serpent se déplaçait réellement. » Sheila Coulson a aussi trouvé une chambre secrète derrière le rocher en forme de python, avec une entrée latérale. Plusieurs signes indiquent que cet endroit a été utilisé par de nombreuses personnes. « Le shaman, qui est toujours une personne très importante dans la culture des San, pourrait s'être caché dans cette chambre secrète. Il aurait eu une bonne vue de l'intérieur de la caverne tout en étant lui-même invisible. Quand il parlait depuis sa cachette, il pourrait avoir semblé que la voix venait du serpent lui-même. Le shaman aurait pu tout contrôler². C'était parfait. »

¹ Source : <http://www.sciencedaily.com/releases/2006/11/061130081347.htm>.

² Cette formulation pourrait laisser croire à une manipulation de la part du shaman. C'est bien évidemment inexact. Dans une société véritablement centrée sur le Mème BO-VIOLET, les personnes en contact avec les esprits et les ancêtres sont tout aussi convaincues que les autres de la justesse des rites.

Ainsi donc, c'est en Afrique, sur la terre où elle est née, que l'humanité a franchi il y a au moins 70 000 ans la première étape de la Spirale Dynamique.

BO-VIOLET dans les sociétés actuelles

Don Edward Beck estime qu'environ 10 % de l'humanité est aujourd'hui centré en BO-VIOLET. On trouve des cultures dont c'est le ^vMême dominant sur tous les continents. Si elles partagent toutes les caractéristiques générales décrites précédemment, elles sont d'une incroyable diversité dans la manière dont elles concrétisent ce niveau d'existence en valeurs de surface. Des dizaines de formes de BO-VIOLET sont présentes en Afrique, par exemple en Guinée Bissau :

Dans un archipel au large des côtes, vivent les Bijagos. Pour eux, animaux, plantes et choses ont une âme. Les *irās*, les esprits, sont consultés pour toute décision même mineure, ou pour interpréter le sens des événements. Certaines zones, parfois des îles entières, sont sacrées et éventuellement réservées aux rituels d'initiation. Les activités y sont limitées ou interdites, sous peine de sanctions fortes, la mort parfois. L'organisation sociale est fondée sur des rituels d'initiation de passage à l'âge adulte. Chaque Bijago appartient à une classe d'âge spécifique et en change à chaque rituel d'initiation. Il se définit d'abord comme appartenant à un des quatre clans de l'Archipel, puis par rapport à son village de résidence et enfin par rapport à sa classe d'âge. Le village regroupe des habitations liées entre elles par une parenté commune ; il est dirigé par un chef qui s'appuie sur le conseil des anciens (la classe d'âge des « grands hommes »), et par une prêtresse. Ils possèdent la terre au sens religieux, mais sur le plan foncier, celle-ci est un bien collectif. Les liens de filiation sont matrilineaires, et le rôle des femmes est dominant : « Nindo a créé l'homme pour récolter la sève de palme, sarcler les champs, chasser le macaque, pêcher, aider la femme en tout, explique Neto, un habitant de l'Archipel. Car c'est la femme qui est la plus forte et la plus intelligente, et même si, nous, nous aimerions commander et organiser, nous ne nous sentons pas capables d'être les 'chefs de famille'. C'est la tradition de nos ancêtres. » « C'est ainsi que le veut Nindo, qui vit dans le ciel avec les défunts » confirme Dominga. Dominga est une prêtresse : les esprits se sont incarnés en elle pour lui enseigner le respect des aînés, les coutumes, les relations avec les hommes, etc.¹

BO-VIOLET peut aussi être rencontré dans toute l'Asie, du sous-continent indien à la péninsule indochinoise, de l'Indonésie à la Chine, comme ici à Taïwan :

Quand ils veulent construire un bateau de pêche, les Gaoshans qui vivent sur l'île de Lanyu, se rendent dans les forêts, sous la conduite d'un ancien qui choisit les différents bois nécessaires à la confection de la barque. Une fois assemblé, le bateau est gravé de figures d'ancêtres qui assureront la protection des pêcheurs. L'ensemble du processus dure trois ans. Les Gaoshans croient que l'esprit des morts rejoint l'au-delà sur une barque, et leurs bateaux de pêche sont à l'image du « bateau des âmes ».

BO-VIOLET est aussi un ^vMême dominant chez beaucoup d'Inuits et d'Amérindiens ou dans beaucoup de populations d'Amérique du Sud, tels les Wayuus de Colombie :

¹ Anna Boyé, « L'île où règnent les femmes », *Courrier international*, n° 777, 22 septembre 2005, pp. 58-59.

« La culture wayuu est illustrée par les *kanas*, des motifs de tissage très élaborés représentant la structure de la société, l'environnement ou la vie quotidienne. Les secrets du tissage traditionnel font partie des rites d'initiation des adolescentes à la vie adulte. [...] Leur système de gouvernement décentralisé repose sur trois catégories de détenteurs de l'autorité : l'*alaula*, l'oncle maternel ; le *piitchipü*, homme ou femme, médiateur chargé d'employer des paroles porteuses de paix ; et l'*outsu*, homme ou femme servant de trait d'union entre le monde naturel et le monde surnaturel, gardien de l'harmonie et de la santé. Le principe fondateur des communautés wayuu est la *sukuaipa*, qui consiste à résoudre les conflits internes en s'appuyant sur une logique de responsabilité sociale objective et collective¹. »

Toutes ces cultures sont des trésors à honorer, magnifiques par leur richesse, leur diversité et leur extraordinaire adaptation à leurs conditions de vie. Elles sont pourtant gravement menacées par des sociétés positionnées dans les niveaux d'existence suivants de la Spirale Dynamique, notamment, mais pas uniquement, par des pays centrés en ER-ORANGE et qui souhaitent exploiter économiquement les éventuelles richesses de leur territoire. Par exemple, les Wayuu précédemment cités sont régulièrement les cibles « d'évacuations forcées, d'assassinats ciblés, de massacres, de menaces, de viols et de pollution volontaire des terres » par des groupes paramilitaires financés par des entreprises multinationales. Mais cette violence n'est en réalité même pas nécessaire. Il suffit d'empêcher ces peuples en BO-VIOLET de respecter leurs coutumes pour les voir sombrer dans des états catatoniques, se suicider ou s'adonner à la drogue ou à l'alcool. Les Amérindiens ou les Aborigènes australiens sont les victimes les plus connues de ces méthodes dénoncées depuis des années, mais qui continuent aujourd'hui :

Les Mapuches vivent depuis 13 000 ans en Patagonie et pour eux cette terre, la *mapu*, est sacrée et ils lui rendent un culte. En rêve, la *mapu* leur parle et « leur dit ce qui est. Ses messages sont si clairs qu'il ne viendrait à l'idée de personne de lui désobéir. » Les Mapuches ne peuvent pas tuer un être vivant sans l'autorisation de la terre ; par exemple pour faire du feu, ils prennent le bois sur un arbre tombé et n'envisageraient pas d'en abattre un. Dans tout village Mapuche, il y a deux feux. L'un, ordinaire, sert à faire la cuisine. L'autre, le *pillán kutral*, est le « cœur de la communauté. Il abrite les esprits des ancêtres, est entretenu dans un cercle de pierres et sur deux mois de cendres. On lui doit un respect absolu. » Un grand groupe international de prêt à porter veut élever des moutons sur la terre des Mapuches et a obtenu d'un juge qu'il leur interdise de faire du feu et de construire des logements sur leurs terres ancestrales².

La psychogenèse de BO-VIOLET

Dès l'âge d'un mois, le bébé humain quitte le statut de nouveau-né pour celui de nourrisson. C'est dès ce moment que BO-VIOLET commence à apparaître. Peu à peu, il devient conscient de la présence ou de l'absence de sa mère et il met en place ses premières relations de cause à effet : tel comportement provoque son retour et de la nourriture, de l'attention ou de l'affection. La coupure, même très temporaire, de ce lien est une source forte d'anxiété et généralement vers quatre mois, le bébé commence à utili-

¹ Giuseppe De Marzo, « Dans le désert colombien de la Guajira, les femmes wayuu entrent en résistance », *Courrier international*, n° 850, 15 février 2007, pp. 40-41.

² Sebastián Ochoa, « Retour sur le territoire des ancêtres », *Courrier international*, n° 862, 10 mai 2007, p. 30.

ser un objet transitionnel, le fameux doudou ou la peluche qui l'accompagnera pendant une bonne partie de son enfance et jouera des rôles divers selon les niveaux de la Spirale Dynamique. L'objet transitionnel est investi d'un pouvoir symbolique et magique permettant d'assurer la sécurité.

Plus tard, vers douze ou quinze mois, le langage fait son apparition et au début, les termes employés sont souvent liés aux deux premiers niveaux d'existence et concernent le bien-être physique et la famille : dans toutes les cultures, « maman » est un des premiers mots dits par l'enfant.

BO-VIOLET joue un rôle majeur dans toute la petite enfance où le nourrisson vit dans un monde magique. Les animaux parlent et on peut échanger avec eux. Les contes dits le soir avant le sommeil sont un plaisir inépuisable et peu importe si la même histoire est racontée des dizaines de fois.

Le sentiment de sécurité ou d'insécurité que l'enfant développe pendant cette phase BO-VIOLET l'accompagne pendant toute sa vie. Selon les cas, il conserve les aspects positifs du Mère que sont le partage et l'attachement aux liens familiaux ou il en garde des aspects plus négatifs comme une certaine forme de crainte ou de superstition. En mettant l'enfant très jeune en crèche ou en nourrice et en multipliant les familles monoparentales ou recomposées, notre culture ER-ORANGE crée souvent une perturbation de la mise en place de BO-VIOLET malgré les efforts et les soins des parents : il n'est d'ailleurs pas étonnant qu'en compensation, c'est en ER-ORANGE que sont apparus à la fois la thérapie, le coaching ou le développement personnel qui aident à corriger le problème, et de grandes industries de réactivation de BO-VIOLET dont les productions Walt Disney sont sans doute le meilleur exemple.

Vivre et travailler avec BO-VIOLET

Quand on rencontre des personnes centrées en BO-VIOLET dans leur cadre culturel, la seule chose à faire est d'admettre leur culture et leur droit à la maintenir, même quand elle nous paraît étrange ou inadaptée. Créer une relation avec elles nécessite d'accepter leurs traditions et de respecter leurs tabous. Certains comportements leur semblent insupportables, certains lieux sont sacrés et nous sont interdits et certains rites doivent être suivis. Si une tâche doit être réalisée ou si une aide est nécessaire, il s'agit de s'adresser aux personnes chargées des décisions collectives : chef, chaman ou conseil des anciens.

La situation est plus compliquée quand il s'agit d'interagir avec ces personnes dans notre culture qui leur paraît complexe et surtout dangereuse parce que coupée de l'ordre naturel des choses. Vivre ou travailler avec elles nécessite de créer un lien qu'elles percevront comme familial. Elles ne feront quelque chose pour nous que si elles nous acceptent comme faisant partie de leur tribu et comme étant dépositaires d'une autorité due à l'ancienneté et l'expérience. Elles sont à l'aise dans des tâches simples et répétitives qui leur ont été montrées concrètement. Elles ont besoin de présence et d'une supervision amicale et régulière.

Rupeni Caucaunibuca, un joueur de rugby fidjien, a été un des meilleurs marqueurs d'essais des Championnats de France 2004-2005 et 2005-2006. En septembre 2006, il avait disparu depuis le début de la saison et son club d'Agen était sans nouvelle, au point que certains réclamaient son licenciement pour faute grave. Laurent Lubrano, le directeur sportif du club, a préféré aller voir aux îles Fidji ce qui se passait :

- On avait prévu qu’il rentre mi-juillet. Il y a eu cette maladie, et puis tout a traîné.
- Il aurait quand même pu vous passer un petit coup de téléphone, non ?
- C’est ce qu’on se dit quand on raisonne comme on raisonne nous, dans notre pays, avec nos règles, notre éducation, et puis notre civilisation. Il faut savoir que là où il habite, d’abord il n’y a pas le téléphone. Il n’y a pas non plus l’électricité, ni l’eau courante. J’ai beaucoup appris en peu de temps, avec des choses simples, assis par terre à discuter avec ces gens-là, et en même temps encore mieux compris Rupeni. On m’a souvent parlé de constats d’huissier pour absence sur le lieu de travail, etc. C’est à des milliers de kilomètres de ce qu’il faut faire avec Rupeni. Pour aider Rupeni Caucaunibuca à atteindre la performance, la performance maximum, il ne faut pas être dans les contrats, il ne faut pas être dans les obligations, dans les règles, etc. Il faut l’écouter, l’aider et lui dire : « Tiens, je t’aide, tu m’aides, et on est heureux ensemble. » Voilà.

Précisons que la disparition de Rupeni Caucaunibuca était due au fait qu’il avait attrapé la fièvre typhoïde, puis qu’une fois guéri, il avait attendu l’accouchement de son épouse. L’attitude du club est ici exemplaire : accepter qu’un joueur dominé par BO-VIOLET et sa réciprocité ne peut pas ou ne veut pas adhérer à la vision ER-ORANGE du monde occidental¹.

Dans notre propre culture, une des erreurs les plus répandues de communication, d’éducation ou de management est de sous-estimer l’importance de BO-VIOLET. Certes ce n’est plus depuis longtemps le niveau d’existence dominant, mais la structure hiérarchique de la Spirale Dynamique fait qu’il est présent en chacun de nous et que, pour certains individus, il joue encore un rôle majeur. Bien sûr BO-VIOLET est là par l’importance que la plupart des gens accordent aux structures et aux valeurs familiales. Le regain d’intérêt à notre époque pour la généalogie ou pour des rencontres familiales élargies comme les cousinades² en est un signe sûr, comme l’engouement pour des pratiques de développement personnel comme la psychogénéalogie ou les constellations familiales. L’attachement aux repas familiaux, le caractère sacré d’une maison familiale ou l’obligation consentie de participer à des fêtes de famille sont d’autres manifestations du ^vMême.

La vision magique du monde propre à BO-VIOLET transparait dans les jeux de rôles médiévaux dont se régalaient beaucoup d’adolescents et nombre d’adultes. Le succès phénoménal de livres comme la série des *Harry Potter* ou de films comme *Le Seigneur des Anneaux* montre que le ^vMême est reconnu et assumé. Ce modèle du monde ne se limite pas à la fiction. Il est de notoriété publique que le président François Mitterrand consultait un astrologue. La plupart des touristes se rendant à Rome sacrifient à la coutume de jeter une pièce de monnaie dans la fontaine de Trévi, rite qui garantirait de revenir un jour dans la ville. Beaucoup de personnes évitent de passer sous une échelle. Quand le stade de Reims décide de refaire sa pelouse, l’ancienne est découpée en petits carrés distribués aux supporters qui récupèrent ainsi un peu de la terre sacrée qu’ont foulée les grands joueurs du passé. De nombreuses compagnies aériennes n’attribuent pas le chiffre 13 à un siège, les étages des gratte-ciel américains sont numérotés en sautant ce nombre et la Française des Jeux enregistre des paris record à chaque vendredi 13. Beaucoup de journaux publient régulièrement des horoscopes et des articles inspirés

¹ Vincent Rodriguez, « Interview de Laurent Lubrano », *Journal des sports*, France Inter, 20 septembre 2006.

² Une cousinade est un rassemblement de famille dont tous les participants descendent d’un seul et même couple.

de BO-VIOLET, comme lorsque *Prima*, le plus grand magazine féminin français avec presque deux millions sept cent mille lecteurs chaque mois, nous explique comment détecter si notre maison est hantée¹.

Le recours aux médecines dites naturelles, de l'homéopathie à la médecine traditionnelle chinoise ou ayurvédique, fait aussi partie des manifestations de BO-VIOLET. Tout autant que pour leur efficacité thérapeutique, ces médecines sont appréciées pour la relation qu'il y a entre le soignant et le malade, relation dont beaucoup ont l'impression qu'elle a disparu dans l'efficacité technique de la médecine occidentale centrée en ER-ORANGE.

Dans le monde du travail, ce niveau d'existence est bien là aussi. Les photos du conjoint ou des enfants sur le poste de travail, les rituels comme les catherinettes ou les pots de départ ou de promotion, les médailles du travail expriment le besoin de sécurité de BO-VIOLET, sans compter le fait de parler à son ordinateur quand il fonctionne mal ou de l'éteindre et le rallumer en espérant que cela résolve un problème... Un bon manager doit repérer les manifestations de ce ^vMême et en tenir compte en fournissant les doses de réassurance, de protection et de sécurité nécessaires.

Résumons-nous

- ✓ Le monde est mystérieux et effrayant. Il est rempli d'esprits qu'il faut se concilier.
- ✓ L'appartenance à un groupe fondé sur les liens du sang et la réciprocité assure la sécurité.
- ✓ Les anciens sont dépositaires des rites et des traditions indispensables à la sécurité.

¹ Christine Ferniot, Emilie Rabottin, « Et si votre maison était hantée ?... », *Prima*, n° 295, mars 2007, pp. 76-77.

3

ACQUÉRIR UNE IDENTITÉ

LES DEUX PREMIERS NIVEAUX DE LA SPIRALE DYNAMIQUE ont été à la fois une réussite et un échec. Le petit être fragile dont l'existence paraissait précaire a survécu, mais le prix à payer a été de n'être qu'un élément peu différencié sans guère d'existence propre. La phase suivante va lui permettre de tracer des frontières et de se considérer comme ayant une identité distincte.

Ce processus de séparation se déroule en deux étapes :

- 3 – CP – ROUGE

L'être humain réalise qu'il existe en tant qu'individu et qu'il a des besoins et des désirs différents de ceux des membres de sa communauté. Cette découverte de son existence et de sa puissance personnelle l'enivre et le plonge dans un égocentrisme absolu : moi d'abord... et tout de suite !

- 4 – DQ – BLEU

Après la tempête provoquée par l'individualisme insensible de CP-ROUGE, le besoin se fait sentir de stabilité. Une Vérité Ultime donne sens à la vie et définit à la fois l'identité de l'individu et celle du groupe. L'obéissance consentie à cette vérité assure l'ordre social et le salut individuel.

3 – CP – ROUGE

Le thème de CP-ROUGE

<p>Exprimer le soi sans culpabilité pour satisfaire immédiatement ses impulsions</p>

Une fois la sécurité minimale assurée dans le cocon BO-VIOLET, l'être humain découvre qu'il a une existence individuelle et qu'il ressent des goûts et des désirs qui ne sont pas réductibles à ceux de sa tribu. Pour la première fois, il a conscience de son existence personnelle et pour la première fois il l'affirme. CP-ROUGE est le 'Même de

la Spirale Dynamique où apparaît une conscience complète de son identité personnelle. D'une certaine manière, cette découverte du « je » l'emplit d'un sentiment de toute puissance ; il est ivre de lui-même.

La personne positionnée à ce niveau vit donc au rythme de ses envies qu'elle tient à satisfaire immédiatement ou à défaut le plus vite possible. Elle peut se projeter dans le futur pour savoir comment obtenir ce qu'elle veut : elle est capable pour cela de stratégie ou de ruse. Cependant, elle ne va pas au-delà du résultat et les conséquences de ses actes ne lui apparaissent pas. Quand bien même elle y songerait, elle les balayerait d'un revers de main, car ce qui compte, c'est elle et maintenant.

Bien évidemment, il arrive souvent que la satisfaction impulsive de ses désirs se heurte aux autres. Là aussi, qu'importe, c'est chacun pour soi. Ce monde est dangereux, les autres sont des prédateurs et c'est le plus fort ou le plus malin qui l'emporte. Celui qui se comporte autrement n'est qu'un naïf à qui la vie se chargera d'apprendre qu'on ne se fait pas de cadeau. Les autres peuvent être un temps des alliés ou des protégés, mais ce n'est que dans la limite de leur utilité. Les relations humaines sont basées sur la force. Le plus fort domine sans partage et le plus faible obéit ; s'il ne le fait pas, gare à lui.

Il ne s'agit évidemment pas d'immoralisme puisqu'à ce stade de développement le concept de morale n'a pas encore été inventé et ne fait donc aucun sens. Il s'agit plutôt d'amoralité, non pas d'un refus de la distinction entre ce qui est bien et ce qui est mal, mais d'une méconnaissance totale de l'existence de ces concepts. Notamment, il serait vain d'attendre d'une personne en CP-ROUGE la moindre culpabilité. Cette émotion, parce qu'elle implique une position morale, ne fait pas partie des capacités cérébrales disponibles à ce niveau d'existence.

En février 2006, Youssouf Fofana, le chef du « gang des barbares » a été l'un des assassins présumés d'Ilan Halimi, séquestré, torturé à mort dans une tentative de demande de rançon. Voici comment le neuropsychiatre Boris Cyrulnik a analysé son geste¹ : « Youssouf Fofana et ses complices, impliqués, pour certains, dans des affaires de délinquance, n'ont sans doute pas eu, au cours de leur enfance et de leur jeunesse, de rencontre structurante qui leur aurait appris à visiter le monde mental d'autrui et, partant, à développer leur empathie. Mais, en un sens, ils sont emblématiques. Car les conditions d'éducation actuelles des enfants façonnent des psychologies de prédateur. Tout éthologue le sait : la lionne anticipe les mouvements de l'antilope pour mieux l'attraper. Idem de l'aigle avec les brebis : l'Autre n'est conçu que comme un objet à traquer. Quand ce fonctionnement mental prévaut entre des êtres humains, ce qui est décisif, c'est qu'à aucun moment, l'individu 'prédateur' ne se représente la souffrance qu'il inflige à sa 'proie'. D'où le raffinement de cruauté sadique. Dans l'esprit d'un prédateur, il n'y a jamais de crime. Nous sommes aux antipodes de la culpabilité éprouvée par le personnage dostoïevskien de Raskolnikov dans *Crime et Châtiment*. [...] La monstruosité propre de leur geste, c'est que, tout au long du calvaire qu'ils ont infligé à leur victime, les meurtriers d'Ilan Halimi ne se sont sans doute perçus ni comme des tortionnaires ni comme des antisémites. L'absence d'empathie conduit souvent à une monstrueuse innocence. Avec ce meurtre, nous découvrons un phénomène qui relève de la famille des perversions – en l'occurrence la psychopathie, déni quasi absolu de l'altérité. »

¹ Boris Cyrulnik & Alexis Lacroix, « Un antisémitisme inculpabilisable », *Le Figaro*, 25 février 2006.

L'interview télévisée de Youssouf Fofana a confirmé ce positionnement en CP-ROUGE quand il a manifesté une indifférence absolue à propos de ses actes et de leurs conséquences : on a vu Youssouf Fofana faire le V de la victoire en sortant d'un commissariat, ou expliquer en souriant qu'il aurait le droit à la guillotine si la peine de mort existait encore en France.

Boris Cyrulnik précise, à juste titre, que « le clan formé par Youssouf Fofana relève de socialisations archaïques » ; ce n'est sans doute pas un hasard s'ils ont eux-mêmes choisi le nom de « barbares ». Dès lors, dire que Fofana est un psychopathe est une simplification abusive. Dans un monde ER-ORANGE, il l'est, certes. Dans un monde DQ-BLEU, on le considérerait sans doute comme possédé par l'esprit du mal. Dans un monde CP-ROUGE, il ne serait qu'un guerrier parmi d'autres, un héros peut-être.

Être fort est vital. Être perçu comme fort est tout aussi important. L'individu dominé par CP-ROUGE veut absolument être respecté. Il a beau affirmer haut et fort qu'il se moque éperdument de ce que les autres pensent de lui, il est en fait en permanence sensible à l'image de puissance qu'il véhicule. S'il est surpris en position de faiblesse ou ne se sent pas respecté, il vit intensément une émotion de honte. La faiblesse et la honte sont pour lui des équivalents et s'il ne peut les éviter, il devient agressif pour sauver la face. Bien évidemment, il est possible de rencontrer de l'agressivité ou de la violence à tous les niveaux de la Spirale, mais celle existant en CP-ROUGE a quelque chose de particulier. La mort ne fait pas peur et il est infiniment préférable de mourir héroïquement que de vivre dans la honte. Cela fait de la personne centrée sur ce 'Même un guerrier redoutable.

En mai 2004, nous avons découvert, horrifiés, les photos des prisonniers irakiens torturés de manière dégradante par des soldats américains et britanniques dans la prison d'Abou Ghraib. Bien sûr, les conditions de vie de la guerre expliquent, sans le justifier, comment des combattants peuvent revenir en CP-ROUGE et pratiquer ce type d'actes (même si les commanditaires de la hiérarchie militaire pouvaient être positionnés ailleurs sur la Spirale). Ce 'Même a une grande influence en Irak et plusieurs femmes de prisonniers ont déclaré qu'elles auraient préféré voir leurs maris morts plutôt qu'humiliés ainsi.

Même à distance, le niveau d'existence est réactivé chez nous par ce spectacle et un journal comme *Le Nouvel Observateur* titrait en couverture « La honte ».

CP-ROUGE est donc le 'Même où l'être humain refuse de subir son environnement naturel ou humain. Il sait définir ses frontières, refuser d'être exploité et dire non. Il affronte les problèmes qui se présentent à lui avec énergie et courage. Il refuse d'être limité par le monde qui l'entoure et est capable d'agir pour le transformer en balayant les obstacles qui s'opposent à lui.

La sociogenèse de CP-ROUGE

Les raisons du passage de BO-VIOLET à CP-ROUGE sont nombreuses et leur importance relative varie selon les cultures ayant effectué cette transition. Parfois, la réussite de BO-VIOLET diminue l'anxiété associée au 'Même et permet à l'individu de s'émanciper de la structure tribale. D'autres fois, l'augmentation de la natalité crée des

groupes humains d'une taille telle qu'une autre organisation devient nécessaire. Il peut aussi arriver que les rites BO-VIOLET se révèlent par trop inefficaces et que certains se mettent à estimer qu'ils feraient mieux que les anciens ou les chamans. Des facteurs externes indépendants de l'activité humaine peuvent enfin jouer, car BO-VIOLET, comme AN-BEIGE avant lui, a peu d'impact sur son environnement. On estime que CP-ROUGE est arrivé dans l'histoire humaine, il y a environ 10000 ans.

Finis l'égalitarisme et le soutien mutuel de BO-VIOLET, voici venu le temps des empires. Le plus fort commande et les autres obéissent dans une structure pyramidale où chacun se soumet à ceux qui sont au-dessus de lui et commande à ceux qui sont en dessous. Des dieux dont la psychologie est proche de celles des humains remplacent les esprits ; ils sont agressifs, jaloux et vengeurs. Ils réclament des gages de soumission de la part de leurs adorateurs et les sacrifices sont une constante de cette époque, pouvant aller jusqu'aux massacres qui ont marqué la religion aztèque. Souvent, la personne au sommet de l'empire s'identifie elle-même à un dieu.

Au VI^e siècle, dans ce qui est aujourd'hui la Scandinavie, des clans centrés en BO-VIOLET étaient en équilibre stable, quand une amélioration du climat et un allongement de l'espérance de vie provoquèrent un boom démographique qu'ils ont été incapables de gérer. Dans cette culture, les rebelles étaient exilés, favorisant ainsi la création d'un ensemble social centré en CP-ROUGE : la culture viking. Pour les Vikings, la valeur suprême est le sens de l'honneur et rien n'est plus noble que de mourir au combat. La bravoure sur les champs de batailles est d'ailleurs le moteur de l'ascension sociale.

Les dieux, Odin, Thor et Freyr, sont eux aussi des dieux violents. Les rapports que les Vikings ont avec eux ne sont pas des rapports de soumission. Les Vikings les adorent, mais en échange les dieux doivent faire leur part de travail : fécondité, récoltes, victoires, etc. Si ce n'est pas le cas, les relations se gâtent et les premiers à en faire les frais sont les intermédiaires entre le peuple viking et les dieux.

Certaines civilisations CP-ROUGE ont été plutôt frustrées, mais d'autres extraordinairement puissantes et élaborées. En effet, la structure sociale de ce niveau d'existence permet de gérer des territoires plus grands et des populations plus importantes qu'il n'est possible en BO-VIOLET.

L'Empire romain est sans doute l'exemple le plus considérable de société dominé par ce ^vMême. L'auteur Max Gallo a résumé l'époque en disant¹ : « On meurt sans crainte et on tue sans remords. » D'après l'historien Jonathan Stamp², Rome est une ville « crue, violente, imprégnée de valeurs païennes préchrétiennes ». Marie-Laurence Haack, maître de conférences en histoire romaine, confirme : « On peut torturer et tuer en plein jour. [...] La notion de pudeur n'existait pas. Et si on se mariait pour avoir des enfants, on pouvait aussi abuser de ses esclaves, hommes comme femmes : l'essentiel était d'être dans un rapport actif de dominant à dominé. »

¹ Interview à *France Inter* le vendredi 23 mai 2003.

² Florence Broizat, « La véritable histoire de Rome », *Télérama*, n° 2998, 30 juin 2007, pp. 26-28.

CP-ROUGE dans les sociétés actuelles

CP-ROUGE est encore le ^vMême dominant de 20 % de la population humaine, selon les estimations de Don Beck et Christopher Cowan. S'il est présent sur tous les continents, c'est en Afrique et au Moyen-Orient qu'il semble le plus actif. Cette partie de l'humanité n'a plus beaucoup de réel pouvoir dans les affaires du monde. Les grands empires CP-ROUGE ont, semble-t-il, définitivement disparu, remplacés par des puissances positionnées dans les niveaux ultérieurs de la Spirale Dynamique. À ceci près, les préoccupations de ces sociétés sont les mêmes comme ici en Tchétchénie :

L'écrivain tchéchène Soultan Iachourkaev¹ est fier de sa culture CP-ROUGE : « En Tchétchénie, la parole a toujours existé. Elle valait ce que valait celui qui la donnait, ou celui-ci valait ce que valait sa parole. Les gens la prenaient en gage, donnaient en échange un troupeau de moutons, de bœufs, de chevaux. Derrière la parole, il y avait un HOMME, sa lignée, sa conscience et... un poignard. [...] Les Tchétchènes ont un mot de deux lettres [qui se prononce] *iakh*. Il signifie à la fois héroïsme, fierté, honneur, noblesse, force, audace et encore d'autres choses que tout gamin de 7 ans élevé dans le plus perdu des *aoul* tchéchènes comprend facilement, mais que ceux qui jettent aujourd'hui des bombes sur cet enfant ont du mal à comprendre. C'est un état d'esprit particulier, mais aussi un état physique : être prêt, de manière très consciente, joyeuse, à endurer n'importe quoi pour accomplir ce qui doit être accompli. Toutes les plus grandes qualités humaines sont contenues dans ce mot. Tous les jours, je vois des jeunes gens en armes, certains partent au combat, d'autres reviennent. Sur leurs visages, des sourires qui ne sont ni de la bravade, ni une grimace forcée. Ils sont en état de *iakh*. Le *iakh*, c'est le parcours de l'être humain depuis sa naissance jusqu'à l'exploit et la digne mort, jusqu'au point culminant de l'élévation morale et physique. »

Abouzar Aïdamirov², un autre écrivain du pays, est beaucoup plus critique. Il insiste sur les méfaits de l'individualisme de CP-ROUGE, sur le manque de développement spirituel que DQ-BLEU pourrait compenser, et sur l'absence de démocratie façon ER-ORANGE : « Toute société repose sur quatre piliers : l'éducation, la santé, la culture et l'économie. Mais la base, c'est l'éducation. Or nous n'avons jamais eu le culte des études. Même dans le folklore, on célèbre le courage, la force, l'audace. Cela induit un faible niveau de conscience collective. C'est pour cela qu'il est si facile d'entraîner les Tchétchènes dans n'importe quelle aventure. [...] C'est aussi pour cette raison que les Tchétchènes n'ont aucune cohésion interne, qu'ils ne s'entendent pas entre eux. En outre, notre peuple supporte très mal d'être dirigé. Beaucoup en sont même fiers, affirmant qu'ils n'ont jamais accepté aucun chef et qu'ils ont ainsi constitué une société démocratique à part. Mais, en réalité, c'est là un signe d'arriération. Nous n'avons aucune vision de l'État, aucune idée nationale. [...] Les tragédies historiques successives que la Tchétchénie a connues sont le résultat de notre arriération spirituelle. [...] Nous étions des anarchistes et nous le sommes restés. Massivement, les Tchétchènes s'opposent à toute soumission aux autres. C'est pourquoi ils sont indifférents aux élections de leurs dirigeants : pour eux, peu importe qui va occuper le poste suprême, ils ne le reconnaissent de toute façon pas comme chef. D'où un certain nihilisme à l'égard des dirigeants. »

¹ Soultan Iachourkaev, « *Iakh* », *Courrier international*, n° 750, 17 mars 2005, p. 31.

² Abouzar Aïdamirov, « Nous sommes restés des anarchistes », *Courrier international*, n° 750, 17 mars 2005, pp. 32-33.

La psychogenèse de CP-ROUGE

Vers l'âge de deux ans, parfois plus tôt, le caractère de l'enfant change brusquement. Le plus doux des bambins devient un petit démon qui s'oppose à sa famille de toute son énergie. C'est la première grande crise de l'éducation que certains ont appelé la « petite adolescence ». L'enfant découvre le mot « non » et l'emploie dans toutes les situations et dans toutes les variantes : non au bain, non au repas, non au coucher, etc. Quand il veut quelque chose, il l'exige, quitte à le réclamer cinquante fois de suite et à se rouler par terre en hurlant dans une immense colère si les parents osent résister. Ce genre de crise est encore meilleure en public, car elle est une démonstration de force pour l'enfant et qu'elle active bien souvent chez les parents la honte qui est un des moteurs de CP-ROUGE. Quant aux règles familiales ou sociales existantes, elles sont faites pour être transgressées, et jeter des aliments, dessiner sur les murs et renverser l'eau du bain, en regardant les parents bien droit dans les yeux pour qu'ils comprennent bien la provocation, fait partie des joies de l'existence !

Le psychanalyste américain d'origine hongroise, René A. Spitz (1887-1974), a appelé cette période le stade du non et la considère comme le troisième indicateur du développement psychique de l'enfant¹. Il estime que la capacité de s'obstiner que l'enfant développe alors est le fondement de la communication humaine. En disant non, l'enfant apprend à juger, à exercer sa volonté et s'affirmer en tant que personne. Étape cruciale du développement de l'enfant nécessitant, de la part des parents, un subtil sens de l'équilibre, CP-ROUGE est le moment où se bâtissent confiance en soi et assertivité. Si l'enfant est laissé trop libre d'exprimer le 'Même, il risque de conserver une agressivité excessive et un sentiment que tout lui est dû. Inversement, s'il est trop contraint, il peut manquer durablement de capacité de décider, de s'affirmer et de maintenir une frontière psychologique et/ou physique saine entre lui et les autres.

Vivre avec des individus en CP-ROUGE

Dans une culture dominée par CP-ROUGE, personne ne prendra le risque légal de prendre une décision qui pourrait déplaire à la personne qui a le pouvoir. C'est elle qu'il faut repérer, ce qui est simple puisqu'elle a comme principal souci d'afficher sa force et son pouvoir. C'est elle aussi qu'il faut convaincre. Pour cela, il s'agit de montrer qu'on est fort, qu'on la respecte et que ce qu'on lui propose va dans le sens de son intérêt personnel.

Au Yémen², un homme digne de ce nom arbore fièrement son poignard, volontiers complété d'un revolver et d'autres armes, en moyenne trois à quatre par personne. Les Saoudiens qui franchissent la frontière avec le Yémen peuvent louer dans des magasins spécialisés un poignard (environ 2 euros par jour), un pistolet (3 euros par jour) ou même une kalachnikov (4 euros par jour). Cet attirail vous « assure un accueil chaleureux » parce qu'au Yémen « porter une arme est une marque de respect et d'affection pour ses hôtes. »

¹ Les deux autres sont l'apparition du sourire à la vue d'un être humain vers deux mois (correspondant au début de la sortie de AN-BEIGE), et l'anxiété et le repli en présence d'une personne inconnue vers huit mois (correspondant à BO-VIOLET).

² « Arme louée, hospitalité assurée », *Courrier international*, n° 848, 1 février 2007, p. 63.

Une fois le chef persuadé, les autres suivent sans barguigner.

Pendant près de quatre cents ans, les Vikings ont terrorisé l'Europe et bâti une économie de prédation. Les pays attaqués ont d'abord essayé de résister militairement. En vain. Puis de payer des tributs aux Vikings. En vain. Puis de les fixer en leur donnant des terres. Succès très relatif. La seule action réellement efficace a utilisé, inconsciemment, la Spirale Dynamique. Elle a consisté à leur envoyer des missionnaires qui, en les convertissant au christianisme, les ont fait passer au ^vMême BLEU. La violence de CP-ROUGE a été ainsi stoppée naturellement. Ces missionnaires ont appliqué la seule stratégie efficace avec une culture CP-ROUGE : convaincre les chefs et les rois. Ceux-ci finissent alors le travail de la manière caractéristique de la transition entre CP-ROUGE et DQ-BLEU : ils laissent à leurs sujets le libre choix entre la conversion et la mort.

Être en relation avec CP-ROUGE dans une culture positionnée à un niveau ultérieur de la Spirale Dynamique est beaucoup plus complexe. La raison majeure en est que la plupart des êtres humains ne conscientisent pas tout ce que le ^vMême a apporté de positif, mais ont retenu la crainte que déclenche son impulsivité quand elle devient violente. C'est ainsi par exemple que notre imaginaire affuble les Vikings d'un casque orné de cornes qui n'a jamais existé, mais qui évoque une figure diabolique. De même, les Américains appellent le stade du non où l'enfant découvre CP-ROUGE les deux années terribles. Les entreprises françaises sont horrifiées de découvrir chez des jeunes peu ou pas qualifiés des « compétences comportementales [qui] ne correspondent pas toujours à ce qu'elles attendent [...] : remise en cause de l'autorité de l'encadrement, absentéisme, retards, incivilités, voire phénomènes de violence¹. » Pourtant aller au-delà de la peur qu'inspire CP-ROUGE est indispensable car elle déclenche chez lui en retour mépris et agressivité.

CP-ROUGE est fréquent dans notre société, et notamment une partie de la population des banlieues des grandes villes est dominée par ce niveau d'existence. Cela a donc un impact fort à la fois dans notre vie sociale et dans toutes les entreprises les employant. Il semble que beaucoup de responsables n'arrivent pas à comprendre la nature et le mode de pensée de ces personnes. La première chose à faire est de leur donner le respect que mérite tout être et auquel CP-ROUGE tient par-dessus tout : « Dorénavant, tu ne me cries plus dessus et tu m'appelles 'Monsieur' exige de son père un enfant de quatre ans. Si on oublie ce besoin fondamental, toute communication devient impossible, et le plus vraisemblable est un déclenchement de violence destiné à reprendre le pouvoir et à récupérer son image de dominant : à l'automne 2005, il a suffi que Nicolas Sarkozy emploie le mot racaille, que justement le dictionnaire décrit comme « la partie du peuple la plus pauvre et la plus méprisable », pour que les banlieues s'enflamment. Respecter CP-ROUGE doit être complété par le fait d'être soi-même respectable, c'est-à-dire fort, compétent et protecteur.

Il est important ensuite de prendre en compte le fait que CP-ROUGE vit dans l'immédiateté et est rarement capable de construire des projets à long terme. À un journaliste qui l'interrogeait sur ses revendications, un des participants aux émeutes de novembre 2005 répondait : « Mais on n'a pas de revendications ! Pourquoi on brûle des

¹ « Le casse-tête de l'intégration », *Entreprises & Carrières*, n° 657, 18 février 2003, pp. 16-23.

voitures ? Parce qu'on en a envie ! » Cela implique que CP-ROUGE a des difficultés à apprendre et ne peut pas le faire par des instructions écrites. La réaction à son attitude doit être immédiate pour qu'elle ait du sens et de l'efficacité. Quand une personne dominée par CP-ROUGE a un comportement qu'on estime positif, celui-ci doit être relevé et récompensé aussi vite que possible :

La prison de haute sécurité de Whitemoor, près de Cambridge (Royaume-Uni), accueille notamment des détenus dont la violence impulsive oblige de les séparer des autres prisonniers et de les confiner dans leur cellule. Les détenus se voient proposer des activités comme jouer au Scrabble ou au ping-pong, apprendre à jouer de la guitare ou s'occuper d'un aquarium de poissons tropicaux. A chaque fois qu'ils y consacrent trente minutes, ils touchent un « salaire » d'un euro soixante-quatre. Cet argent peut être consacré à acheter par exemple des produits de toilette ou des cartes de téléphone. Les activités non socialisantes, comme la télévision ou les jeux sur ordinateurs, ne sont bien évidemment pas payées. Les premiers résultats sont encourageants. Les prisonniers apprennent à structurer leur journée, à respecter des engagements, à fixer leur attention, etc. Plusieurs d'entre eux ont pu être sortis de l'isolement. Les concepteurs du projet sont persuadés que la réinsertion des détenus en sera facilitée¹.

Par contre, un feedback négatif, même prompt, n'est que rarement adapté, car il déclenche presque irrémédiablement une lutte de pouvoir que CP-ROUGE risque de gagner car il ne s'impose aucune limite. Toutefois, quand aucun autre choix n'est possible, la punition peut avoir un effet utile si elle implique une dose non exagérée de honte à laquelle la personne ne peut s'opposer.

Clint Low, le shérif du comté de Mason au Texas, a transformé sa prison en une bonbonnière rose : les murs et les portes des cellules sont peints en rose, les combinaisons des prisonniers sont de couleur rose, les chaussons qu'ils portent sont roses, etc. Les détenus sont unanimes : « C'est humiliant. » Résultat, le taux de récidive qui était de 30 % en 2004 a été divisé par dix en 2005 et en 2006. De nombreuses prisons aux États-Unis ont décidé d'essayer la recette².

Résumons-nous

- ✓ Le monde est une jungle où les autres cherchent à vous abuser et où seuls la force et le courage comptent.
- ✓ Il faut se battre pour avoir le contrôle et le respect et pour échapper à la honte.
- ✓ Les impulsions doivent être satisfaites immédiatement, que cela ait ou non des conséquences sur les autres.

¹ « Inmates paid to play scrabble », *The Guardian*, 18 octobre 2006.

² Matt Phinney, « Pink Everywhere Makes Prison Inmates Blush », *ABC News*, 11 octobre 2006.

Le thème de DQ-BLEU

**Sacrifier le soi maintenant pour obtenir une
récompense plus tard**

Comme tous les ^vMêmes, CP-ROUGE contient le germe de son remplacement. La satisfaction égocentrique de ses besoins crée un risque permanent de violence et d'escalade et une vie sociale difficile et chaotique. Quand ces aspects négatifs deviennent insupportables, l'être humain passe alors en DQ-BLEU qui peut sembler l'opposé du niveau d'existence précédent. Le besoin d'ordre se fait sentir pour structurer sa vie personnelle et collective. Pour cela, il considère qu'il existe une Vérité Ultime qui donne sens à la vie. Cette Vérité Ultime a un contrôle absolu sur tous les aspects de la réalité et de l'existence : il n'y a pas de hasard ; tout ce qui se produit dans le monde est la conséquence de Sa volonté. Dès lors, il serait folie de s'opposer à Elle et la plus grande gloire devient l'obéissance à Ses consignes.

Sur le plan de la vie intérieure, l'impulsivité de CP-ROUGE disparaît. Tout au contraire, il s'agit de se contrôler entièrement : pensées, actes et paroles doivent être conformes aux désirs de la Vérité Ultime. Toute transgression, même fantasmée, est une faute. Comme la personne en DQ-BLEU en commet forcément, elle en ressent une forte culpabilité. Cette émotion, qui apparaît pour la première fois à ce niveau d'existence, le domine comme la honte dominait CP-ROUGE. Quand une personne fait le mal en connaissance de cause, elle doit le reconnaître et être punie. Le châtement, y compris par soi-même, a une valeur rédemptrice. Il diminue la culpabilité et réconcilie avec la Vérité Ultime qui seule peut pardonner, éventuellement par l'intermédiaire de ses représentants.

L'existence d'une vérité absolue fait apparaître, dans le développement humain, les notions de bien, de mal et de morale : est bien et moral ce qui est conforme à la Vérité Ultime, est mal ce qui est contraire à Elle. Cela crée obligatoirement une dichotomie parmi les êtres humains. Il y a d'une part ceux qui croient à la Vérité Ultime et d'autre part ceux qui la rejettent, ceux qui s'y soumettent et ceux qui s'y opposent, en bref les fidèles et les mécréants. L'appartenance au premier groupe donne une identité sociale forte qui complète l'identité personnelle acquise en CP-ROUGE. Quand aux membres du second groupe, c'est un devoir moral de les rallier à la Vérité Ultime. Comment pourrait-on être dépositaire du juste et du vrai, et laisser d'autres êtres humains dans l'erreur ? DQ-BLEU implique le prosélytisme sous une forme qui peut aller de convertir de force à convaincre par l'exemple.

Sélectionné pour l'Oscar 2007 du meilleur documentaire, le film *Jesus Camp* raconte le lavage de cerveau de jeunes Américains par les évangélistes radicaux. À l'occasion de camps de vacances, Becky Fisher, pasteur pentecôtiste et directrice de Kids in Ministry International, prépare des enfants à « donner leur vie aussi radicalement pour les Évangiles qu'ils le font au Pakistan, en Israël ou en Palestine parce que, pardon, mais c'est nous

qui avons la Vérité ». Dans les larmes, les trances et les prières, ils sont dressés à craindre et pourfendre « le mal ». Il s'agit de fabriquer des « petits soldats » afin de « revendiquer l'Amérique pour le Christ ».

La Vérité Ultime ne pouvant pas commettre d'erreur, dans une société dominée par DQ-BLEU, chacun est à la place où il doit être. Le puissant est puissant parce qu'Elle l'a voulu ainsi, le riche est riche parce qu'Elle a considéré qu'il le méritait, le pauvre est pauvre parce qu'Elle en a décidé ainsi¹, etc. Ceux qui sont au sommet de la pyramide sociale y sont parce qu'Elle l'a bien voulu et cela implique pour eux des devoirs : ils sont les représentants de la Vérité Ultime et, plus que les autres encore, ils doivent la suivre et la défendre. Les autres obéissent et font ce qu'on leur demande.

Dans le Sud-Ouest de la France et le Nord de l'Espagne, du Moyen-Âge à la fin du XVII^e siècle, les Cagots étaient une population réprouvée, sans que l'on sache très bien pourquoi. Leur état était mentionné sur leur acte de baptême, cérémonie qui avait lieu de nuit et sans carillon. D'ailleurs, ils ne portaient pas de nom, mais un prénom suivi du terme Cagot, ou d'un de ses équivalents. De nombreux métiers, notamment tous ceux liés aux aliments, leur étaient interdits. Payés en nature, ils ne touchaient jamais de salaire. Ils n'étaient pas autorisés à porter une arme ou un objet tranchant. Ils n'avaient pas le droit de se marier avec des non-Cagots. Dans les églises, ils étaient mis à part, et souvent une porte et un bénitier particuliers leur étaient réservés. Ils vivaient dans des quartiers spéciaux, et dans certaines régions, ils devaient porter une patte de canard ou d'oie d'étoffe rouge cousue sur leurs vêtements. Ils étaient inhumés dans un endroit séparé des 'vrais chrétiens'. Si dès 1514, le pape Léon X a recommandé de « les traiter avec bienveillance sur le même pied que les autres fidèles » et si leur exclusion s'est relâchée à partir de la fin du XVII^e siècle, il a fallu attendre la Révolution Française pour que les Cagots deviennent des citoyens comme les autres. Cependant, on trouve des manifestations d'ostracisme à leur égard jusqu'à la fin du XIX^e².

Tout ceci nécessite de la part de chaque individu un effort réel sur soi, un sacrifice dont il est convaincu qu'il lui vaudra une récompense donnée par la Vérité Ultime. Selon les manifestations de DQ-BLEU, cette reconnaissance de ses mérites sera obtenue plus tard dans la vie, après la mort, après plusieurs réincarnations et/ou par les générations futures. En CP-ROUGE, c'est mourir qui devait avoir une valeur : mourir en héros laisse un souvenir impérissable dans les mémoires. En DQ-BLEU, c'est la vie tout entière qui donne sens à la mort : il est possible de mourir en paix si on a vécu en homme de bien.

La sociogenèse de DQ-BLEU

L'humanité CP-ROUGE a déjà un impact plus fort sur le monde que ses prédécesseurs et il ne faudra que quatre millénaires pour que le besoin d'un nouveau niveau d'existence se fasse sentir. La satisfaction impulsive des besoins crée une insécurité et une imprévisibilité difficiles à vivre. De plus, la structure de la société et la chaîne de

¹ Mère Teresa : « Il y a quelque chose de très beau à voir les pauvres accepter leur sort, le subir comme la passion du Christ. Le monde gagne beaucoup à leur souffrance. » (Christopher Hitchens, « Mère Teresa, une sainteté médiatique », *Le Monde Diplomatique*, novembre 1996).

² Source : <http://www.originepyrenees.com/mag/hist/cagots.htm>.

commandement qu'elle implique limitent la taille des empires CP-ROUGE. Ceux qui vivent aux confins de l'empire ne peuvent pas prendre de décisions sans le consentement du pouvoir central, et les technologies disponibles ne permettent pas d'avoir ces informations suffisamment vite pour agir efficacement : c'est ainsi que parmi les nombreuses causes de la chute de l'Empire romain¹, on cite souvent la lenteur des communications entre le centre et les Marches.

En fait, DQ-BLEU est apparu bien avant Rome, il y a probablement six mille ans. Le début du niveau d'existence coïncide avec l'apparition de l'architecture, des villes et de l'écriture, qui seule permet de noter et faire respecter un ensemble de règles complexes. Cette dernière naît à Sumer où déjà le dieu An juge les criminels et son fils Enlil dirige l'humanité grâce aux tablettes du destin. Cependant la première très grande civilisation qui incarne le ^vMême est l'Égypte ancienne.

En Égypte, la vie présente tout entière est sacrifiée à la vie après la mort, quand le cœur du défunt est pesé et comparé à la plume de Maât. Il est d'ailleurs significatif que cette culture nous ait laissé tant de monuments qui aujourd'hui encore nous émerveillent et nous impressionnent, mais qu'on n'ait retrouvé aucun palais de pharaon : le meilleur et le durable étaient réservés aux temples et aux tombes.

DQ-BLEU donne ensuite naissance, aux alentours du VI^e siècle avant J.-C.² aux monothéismes et aux grandes philosophies et religions qui dominent encore aujourd'hui la spiritualité mondiale : le judaïsme apparaît vers 550 avant J.-C. lors de l'exil à Babylone, Bouddha, Confucius et Lao-Tseu vivent approximativement à la même époque. Les monothéismes plus tardifs (christianisme, islam, sikhisme, bahaïsme) ont ces premiers pour source. Ce sont ces spiritualités qui vont permettre le développement des plus puissantes et plus durables civilisations DQ-BLEU.

Il serait toutefois inexact de n'imaginer que des incarnations religieuses ou spirituelles de DQ-BLEU. Même s'il a existé une mystique nazie auquel il n'est pas certain qu'Hitler ait adhéré, le national-socialisme avec sa promesse d'un « Reich de mille ans » était une approche centrée sur ce niveau de la Spirale Dynamique. Le communisme promet une société sans classe et sans État dans laquelle chacun participe selon ses moyens et obtient selon ses besoins ; ce paradis à venir nécessite toutefois le sacrifice temporaire de la révolutionnaire dictature du prolétariat.

DQ-BLEU dans les sociétés actuelles

D'après Don Beck et Christopher Cowan, avec 30 % de la population mondiale, DQ-BLEU est le niveau d'existence le plus répandu dans la population humaine, à égalité avec ER-ORANGE. Il se manifeste encore sous la forme de grandes théocraties où des institutions religieuses disposent de l'intégralité du pouvoir. C'est le cas, par exemple, du Vatican, de l'Arabie Saoudite, de la République islamique d'Iran où toutes les lois doivent être approuvées par le Conseil des gardiens de la constitution dont les membres

¹ Selon l'historien allemand Alexander Demandt, il y a eu deux cent dix hypothèses différentes sur le déclin de Rome !

² La courte parenthèse du culte d'Aton en Égypte au XIV^e siècle avant J.-C. et la fondation du zoroastrisme vers l'an 1000 avant J.-C. sont les deux exceptions à cette apparition simultanée des grandes religions DQ-BLEU.

appartiennent au clergé chiite, ou encore le royaume bouddhiste du Bhoutan¹. Moins exotique, on trouve des éléments théocratiques en Angleterre ou en Norvège où les monarques sont aussi les leaders des Églises d'État, en Utah où l'influence des Mormons sur les institutions politiques est loin d'être négligeable, ainsi qu'en Israël que sa loi fondamentale définit comme l'État des Juifs².

Certains critiques des États-Unis affirment, de façon très exagérée, que le pays est une théocratie, à cause des nombreuses entorses qui y sont faites à la séparation de l'Église et de l'État : mention « nous croyons en Dieu » sur les billets de banque, serment du président sur la Bible lors de sa prise de fonction, appels réguliers à la prière fait par le président en cas de catastrophe nationale, etc. D'ailleurs, selon un sondage de 2004, 48 % des Américains croient que le pays est particulièrement protégé par Dieu. Plus fondamentalement, créé par des immigrants, arrivés en 1620 à bord du Mayflower et appelés les Pèlerins (!), le pays a DQ-BLEU comme vMême constitutif :

« L'Amérique est essentiellement une idée. On nous a souvent considérés comme un peuple non idéologique et nous en sommes fiers. En fait, notre idéologie, c'est l'Amérique. L'un des événements les plus extraordinaires de la dernière décennie a été le triomphe de l'économie de marché et de la démocratie. La seule autre idée concurrente, le marxisme, n'a pas marché. Dieu est descendu sur terre et – à notre immense satisfaction – a dit : 'Voici les bons, et voilà les méchants' » dit Ramond Seitz ancien ambassadeur des États-Unis à Londres. Michael Ignatieff, directeur du *Carr Center* de la *Kennedy School of Government* de Harvard, approuve : « Comme toutes les idéologies, la nôtre est persuadée qu'elle n'en est pas une. Elle estime simplement qu'elle est la Vérité. [Le président George W.] Bush y croit à un degré stupéfiant. En ce qui le concerne, le chemin qu'emprunte l'Amérique est forcément le chemin de Dieu. » Ainsi, dès l'école primaire, le lavage de cerveau idéologique commence et les enfants récitent un serment d'allégeance au drapeau et apprennent des chants patriotiques. L'idéologie américaine, comme toute manifestation de DQ-BLEU, implique bien évidemment une mission rédemptrice. Tom Foley, ancien président de la Chambre des représentants, confirme : « Individuellement, nous sommes plutôt modestes. Mais, collectivement, on nous a toujours répété que nous étions les meilleurs de tous les temps. Et puis, il ne faut pas oublier les constantes références à la bénédiction divine qui ponctuent les discours de nos dirigeants. Nous attendons de notre président qu'il soit notre premier prêcheur, qu'il répète en permanence l'idée que Dieu nous a accordé une bénédiction spéciale et que nous avons donc une mission dans le monde.³ »

La psychogenèse de DQ-BLEU

À partir de l'âge de trois ans au plus tôt, plus fréquemment vers cinq ou six ans, commence une nouvelle phase du développement de l'enfant caractérisée par l'intégration de règles et la définition de limites. Les psychanalystes parlent de définition du Surmoi. Cette étape est celle de l'élaboration d'une structure morale de la psyché avec la décou-

¹ Une transition vers un régime démocratique a été annoncée au Bhoutan pour 2008.

² « Convertir les non juifs est une mission stratégique d'une importance cruciale pour l'avenir de l'État d'Israël » a déclaré en août 2007 le ministre de l'Intégration Jacob Edery. (Anshel Pfeffer, « La conversion au judaïsme bientôt simplifiée », *Courrier international*, 22 août 2007.)

³ Graham Turner, « Au nom de Dieu, du drapeau et de Bush tout-puissant », *Courrier international*, Hors-série Société, juin-juillet-août 2004, pp. 12-17.

verte des concepts de bien et de mal ; parallèlement, l'enfant accepte les notions de récompense et de punition. Un ensemble de lois idéalisées est assimilé à partir des modèles que constituent les parents et des structures sociales comme la crèche ou l'école et en fonction de leur efficacité à provoquer un satisfecit et à éviter un châtement de la part d'autrui.

Faute de capacités cognitives suffisantes, jusqu'à l'âge d'environ neuf ou dix ans, les règles sont considérées comme intangibles. Elles ne peuvent être modifiées et s'appliquent à tous. C'est la période où l'enfant fait la morale à ses parents et leur reproche leur façon de conduire, les pousse à cesser de fumer, etc. Il respecte l'autorité, parfois plus celle de la télévision ou de l'instituteur que celle des parents.

Cette phase est un des grands derniers moments délicats pour les parents¹. Elle comporte trois pièges principaux. D'abord, DQ-BLEU ne doit pas démarrer trop tôt. Cela empêcherait la mise en place saine du niveau CP-ROUGE et de l'indispensable sens de soi qu'il apporte. Ensuite, il s'agit de trouver un équilibre entre le trop et le trop peu. Trop de règles trop rigides, c'est le sacrifice exagéré du soi. L'enfant est obligé à l'excès de refouler ou de dissimuler certaines attitudes et d'en forcer ou amplifier d'autres. Il en résulte des souffrances psychologiques personnelles et un faux respect d'autrui générateur de problèmes de communication. À l'inverse, une absence d'interdits ne construirait pas un être libre, mais un adulte esclave de ses pulsions et durablement coincé en CP-ROUGE avec tous les risques personnels et sociaux que cela implique. Enfin, les parents peuvent accompagner la sortie de DQ-BLEU afin de permettre la meilleure individuation possible de l'enfant. Trop tôt, cela le déstabiliserait inutilement par manque des repères nécessaires à l'équilibre de la personnalité ; trop tard, cela ne ferait que produire un manque de valorisation de soi et/ou créer des frustrations qui aggraveraient la crise de l'adolescence et son retour temporaire en CP-ROUGE (nous y reviendrons dans le chapitre 9 sur les états du changement, page 100).

Vivre avec des individus en DQ-BLEU

Face à une personne dominée par DQ-BLEU, il est indispensable de ne pas s'opposer à ce qui y est perçu comme la Vérité Ultime. Toute attitude contraire est considérée comme une provocation et une mise en danger de l'ordre social. Dans le meilleur des cas, cela provoque une simple réprobation, mais la réponse peut être franchement agressive, le devoir de punir les fautes et de remettre les individus dans le droit chemin étant toujours présent en DQ-BLEU.

Chaque individu étant à sa place et étant investi de la mission appropriée à ladite place, il ne faut pas compter le convaincre aisément de prendre une initiative. Pour qu'une personne agisse, il faut d'abord qu'elle soit persuadée que ce qu'elle va faire est conforme à la Vérité Ultime et ne lui vaudra donc pas de reproches. Ensuite, il s'agit que l'action entreprise soit de sa responsabilité, et non pas de celle de son supérieur hiérarchique ou de quelqu'un d'autre : il ne serait pas bien de faire autre chose que la tâche qui a été assignée. Communication ou nouvelle directive, il importe de suivre la structure hiérarchique de l'organisation concernée :

¹ Une fois passé DQ-BLEU, l'éducation des enfants est faite plus par leurs pairs, l'école ou la société que par les parents eux-mêmes.

Le gouvernement japonais souhaite atteindre son objectif de réduire d'ici 2012 les émissions de gaz à effet de serre de 6 % par rapport au niveau de 1990. Pour cela, en 2005, le Premier ministre Junichiro Koizumi a voulu supprimer la climatisation dans les bureaux si la température ne dépasse pas 28 °C. Pour éviter un inconfort excessif, il fallait donc que cadres et employés délaissent costumes et cravates au profit de tenues plus décontractées. Junichiro Koizumi a donc dû commencer par imposer une nouvelle tenue à ses ministres, puis essayer de convaincre les chefs d'entreprise de suivre, parce que jamais un employé japonais n'osera faire une telle chose si son patron n'a pas donné l'exemple.¹ Le même processus a dû être répété durant les étés 2006 et 2007, les travailleurs japonais n'étant apparemment pas encore certains que la mesure soit définitive.

Par contre, une fois qu'une personne centrée sur DQ-BLEU sait qu'elle doit accomplir quelque chose au nom de la Vérité Ultime, elle le fait contre vents et marées :

Les autorités brésiliennes ne badinent pas avec l'immigration clandestine. En mai 2007, elles ont mis une amende à la compagnie aérienne Alitalia pour avoir transporté deux passagers sans passeport jusqu'à São Paulo. Les dangereux contrevenants étaient le pape Benoît XVI et le cardinal Tarcisio Bertone, son secrétaire d'État. La nonciature apostolique a protesté, mais en DQ-BLEU, une procédure s'applique au pied de la lettre, et il n'y a d'exceptions que si celles-ci ont été officiellement prévues et répertoriées².

Même si elle est parfois caricaturale comme dans ce dernier exemple, cette ténacité a maintes fois fait merveille. C'est dans les sociétés dominées par DQ-BLEU que sont apparues les grandes administrations publiques. A l'époque où elles étaient parfaitement adaptées aux conditions de vie, elles ont illustré à la perfection le thème de DQ-BLEU et la capacité d'individus à faire des efforts considérables au nom d'une mission qui les transcende. En France, la Poste était prête à tout pour éviter qu'une lettre n'atteigne pas son destinataire, et on se souvient encore avec admiration des « hussards noirs de la République », ces instituteurs qui se dévouaient corps et âme pour répandre dans les campagnes leur idéal de tolérance et de rationalité : « Notre école publique laïque ne s'inquiète pas de savoir si l'enfant est ou sera protestant ou catholique, juif, chrétien ou libre-penseur ; elle ne songe qu'à en faire un honnête homme, rien de plus. Et pour cela, elle s'efforce de développer son cœur, son caractère, en lui faisant aimer le vrai, le bien et le beau » disait Ferdinand Buisson. Les mêmes qualités apparaissent dans des entreprises privées et, par exemple, la fierté des mineurs à exercer leur métier malgré sa pénibilité et ses dangers est légendaire. En donnant un sens à l'existence, DQ-BLEU sait provoquer efficacité et dévouement pour peu qu'il soit adapté aux conditions de vie. Alors qu'il l'est beaucoup moins aujourd'hui, il est significatif que 77 % des Français encourageraient leur enfant à devenir fonctionnaire, et 50 % d'entre eux envisageraient une carrière dans la fonction publique s'ils devaient recommencer leur vie professionnelle³.

La contrepartie négative est une rigidité et un certain immobilisme qui deviennent difficilement tolérables pour les niveaux d'existence suivants :

¹ James Brooke, « A Suitless Summer in Japan », *New York Times*.

² « Benoît XVI, sans-papiers », *Courrier international*, n° 866, 7 juin 2007, p. 30.

³ Sondage IPSOS (<http://www.ipsos.fr/CanalIpsos/poll/8394.asp>) réalisé en mars 2007 pour la *Gazette des communes*.

En 2004, on avait beaucoup glosé sur la capacité de la Grèce à être prête à temps pour l'organisation des Jeux olympiques d'été. Pure médisance, les JO d'Athènes se sont déroulés dans des conditions à peu près normales. Il faut dire que la Grèce avait mis des moyens à la hauteur de l'enjeu : une équipe d'environ mille trois cents personnes, payées entre 1 800 et 3 000 euros par mois, était chargée de réfléchir à la préparation et au bon déroulement des Jeux. Petit problème, enfin cela dépend pour qui, la dissolution de cette équipe n'avait pas été prévue, et donc architectes, ingénieurs, mécaniciens, imprimeurs, informaticiens, économistes, géologues, chauffeurs et assistants ont continué pendant au moins deux ans de toucher leur salaire¹.

Contrairement à son prédécesseur, le niveau DQ-BLEU apprend bien par un système de récompenses et de punitions. Les personnes centrées sur ce ^vMême sont donc faciles à manager, puisque le jeu de la carotte et du bâton fonctionne parfaitement. Cela aboutit parfois à des entreprises autoritaires, assez souvent à une forme de paternalisme dans lequel les employés sont contrôlés, encadrés et soutenus dans des contextes de leur vie différents de leur métier. Des avantages sociaux sont liés au travail : éducation, logement, soins médicaux, crèches, activités culturelles, etc. Michelin, les industries minières ou textiles, le familistère de Guise, fondé par Jean-Baptiste Godin et réunissant dans un même ensemble l'usine et le « Palais social », en sont des exemples fameux à la fin du XIX^e et au XX^e siècle. Les comités d'entreprise des grandes administrations ou de sociétés comme EDF sont une survivance de ce système.

Dans l'état actuel de développement de l'humanité, aucune société passée par DQ-BLEU ne s'en est totalement libérée². Même si de nombreuses règles ont été supprimées dans les pays culminant en FS-VERT et les rares organisations situées au-delà, il est toujours resté un socle de règles DQ-BLEU structurant la vie sociale et répondant à un besoin d'ordre et de sens qui doit être traité dans tous les contextes.

Résumons-nous

- ✓ Le monde est contrôlé par une Vérité Ultime qui punit et éventuellement récompense.
- ✓ L'obéissance à la Vérité Ultime donne un sens à la vie et à la mort. Elle est source de fierté.
- ✓ Il importe, sous peine de ressentir de la culpabilité, d'accepter sa place, de suivre les règles et d'inciter les autres à faire de même.

¹ « Un léger décalage », *Courrier international*, n° 806, 13 avril 2006, p. 62.

² La nature holarchique de la Spirale Dynamique fait d'ailleurs que l'influence d'un ^vMême peut être grandement réduite, mais jamais supprimée.

4

OBTENIR LA SATISFACTION

LES DEUX DERNIÈRES ÉTAPES DE LA SPIRALE DYNAMIQUE ont vu l'être humain se construire une identité personnelle et sociale. Ces niveaux d'existence l'ont pourtant mis à chaque fois sous un danger fort : agressivité de ses pairs et crainte de la honte en CP-ROUGE, menace de la punition de la Vérité Ultime et poids de la culpabilité en DQ-BLEU. En même temps, il a développé un sentiment de force personnelle et collective et un impact réel sur sa vie et sur le monde. Il peut alors chercher à obtenir la satisfaction.

Comme à chaque fois, il croit d'abord pouvoir mener cette quête seul, puis il se tourne vers les autres :

- 5 – ER – ORANGE

Las de courir après une promesse de récompense future dont il doute désormais, l'être humain se persuade que c'est dans l'accumulation de biens matériels qu'il trouvera enfin le bonheur. Il entre avec un certain succès dans la course au toujours plus de richesses et s'appuie pour cela sur le scientisme et sur le droit des individus.

- 6 – FS – VERT

Comme ER-ORANGE se révèle un fiasco en créant une vie égoïste et dure, l'être humain se tourne alors vers ses pairs et cherche à développer avec eux des relations harmonieuses fondées sur l'acceptation des différents points de vue et sur le partage des émotions.

5 – ER – ORANGE

Le thème de ER-ORANGE

<p>Exprimer le soi de manière calculée de façon à ne pas déclencher l'agressivité des autres</p>

Un jour ou l'autre, l'être humain culminant en DQ-BLEU est lassé. Lassé de se soumettre aux diktats de la Vérité Ultime et de voir sa vie inchangée. Lassé de souffrir de la peur d'être puni pour ses fautes. Lassé du poids continu de la culpabilité. Lassé de voir que ceux qui sont censés représenter la Vérité Ultime ne la respectent pas toujours et ne subissent pas les conséquences de leurs transgressions. Alors, il se demande s'il ne serait pas possible de profiter de la vie maintenant. Dès lors, il bascule à nouveau dans un ^vMême d'expression du soi. Il s'agit d'obtenir la satisfaction de ses désirs le plus vite possible, un peu comme en CP-ROUGE. Il y a cependant trois différences principales.

Tout d'abord, le souvenir de la violence potentielle de CP-ROUGE a été conservé et c'est quelque chose que l'être humain ne veut revivre à aucun prix. Il met donc des limites à l'accomplissement de ses désirs et cherche à éviter tout choc en retour de la part des autres. Ce n'est pas un souci d'humanité. Le niveau ER-ORANGE est égoïste et dur ; dans ses aspects les plus négatifs, c'est un « univers impitoyable [qui] glorifie la loi du plus fort » comme le décrivait dans les années 1980 la célèbre série télévisée américaine *Dallas*. La chanson du générique de ce feuilleton, décidément très lucide, continuait cependant ainsi : « Et sous ton soleil implacable, tu ne redoutes que la mort. » Contrairement à CP-ROUGE, ER-ORANGE ne désire pas une mort héroïque et il évite autant que possible de déclencher des réactions agressives afin de mieux profiter de l'existence.

Ne pas vouloir subir la violence des autres n'est pas une raison pour renoncer à ses désirs. Il suffit simplement de bien planifier son affaire. Contrairement à CP-ROUGE qui était impulsif, ER-ORANGE est stratégique : il a une vision du futur plus grande et une meilleure capacité de prévoir les réactions des autres, et il utilise ces deux compétences pour planifier ses interventions de façon à ce qu'elles lui donnent le maximum de bénéfices et le minimum de désagréments. Dans tous les domaines de son existence, ER-ORANGE raisonne en termes de retour sur investissement.

Enfin, là où CP-ROUGE visait avant tout une image de force et un statut héroïque, ER-ORANGE cherche en priorité le confort et le plaisir matériel. Certes, lui aussi préfère que cette réussite soit visible : il suffit pour s'en convaincre de voir la compétition à laquelle se livrent dans le monde les constructeurs de tours de bureaux pour avoir la plus haute ! Ce matérialisme à tous crins s'accompagne d'un désintéret pour la vie intérieure. Les émotions, si elles ne peuvent être évitées, doivent être gérées. L'intéret pour la spiritualité est au plus bas de tous les niveaux d'existence connus à ce jour.

Pour atteindre le bien-être matériel, ER-ORANGE mise sur la connaissance et sur l'action. Privilégiant la recherche pratique à la recherche fondamentale, ER-ORANGE s'intéresse à la science si elle débouche sur de la technologie. La technologie permet le progrès, une des valeurs fondamentales du ^vMême. Progrès scientifique, progrès social et progrès personnel sont perçus comme une loi naturelle. Hors du progrès, point de salut ! C'est le critère sur lequel on juge le monde.

« Le drame de l'Afrique, c'est que l'homme africain n'est pas assez entré dans l'histoire. Le paysan africain, qui depuis des millénaires, vit avec les saisons, dont l'idéal de vie est d'être en harmonie avec la nature, ne connaît que l'éternel recommencement du temps rythmé par la répétition sans fin des mêmes gestes et des mêmes paroles. Dans cet imaginaire où tout recommence toujours, il n'y a de place ni pour l'aventure humaine, ni pour l'idée de progrès. Dans cet univers où la nature commande tout, l'homme échappe à l'angoisse de l'histoire qui tenaille l'homme moderne mais l'homme reste immobile au

milieu d'un ordre immuable où tout semble être écrit d'avance. Jamais l'homme ne s'élançait vers l'avenir. Jamais il ne lui vient à l'idée de sortir de la répétition pour s'inventer un destin. Le problème de l'Afrique et permettez à un ami de l'Afrique de le dire, il est là » a déclaré Nicolas Sarkozy en voyage officiel à Dakar¹.

Le progrès permet aussi d'ignorer les problèmes. On trouvera toujours le moyen de les résoudre le moment venu : par exemple ER-ORANGE peut construire des centrales nucléaires qui génèrent des déchets dont la demi-vie dépasse plusieurs milliers d'années et qu'on ne sait pas retraiter parce qu'il est persuadé de trouver la solution un jour ou l'autre.

ER-ORANGE est profondément optimiste. Le monde est plein d'opportunités, et chacun peut en profiter s'il est prêt à fournir l'effort nécessaire. Pour cela, il faut se lancer à fond dans les compétitions de l'existence. Le plus énergique, le plus habile, le plus flexible, celui qui a su prendre le plus de risques calculés gagne. C'est une autre ressemblance avec CP-ROUGE que ces références permanentes aux gagnants et aux perdants et que ce vocabulaire guerrier si fréquent à ce niveau d'existence. La guerre s'est simplement déplacée des champs de bataille au monde économique, même si ER-ORANGE n'hésite pas à s'engager dans un conflit physique quand il s'agit de développer son confort matériel, de protéger ses biens, d'assurer son approvisionnement en matière première, etc.

Dans cette recherche de la satisfaction matérielle et cette course en avant vers le toujours plus, l'individu dominé par ER-ORANGE ne compte que sur lui-même. Les autres ne sont plus des prédateurs comme en CP-ROUGE, ils sont des concurrents. Il s'agit donc d'être indépendant, autonome et compétitif. L'intérêt personnel est la valeur numéro un et tout est permis en son nom :

Un enseignant de Philadelphie a demandé à ses étudiants d'énoncer des comportements inadmissibles en entreprise². Silence général. Comme il insistait, un étudiant particulièrement brillant eut une idée : « Bon, j'imagine que vous ne pouvez tout de même pas tuer vos subordonnés. » Ce « j'imagine » est absolument merveilleux ! En tout cas, il permit de lancer le débat, mais les étudiants ne purent se mettre d'accord sur aucun autre comportement vraiment répréhensible. Abasourdi, le professeur essaya de leur faire comprendre qu'une telle amoralité allait créer un monde difficile à vivre. Ses étudiants le ramenèrent vite fait à la réalité : « C'est celui dans lequel nous vivons déjà. »

La personne ayant ER-ORANGE comme niveau d'existence principal a une vision positive de la vie et a une bonne dose de confiance en ses capacités. Pragmatique, elle est curieuse et aime innover. Elle apprend par essais et erreurs et depuis n'importe quelle source.

¹ Allocution prononcée par Nicolas Sarkozy à l'Université de Dakar le 26 juillet 2007 : http://www.elysee.fr/elysee/elysee/francais/interventions/2007/juillet/allocution_a_1_universite_de_dakar.79184.html

² Serge Halimi, « Éthique et liberté économique », *Le Monde Diplomatique*, février 2005, p. 2.

La sociogenèse de ER-ORANGE

La sociogenèse de ER-ORANGE est mieux connue que celle des autres ^vMêmes pour deux raisons. D'abord, elle se situe en pleine période historique et nous disposons d'une multitude de documents à son sujet. D'autre part, elle a eu lieu dans une partie limitée du monde, en Europe principalement et aux États-Unis, et sous une seule forme contrairement aux niveaux d'existence précédents, même s'il existe bien sûr des particularismes locaux dont l'exposé dépasserait le champ de ce livre.

L'apparition de ER-ORANGE se fait en trois étapes. Le ^vMême apparaît d'abord sur le plan intellectuel il y a environ six cents ans au moment de la Renaissance, puis s'applique dans la vie économique à partir de la Révolution industrielle et devient le niveau d'existence dominant à partir de la fin des années 1960.

Tout commence dans le domaine scientifique, même si, à l'époque, la distinction entre science et philosophie ne fait guère sens. Le système astronomique de Ptolémée qui place la Terre au centre de l'Univers et qui impose aux corps célestes des trajectoires circulaires devient intenable tellement il est contredit par les observations. Dès le XIII^e siècle, tout en suivant officiellement le système de Ptolémée, Alphonse X de Castille dit le Sage (1252-1286), roi et astronome castillan, aurait dit avec humour : « Si j'avais été du conseil de Dieu, je lui aurai suggéré quelque chose de plus simple. » Le problème est que tout autre système était considéré comme contraire aux Écritures¹. Nicolas Copernic (1473-1543) formule le système héliocentrique, mais ne fait publier ses travaux qu'à sa mort craignant les représailles de l'Église catholique. Il a sans doute raison : Johannes Kepler (1571-1630) sera inquiété, Giordano Bruno (1548-1600) qui donne une dimension métaphysique au système mourra sur le bûcher, et Galilée (1564-1642) sera condamné par l'Inquisition en 1633².

La contestation de DQ-BLEU s'étend alors à la réflexion philosophique et à la conception du fonctionnement de la société avec notamment les philosophes des Lumières. Montesquieu (1689-1755) la formule ainsi³ : « Aujourd'hui, nous recevons trois éducations différentes ou contraires : celle de nos pères, celle de nos maîtres, celle du monde. Ce qu'on nous dit dans la dernière renverse toutes les idées des premières. Cela vient, en quelque partie, du contraste qu'il y a parmi nous entre les engagements de la religion et ceux du monde ; ce que les anciens ne connaissaient pas. »

Les Lumières affirment la prééminence de la raison et de l'individu sur le dogme et le collectif : « Qu'est-ce que les Lumières ? La sortie de l'homme de sa minorité dont il est lui-même responsable. Minorité, c'est-à-dire incapacité de se servir de son entendement (pouvoir de penser) sans la direction d'autrui, minorité dont il est lui-même responsable (faute) puisque la cause en réside non dans un défaut de l'entendement mais dans un manque de décision et de courage de s'en servir sans la direction d'autrui. *Sapere aude !* (Ose penser) Aie le courage de te servir de ton propre entendement. Voilà la devise des

¹ « Tu as fixé la terre, ferme et immobile », dit alors le Psaume 96,10, formulation corrigée aujourd'hui en « Oui, le monde reste ferme, inébranlable. »

² DQ-BLEU ne peut se permettre de remettre en cause un seul des éléments de ce qu'il considère être la Vérité Ultime, de peur que le système tout entier ne s'effondre : les œuvres de Galilée et de Copernic resteront inscrites à l'Index jusqu'en 1835, mais Robert Bellarmine, l'accusateur de Giordano Bruno, fut canonisé en 1930 et même nommé docteur de l'Église un an plus tard.

³ *L'esprit des lois*, IV, 4.

Lumières¹. » Privilégiant la raison, les Lumières veulent la diffusion la plus large possible du savoir, ce que manifeste particulièrement le mouvement des Encyclopédistes.

Les Lumières, enfin, critiquent l'organisation sociale de l'époque, son absolutisme et son injustice. Le concept de séparation des pouvoirs est inventé par le philosophe anglais John Locke (1632-1704) et généralisé par Montesquieu. L'idée de démocratie apparaît. Cela aboutit à de profondes réformes en Angleterre et imprègne les révolutions américaine et française. La croyance que le bien commun naît de la somme des satisfactions individuelles se met en place. C'est sans doute Adam Smith (1723-1790) qui formule cette idée avec le plus de clarté, notamment dans le domaine économique, avec sa théorie de la main invisible : « Il ne pense qu'à se donner personnellement une plus grande sûreté ; et en dirigeant cette industrie de manière à ce que son produit ait le plus de valeur possible, il ne pense qu'à son propre gain ; en cela, comme dans beaucoup d'autres cas, il est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions ; et ce n'est pas toujours ce qu'il y a de plus mal pour la société, que cette fin n'entre pour rien dans ses intentions. Tout en ne cherchant que son intérêt personnel, il travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société, que s'il avait réellement pour but d'y travailler². »

La deuxième phase de la sociogenèse de ER-ORANGE a lieu avec la Révolution industrielle au XIX^e siècle³. La Grande-Bretagne, suivie de la France, puis de l'Allemagne et des États-Unis passe d'une société agraire à une société industrielle. Dans les différents pays concernés les taux de mortalité et de natalité baissent, entraînant dans un premier temps une augmentation considérable de la population. Un exode rural important accroît la population des villes et affaiblit DQ-BLEU. Le développement du salariat et l'apparition du prolétariat conduisent aux premiers mouvements sociaux, remise en cause de l'ordre établi par DQ-BLEU. Peu à peu, la « main invisible » fait son ouvrage, parvenant à des avancées sociales comme le droit de vote, la fin de l'esclavage ou l'égalité des droits entre hommes et femmes, et aboutissant à un enrichissement sans précédent qui culmine avec les Trente Glorieuses⁴.

Parallèlement, l'insatisfaction face aux rigidités de la société croît. Elle devient généralisée dans les années 1960 et le dernier coup de boutoir contre DQ-BLEU est donné par les manifestations étudiantes et sociales qui ont lieu un peu partout dans les pays industrialisés en 1968. Le mouvement de 1968 met au premier plan de la société les valeurs de ER-ORANGE de responsabilité et de réalisation individuelles, et de rejet de l'autorité et des règles traditionnelles.

¹ Emmanuel Kant, Qu'est-ce que les Lumières ? (Traduction : Stéphane Piobetta).

² Adam Smith, Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, 1776. Traduction : Claudie Baker, Christiane Bernard, Denise Berthaud *et al.*

³ Certains auteurs, comme Paul Mantoux (1877-1956), pensent que la Révolution industrielle, ou *a minima*, une certaine forme de capitalisme industriel, a démarré dès la Renaissance. Cette hypothèse aurait l'avantage de synchroniser les différents secteurs de démarrage de ER-ORANGE.

⁴ Les Trente Glorieuses est le nom donné par l'économiste français Jean Fourastié à la période allant de la fin de la Seconde Guerre mondiale au premier choc pétrolier de 1973. Cette période de croissance continue et de plein-emploi marque le début de la société de consommation.

ER-ORANGE dans les sociétés actuelles

Comme pour DQ-BLEU, 30 % de la population mondiale culmine en ER-ORANGE, un peu moins selon d'autres estimations. En tout cas, c'est de manière incontestable le système qui a le plus de pouvoir et dont les intérêts font la politique mondiale. C'est peut-être pour cela que finalement la situation n'a guère changé par rapport à ce que nous avons décrit dans la section sur la sociogenèse. Ce sont toujours les pays qui l'ont vu naître qui représentent la majeure partie de la concrétisation de ce niveau. Il faut dire que l'existence de pays pauvres fournissant une main-d'œuvre, des matières premières et des produits bon marché permet d'assurer aux pays dominés par ER-ORANGE plus de satisfaction matérielle¹.

L'attitude dans le monde vis-à-vis du 'Même ER-ORANGE est aujourd'hui très contrastée. Les habitants des pays dont c'est le niveau d'existence principal considèrent que ses aspects positifs vont de soi et que ses défauts deviennent inacceptables. Ils estiment normal d'être la ou les premières générations de toute l'histoire de l'humanité à n'avoir connu ni la faim, ni la guerre, à bénéficier d'un taux de mortalité infantile minime et d'une grande espérance de vie, à n'avoir qu'à presser quelques boutons pour avoir de la lumière, écouter de la musique ou converser avec des personnes à l'autre bout du monde. ER-ORANGE a eu un impact gigantesque sur le monde, mais pour en produire les aspects positifs, il a consommé les ressources de la planète gloutonnement et a eu, sur l'environnement, des effets catastrophiques qui suscitent aujourd'hui une forte inquiétude.

[Note de la personne qui a scanné ce livre : sans vouloir nier les problèmes que la révolution industrielle a causé, il faut aussi reconnaître que depuis leur début, les mouvements écologistes nous annoncent l'apocalypse et l'épuisement imminent des ressources. Mais depuis longtemps le progrès technologique permet d'utiliser ces ressources de façon de plus en plus efficace et en respectant de mieux en mieux l'environnement. Ce qui ne veut pas dire évidemment que tout va bien et que la pollution n'existe pas. Mais dans tous les pays où le niveau de vie augmente, la pollution diminue aussi. Pour une analyse détaillée, lire le livre de Bjorn Lomborg, *l'Ecologiste Sceptique*. Pour télécharger une version pdf : <http://www.mediafire.com/?zyamemqwddd>]

Les pays positionnés dans les niveaux précédents de la Spirale Dynamique manifestent eux aussi une certaine ambiguïté face à ER-ORANGE. Ils en critiquent la perte des structures familiales depuis BO-VIOLET, l'impérialisme depuis CP-ROUGE et le manque de valeurs depuis DQ-BLEU. En même temps, ils en envient le confort et le niveau de vie et sont prêts à beaucoup d'efforts pour en profiter à leur tour, que ce soit par

¹ Il est significatif que cela a été fait dans le strict respect du thème du niveau d'existence. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, le monde a connu des dizaines de conflits, mais les pays occidentaux ont vécu relativement en paix. Ceci était pressenti dès les Lumières : « Le commerce guérit des préjugés destructeurs et c'est presque une règle générale que, partout où il y a des mœurs douces, il y a du commerce ; et que partout où il y a du commerce, il y a des mœurs douces. [...] Il polit et adoucit les mœurs barbares », affirmait déjà Montesquieu (*L'esprit des lois*, XX, 1) Cette *Pax Americana* connaît avec le développement du terrorisme, et notamment les événements du 11 septembre 2001, son premier échec. Il s'agit là d'un changement des conditions de vie qui devrait avoir un impact majeur et sur lequel nous reviendrons dans le chapitre 9 sur les états du changement, page 141.

l'émigration ou par un développement intérieur comme en Inde ou en Chine ; ils ne comprennent guère que nous leur demandions de prendre des précautions, notamment en termes d'environnement, et voient souvent dans cette attitude une ruse stratégique destinée à les maintenir à l'écart de la prospérité.

La psychogenèse de ER-ORANGE

Dans nos cultures, les mêmes précédents se mettent en place à des âges semblables chez la plupart des enfants. Sans doute parce qu'il est très récent, ce n'est pas le cas pour ER-ORANGE. Certes celui-ci imprègne tellement nos sociétés que toute personne en a au moins des traces, mais il existe un nombre non négligeable d'individus qui ne culminent jamais à ce niveau et se stabilisent en DQ-BLEU, voire en CP-ROUGE.

Le plus souvent, ER-ORANGE commence à s'installer à partir de la crise de l'adolescence qui a été une contestation des règles familiales et sociales centrées en DQ-BLEU ou du premier job d'été qui apporte un peu d'autonomie ; il devient le niveau d'existence dominant au début de la vie active. Pour certaines personnes, c'est plus tard qu'a lieu ce changement.

La difficulté potentielle liée à ER-ORANGE est de vouloir qu'il démarre trop tôt. La plupart des parents sont conscients de l'extrême compétition qui existe dans nos sociétés ER-ORANGE, et ils souhaitent que leurs enfants y réussissent le mieux possible. Cela conduit certains d'entre eux à les pousser dans une série d'activités qui n'est pas compatible avec leur développement cognitif et psychologique.

Si en Chine, l'enseignement est gratuit et obligatoire, il existe, dès le primaire, des écoles privées fort coûteuses où l'enfant est assuré d'avoir les meilleurs professeurs, et d'être en relation avec les futurs dirigeants politiques et économiques du pays. Pour accéder à ces écoles, il faut réussir un concours d'entrée. Voici un exemple de question posée à des enfants de six ans : vue dans un miroir, votre montre indique 1 h 15 ; quelle heure sera-t-il dans une heure trente ? Les enfants suivent donc des cours particuliers intensifs avant d'entrer au primaire, comme ils continueront à en suivre les années suivantes en plus des cours et pendant les vacances.

La *Fastrackids Academy* propose encore mieux : un 'MBA précoce' pour enfants de trois à six ans ! À raison de deux heures de cours chaque jour, samedis et dimanches inclus, les bambins participent à des enquêtes de marketing fictives et élaborent des stratégies publicitaires « afin de mieux comprendre leur impact économique au quotidien ». Ils utilisent une simulation informatique pour gérer une ferme de manière à rendre l'élevage des moutons le plus rentable possible. Il existe déjà cinq écoles de ce type en Chine, et neuf autres devraient ouvrir prochainement. Les parents sont nombreux à vouloir une place pour leurs enfants : 60 % des Chinois des grandes villes dépensent un tiers de leurs revenus pour l'éducation de leurs enfants. Ils espèrent que de telles écoles permettront à leur progéniture de sortir du lot quand il s'agira de trouver un emploi¹.

Si on ne laisse pas chez un enfant le temps à DQ-BLEU de s'installer et de maîtriser les excès de CP-ROUGE, il est illusoire de croire qu'il peut développer ER-ORANGE.

¹ Peter Simpson, « Four year olds study for their MBA », *Sunday Telegraph*.

On n'obtient en fait chez lui qu'une variante de CP-ROUGE et on le prépare à de graves difficultés d'intégration sociale.

Vivre avec des individus en ER-ORANGE

Contrairement aux ^vMêmes précédents, en ER-ORANGE, on s'adresse directement à la personne à convaincre. Elle est intéressée par la nouveauté, la réussite, la validation scientifique, le progrès, l'avantage compétitif et l'image apportés par ce qu'on lui présente. Elle n'attache guère d'importance à qui lui fournit idées et informations, car de toute façon elle les teste pour se faire sa propre opinion de leur validité et, en ce domaine, le critère principal est la rentabilité :

L'Allemagne a franchi une étape dans ce domaine en laissant des entreprises financer des écoles publiques. Ainsi, « le collège polyvalent Geistal de Bad Hersfeld, dans l'est de la Hesse, a signé le 12 juillet 2004 un partenariat avec la société Wever, qui produit des revêtements pour sièges de voiture. » Depuis, la société met son nez dans les cours de physique, de chimie, d'anglais et même de géographie, car il est indispensable d'enseigner aux chères têtes blondes que « ils sont en concurrence avec les jeunes de Hong-Kong ou de Varsovie pour les emplois de Bad Hersfeld ». A la Erzbischöfliche Ursulinenschule de Cologne, les élèves ont le droit à du Siemens matin et soir. Siemens « soutient » (sic !) les cours de physique et d'informatique proches de sa spécialité, mais le cours d'histoire traite de « l'histoire des entreprises – Siemens de 1848 à nos jours », et celui d'anglais se passionne pour « Siemens global player ». On estime à plus d'un millier les établissements d'enseignement ayant signé ce type d'accord avec des entreprises.

Parfois, cela va encore plus loin. Dans l'est de la Westphalie, un partenariat a été conclu entre le grand magasin Hagemeyer et le collège du quartier Todtenhausen, à Minden. « Un journaliste de la chaîne de télévision WDR a découvert l'an dernier que le magasin employait les élèves comme personnel temporaire. Ils 'poussent les chariots de marchandises' et donnent un coup de main 'quand nous installons le marché de Noël', explique en toute franchise Jürgen Ahrens, l'un des dirigeants de Hagemeyer, devant la caméra. Combien d'élèves sont concernés ? 'Ça dépend de nos besoins, entre cinq et quinze – quelquefois plus.' Les jeunes ne sont pas rémunérés. 'Ils ne vont pas en cours pendant ce temps-là, ça suffit comme salaire à nombre d'entre eux', précise Harald Steinmetz, le directeur du collège. »

Pour assurer la pérennité et l'efficacité du système, les entreprises se chargent aussi de plus en plus de la formation des enseignants¹.

Si l'individu en ER-ORANGE cherche en dernier ressort sa satisfaction personnelle, il constitue souvent pour l'atteindre des réseaux de pouvoir et d'influence dont les membres se soutiennent mutuellement tant que chacun y gagne quelque chose. Gagnant-gagnant est d'ailleurs un concept clé en ER-ORANGE où tout, de la vie de couple aux responsabilités professionnelles, se négocie puisqu'il n'est pas question d'accepter des règles ou des contraintes issues de DQ-BLEU.

¹ Matthias Holland-Letz, « Des employeurs lancent une OPA sur les lycées allemands », *Courrier international*, n° 777, 22 septembre 2005, p. 63.

Autant dire que dans ce monde de gagnants et de perdants, il n'y a guère de place pour l'émotion et l'intimité. Les êtres humains sont des « ressources » qu'il convient de « gérer » au mieux :

Un économiste britannique, John Ermish, a découvert que plus les enfants réussissent socialement, et donc plus ils ont un ER-ORANGE fort, moins ils s'occupent de leurs parents. Le simple fait qu'un enfant possède un diplôme universitaire réduit de 20 % la probabilité qu'il téléphone régulièrement à sa mère, et de 50 % la probabilité qu'il lui rende visite autrement qu'occasionnellement¹.

Résumons-nous

- ✓ Le monde est plein de ressources et d'occasions de se créer une vie plus prospère.
- ✓ Technologie, progrès et compétition sont les sources de l'abondance matérielle.
- ✓ Les autres étant des concurrents, il importe d'être autonome et indépendant.

6 – FS – VERT

Le thème de FS-VERT

**Sacrifier le soi maintenant
pour obtenir maintenant l'harmonie pour soi
et pour les autres**

Comme tous les autres niveaux d'existence, ER-ORANGE n'est ni bon, ni mauvais en soi, ou plutôt il est potentiellement l'un et l'autre. En s'appuyant sur la technologie, ER-ORANGE a donné à une partie de l'humanité une puissance inimaginable. Cette force a permis de réaliser des accomplissements extraordinaires, mais en même temps elle a fait des dégâts considérables sur tous les plans. Mondialement, la pollution et l'effet de serre font s'interroger sur la survie même de l'espèce humaine. [Note de la personne qui a scanné le livre : sur le sujet de l'effet de serre, pour avoir un point de vue plus rationnel que la vision catastrophiste véhiculée par les médias et les associations écologistes, voir le site <http://www.pensee-unique.fr>] Socialement, même si le niveau de vie de tous a globalement augmenté, les inégalités se sont accrues. Humainement, la dureté des relations entre les personnes crée un sentiment de solitude que la consommation ne réussit plus à combler. Philosophiquement et spirituellement, l'absence de valeurs autres que la réussite matérielle génère un désarroi et une sensation de vide. Pour corriger la superficialité de ER-ORANGE, l'être humain passe en FS-VERT en se tournant vers le monde des émotions et des relations.

¹ « Tu n'appelles jamais ! », *Courrier international*, n° 728, 14 octobre 2004, p. 71.

L'intensité de l'impact de ER-ORANGE a une autre conséquence. L'accélération de l'émergence des nouveaux systèmes de valeur, évidente depuis le début de la Spirale Dynamique, fait que la durée de vie de ER-ORANGE est courte, et que les personnes qui « inventent » FS-VERT ont souvent connu des sociétés basées sur les deux ^vMêmes précédents. Ainsi FS-VERT est conscient à la fois des limites de DQ-BLEU et de celles de ER-ORANGE. Il accepte donc le sacrifice de soi qu'implique un niveau d'existence collectif, mais il veut en toucher les dividendes tout de suite sous forme de relations harmonieuses avec les autres, voire même « affectueuses » selon le terme de Clare W. Graves. Il reste donc en FS-VERT un certain narcissisme et une intolérance à la frustration directement hérités de ER-ORANGE.

Le rejet de DQ-BLEU a aussi pour conséquence un refus de tout ce qui peut être perçu comme un dogme. Par suite, la pensée de FS-VERT est relativiste : toutes les idées se valent, chaque personne a des choses pertinentes à dire sur tous les sujets, la notion de vérité n'existe pas¹ :

« Je ressens profondément que nous autres développeurs de logiciels n'avons pas le droit moral d'imposer nos règles aux fabricants de matériels. Nous ne sommes pas des Croisés essayant de forcer les gens à se prosterner devant notre Dieu supérieur. Nous essayons de montrer aux autres que la coopération et l'esprit d'ouverture sont plus efficaces. [...] Je réalise que certains ne sont pas d'accord avec moi. C'est parfait. Ils n'ont pas à l'être² » affirme Linus Torvalds, un informaticien finlandais, figure emblématique du mouvement du logiciel libre et créateur du système d'exploitation Linux qui équipe aujourd'hui la majorité des ordinateurs constituant le réseau Internet.

Cela implique que personne ne peut imposer un point de vue à un individu dominé par FS-VERT et que donc toute décision doit être prise par consensus. Pour l'atteindre, une première phase consiste dans l'expression de la position de chacun et notamment de son ressenti émotionnel face à la situation ; ne pas exprimer ses émotions serait perçu comme une méfiance vis-à-vis de la communauté et donc provoquerait le rejet. Ensuite, tout ayant été mis sur la table, une discussion sincère peut parvenir à un choix unanime. Même si FS-VERT étudie intellectuellement toutes les possibilités, la décision finale est prise sur des critères émotionnels et tient compte de toutes les sensibilités. Ces deux étapes prennent le temps nécessaire pour qu'elles aboutissent au résultat souhaité. Contrairement à son prédécesseur, FS-VERT n'est pas pressé, la qualité étant plus importante que la quantité.

Ambiance Bois, une entreprise fondée à la fin des années 1970 par le Collectif de Recherche, d'Innovation Sociale et d'Expérimentation, est juridiquement une SAPO, Société Anonyme à Participation Ouvrière. Ce statut juridique rare représente une des formes que peut prendre une entreprise centrée sur le ^vMême FS-VERT. Chez Ambiance Bois, tout le monde partage son temps entre des postes administratifs et des postes de production, et la plupart des emplois sont à temps partiel : « On ne bosse pas moins que les autres, mais on sait pourquoi on le fait et on ne bosse pas que pour le profit non plus. » Toutes les décisions sont prises en commun au cours d'une réunion hebdomadaire

¹ Le philosophe américain Ken Wilber a souligné plusieurs fois avec humour le paradoxe inhérent à FS-VERT : toutes les idées sont relatives, certes, sauf justement l'idée que toutes les idées sont relatives...

² <http://trends.newsforge.com/article.pl?sid=06/02/02/1636216>.

regroupant la totalité du personnel : « Il n’y a jamais eu de vote à Ambiance Bois. Les décisions sont prises à l’unanimité. Et si on n’y arrive pas, on attend, on laisse du temps pour réfléchir et trouver tous ensemble la meilleure solution. » Ambiance Bois est parfaitement intégrée dans l’économie locale du Limousin, s’entend bien avec son banquier, et fait des bénéfices¹.

Ainsi se crée un sens fort de la communauté, basée ni sur la réciprocité comme en BO-VIOLET, ni sur une croyance commune comme en DQ-BLEU, mais sur un lien personnel entre tous ses membres. Le contact régulier et amical est le ciment du groupe, même si, grâce aux conditions de vie du XXI^e siècle, il n’implique pas forcément une présence physique :

En FS-VERT, l’outil royal de contact est le téléphone portable. À toute heure du jour ou de la nuit, on peut appeler ses amis ou leur envoyer un SMS, simplement pour leur dire qu’on est là et qu’on pense à eux. Les adolescents ne s’en privent pas et ont même trouvé des moyens astucieux de le faire sans épuiser leur forfait téléphonique. Le truc consiste à appeler un ami et à raccrocher pendant la première sonnerie. Ainsi celui-ci a sur son écran un appel manqué dont il sait qu’il vient de vous et qui signifie que vous pensez à lui. Vous pouvez répondre à votre tour en lui laissant un appel manqué sur son propre portable.

FS-VERT s’indigne du rejet des autres par DQ-BLEU et des injustices générées par ER-ORANGE. Il considère que la Terre est l’habitat commun de l’humanité et que ses ressources appartiennent à tous². Pour la première fois, on passe d’une perception du monde ethnocentrique, égocentrique ou sociocentrique à un début de vision humanocentrique, selon le terme de Ken Wilber. Début seulement, car FS-VERT fait une nette distinction entre sa communauté et les autres. Il faudra attendre A’N’-JAUNE et surtout B’O’-TURQUOISE pour que les problèmes globaux de l’humanité soient réellement pris en compte.

Disparue en ER-ORANGE, la culpabilité fait son retour lors de l’émergence de FS-VERT. Elle est cependant différente. Il ne s’agit plus de culpabiliser individuellement pour avoir mal fait, mais collectivement pour avoir transgressé les valeurs importantes pour le ^vMême. Une personne en FS-VERT peut par exemple se sentir coupable parce qu’elle vit dans une société d’abondance alors qu’une bonne partie de la population a faim. Elle peut même se sentir coupable d’actes commis par sa communauté dans le passé :

Lors des cérémonies commémorant à Dublin l’arrivée des conquérants scandinaves, Brian Mikkelsen, le ministre danois de la Culture, s’est excusé officiellement³ : « Au Danemark, nous ne sommes pas fiers des dégâts infligés au peuple d’Irlande par les Vikings. »

¹ Sophie Divry, « Bois au chapitre », *La décroissance*, n° 21, mai 2004, p. 6.

² À notre époque, l’emploi du vert pour désigner le sixième niveau d’existence crée une confusion avec les associations et partis écologistes. Ces mouvements regroupent des gens positionnés dans différents ^vMêmes. Si leurs fondateurs avaient bien souvent FS-VERT comme ^vMême dominant, leurs membres sont parfois à ce niveau, parfois centrés en DQ-BLEU (l’écologie, Vérité Absolue à laquelle il faut se sacrifier), parfois dominés par BO-VIOLET (la vision animiste de Gaïa).

³ « Ils et elles ont dit – Désolé », *Courrier international*, n° 877, 23 août 2007, p. 8.

La sociogenèse de FS-VERT

Apparu au début du XX^e siècle, FS-VERT peut encore être considéré comme un ^vMême en cours d'émergence et nulle société ne l'incarne aujourd'hui complètement.

Comme pour ER-ORANGE, le mouvement vers FS-VERT a commencé sur le plan intellectuel. Les philosophes français qui ont inspiré les courants postmoderne¹ et post-structuraliste, Michel Foucault, Jean-François Lyotard et Jacques Derrida notamment, se caractérisent par un rejet du rationalisme, du matérialisme et de l'idéalisme. Ils critiquent la soi-disant vocation universaliste de la philosophie et rejettent l'historicisme. Bien qu'ils s'en défendent, ils ont été considérés par leurs adversaires comme relativistes, voire comme se livrant à un abandon nihiliste du sens. Des mouvements parallèles existent en architecture, en littérature, en peinture, etc.

FS-VERT s'est développé aussi dans un certain nombre d'entreprises où apparaissent des formes de management privilégiant l'échange et le partage considérés comme prioritaires par rapport aux critères économiques :

Pour les personnes qui travaillent chez W.L. Gore & Associates, le mot important est « Associates ». Dans cette entreprise sans organigramme, tous les employés sont des associés, et c'est cette seule mention qui apparaît sur leurs cartes de visite. Comment pourrait-on faire autrement puisqu'il n'y a ici ni titre de poste, ni patrons, ni réelle structure hiérarchique ? Quelle que soit votre fonction, votre bureau a la même taille et aucune des marques de prestige habituellement chères aux cadres d'entreprise n'a cours.

Gore & Associates est découpée en petites unités ne dépassant pas 150 personnes, nombre qui, d'après les travaux de l'anthropologue britannique Robin Dunbar, « semble correspondre au nombre maximal de personnes avec lesquelles l'être humain peut avoir une authentique relation sociale ». Quand ce chiffre est atteint, l'unité est scindée en deux sous-ensembles plus petits : « On me demande comment nous nous y prenons pour planifier à long terme. Rien n'est plus simple ! Il n'y a qu'à prévoir 150 places de stationnement. Quand les gens commencent à parquer leur voiture sur le gazon, nous savons qu'il est temps de construire un nouvel édifice. »

Il faut dire que chez Gore & Associates, il n'y a pas de plans stratégiques complexes, pas plus qu'il n'y a de budget. Chaque petite unité d'au plus 150 associés s'autogère avec une grande indépendance : « Nous nous sentons tous responsables de l'efficacité du travail et de la production de bénéfices intéressants. Nous ne voulons pas nous décevoir les uns les autres. La pression des pairs est incroyable. Elle est, de loin, beaucoup plus puissante qu'un patron. [...] Connaître une personne chez Gore va au-delà de pouvoir dire si elle est gentille ou non. Cela signifie qu'on connaît ses aptitudes, ses spécialités, ses compétences, ses champs de connaissances, ses préférences et ses passions, on sait ce qu'elle fait, ce qu'elle veut faire, ce qu'elle réussit le mieux. » Ainsi, un vendeur de chez Gore qui a besoin d'un produit pour un client va voir directement un membre de l'équipe de fabrication.

Pour ceux qui sont sceptiques sur l'efficacité d'une telle organisation, ajoutons que Gore & Associates emploie environ 7 000 personnes avec un taux de roulement trois fois plus faible que ses concurrents, qu'elle est régulièrement classée parmi les entreprises où il est

¹ Leur influence est telle qu'aux États-Unis, le postmodernisme est appelé la *French Theory* !

le plus agréable de travailler aux États-Unis, en Allemagne, en Angleterre ou en Italie, qu'elle est présente dans 25 pays et génère un chiffre d'affaires dépassant le milliard de dollars, qu'elle est bénéficiaire depuis 40 ans, et qu'elle fabrique le tissu imperméable Gore-Tex entre autres produits innovateurs et hautement rentables¹.

FS-VERT apparaît aussi dans certaines petites structures sociales :

La petite ville d'Albacete² en Espagne, 160 000 âmes, est en train de devenir un modèle de la recherche de consensus : tous les habitants participent directement à l'affectation des 138 millions d'euros de fonds municipaux. 118 associations et collectifs de citoyens ont présenté 2 000 propositions et projets. La ville est allée plus loin que son homologue brésilienne, Porto Alegre, et surtout a adapté le modèle aux réalités sociales et économiques d'une ville européenne économiquement développée. Le maire Manuel Perez Castell commente : « C'est un système très efficace, qui nous a permis de répondre aux besoins réels des habitants dans des domaines tels que le logement, l'emploi, la mobilité, l'accessibilité ou le mobilier urbain. [...] La mise en œuvre est très complexe. Elle nécessite un climat de complicité sociale qui permette de subordonner les intérêts particuliers de chaque collectif à l'intérêt général des habitants. »

FS-VERT imprègne les social-démocraties de l'Europe du Nord, Suède surtout, Danemark, Norvège, Finlande³. Ces États sont marqués par une politique, une pratique et une attitude. Politiquement, ce sont des États-providence multiculturels et laïques, protégeant l'environnement et les droits de l'homme, encourageant une économie sociale de marché, privilégiant le commerce équitable, et voulant faire profiter tous les citoyens d'un service public efficace au moyen d'une imposition forte et progressive. Ils pratiquent systématiquement la concertation et la recherche de compromis. Enfin ils manifestent une grande tolérance sur la plupart des sujets de société (avortement, droit des homosexuels, utilisation des drogues douces, etc.).

FS-VERT dans les sociétés actuelles

Avec environ 10 % de la population humaine centrée à ce niveau d'existence, FS-VERT est encore marginal. Nous sommes donc dans sa phase de sociogenèse et ce que nous avons dit dans la section précédente décrit l'état actuel du ^vMême. Toutefois les signes de son développement se multiplient dans les sociétés aujourd'hui dominées par ER-ORANGE. En France, les créatifs culturels, positionnés dans la transition entre ER-ORANGE et FS-VERT, représenteraient 17 % de la population⁴. La campagne présidentielle de 2007 a vu, pour la première fois, l'apparition de thèmes de campagne directement liés à FS-VERT :

¹ GLADWELL, Malcolm. *Le point de bascule*, Montréal (Québec), Les Éditions Transcontinental, 2003. Traduit de : *The Tipping Point*. New York (New York), Little, Brown and Company, 2000.

² Patricia Ortega Dolz, « Albacete réinvente le budget participatif », *Courrier international*, n° 686-687, 14 décembre 2003, p. 12.

³ Dans une nettement moindre mesure, la société néerlandaise contient aussi des éléments perceptibles de FS-VERT.

⁴ Stefano Lupieri, « Un consommateur aux multiples visages », *Enjeux Les Echos*, n° 230, décembre 2006, pp. 74-76.

Ségolène Royal a commencé la campagne interne au PS avec des débats participatifs : « Pour avoir commencé à expérimenter la démocratie participative en région Poitou-Charentes que je préside, j'ai acquis la conviction que les citoyens, lorsqu'un problème est vécu ou lorsqu'un progrès est espéré, sont des 'experts' légitimes de la question posée. Ecouter pour agir juste, telle est la raison pour laquelle j'ouvre ce forum. Dans un monde de plus en plus complexe mais aussi informé, chacun détient une part de vérité » affirmait son site Internet. Dans la même veine relativiste, on a noté sa déclaration à propos de l'adhésion de la Turquie à l'Union européenne : « Mon opinion est celle du peuple français ». Cette idée est revenue tout au long de la campagne, résumée par le slogan « La France Présidente » auquel elle était très attachée et qui a été fort peu compris.

Elle a déclaré sur FR3 pour une de ses deux dernières interventions télévisées : « Je suis une femme libre, indépendante des dogmes et des puissances financières. » C'est un rejet de ER-ORANGE et DQ-BLEU caractéristique de FS-VERT.

Elle a aussi donné une tonalité très émotionnelle à sa campagne. Cela a stupéfait beaucoup de gens de l'entendre dire « Aimez-vous les uns les autres » aux participants de son dernier grand meeting parisien au stade Charlety le 1^{er} mai. Et deux jours plus tard à Lille, elle clamait : « En vous voyant, ils ont envie de nous rejoindre, de participer à cet élan d'affection, de solidarité. En nous voyant nous aimer si fort, ils ont envie de faire partie de ce moment exceptionnel. Je leur tends la main. Venez ! Venez avec nous ! Venez partager ce bonheur !¹ »

Aux États-Unis, dans les États où DQ-BLEU est le plus faible, les indicateurs de la transition vers FS-VERT sont nombreux :

Plus de 160 référendums d'initiative populaire ont été organisés en Californie. Certes, il y a des représentants élus, mais les citoyens se désintéressent de plus en plus d'eux car leur rôle dans l'élaboration de la politique de l'État diminue sans cesse. Par exemple, 73 % des citoyens estiment que « les décisions budgétaires devraient être prises par l'électorat plutôt que par le corps législatif » Bien sûr les parlementaires objectent. Ils affirment que les droits des minorités sont ainsi moins bien protégés, mais plus de 60 % des Asiatiques, des Noirs ou des Latinos sont farouchement favorables au référendum d'initiative populaire. Les députés clament que la plupart des électeurs ne lisent pas en détail les projets de loi qui leur sont soumis et se fient à des gens à qui ils font confiance, mais ils font de même avec les quelque 1 200 projets qu'ils votent chaque année. Aujourd'hui, le référendum d'initiative populaire fait sens dans un pays où la technologie permet l'accès de tous à l'information, et où 85 % de la population possède un diplôme d'enseignement secondaire et 25 % un diplôme universitaire².

Pendant ce temps, les Mêmes précédents résistent. BO-VIOLET et CP-ROUGE ne sont même pas conscients de l'apparition de FS-VERT. DQ-BLEU y voit une menace mortelle, la notion de Vérité Ultime déjà mise à mal par ER-ORANGE étant encore

¹ Certains ont pu se demander si les déclarations de Ségolène Royal liées au Mème FS-VERT étaient des valeurs réelles de la candidate ou de simples valeurs de surface. Cela ne change rien en termes d'évolution de la société française. Même si les propos de Ségolène Royal n'étaient qu'électorales, ils seraient le signe de sa conviction qu'une part non négligeable des citoyens avait envie d'entendre un tel discours.

² John G. Mtsusaka, « Vent en poupe pour la démocratie directe », *Courrier international*, n° 764, 23 juin 2005, p. 21.

plus contestée par FS-VERT. Par exemple, la première homélie prononcée par le pape Benoît XVI après son élection identifiait l'adversaire : « Le relativisme, autrement dit le fait de se laisser porter de-ci de-là par n'importe quel vent de doctrine apparaît comme l'unique attitude à la hauteur de l'époque d'aujourd'hui. Il se crée une dictature du relativisme qui ne reconnaît rien de définitif et qui laisse comme mesure ultime seulement l'ego et ses désirs. »

De son côté, ER-ORANGE est persuadé que le système est non viable parce qu'inefficace, alors que les exemples abondent de réussites de FS-VERT. Nous avons déjà cité sur le plan économique le cas de Gore & Associates, et on peut rajouter aux expérimentations sociales déjà mentionnées ces mesures prises aux Pays-Bas :

Aux Pays-Bas, une centaine de communes, comme Drachten ou Haren, ont décidé de supprimer toute forme de signalisation routière : panneaux, lignes blanches, feux tricolores, marquages au sol, trottoirs même, tout cela a bel et bien disparu. Mieux, les règles du code de la route, y compris celles régissant la priorité, ont été supprimées. Il ne reste plus qu'une seule contrainte : les automobilistes ne doivent pas rouler à plus de 30 km/h. Et ça marche ! Il suffit que chacun se sente responsable et fasse attention à l'autre. Les piétons et les automobilistes sont satisfaits. Un de ces derniers déclare comme une évidence : « Tout le monde à des droits égaux ici. [...] Oui, il n'y a pas de priorité. C'est bien, et c'est comme ça que cela devrait toujours être. » A Drachten, les accidents en centre-ville ont purement et simplement disparu, et la circulation automobile a diminué de 25 % avec les effets positifs qu'on imagine. Le responsable de ce projet d'espace partagé, Hans Monderman, affirme : « Ce que vous voyez en termes de comportement, c'est juste du civisme. Les gens s'auto-disciplinent, ce qu'ils font naturellement bien mieux que lorsque c'est le gouvernement qui s'en mêle¹. »

Il existe comme cela une multitude de règles et de normes que les personnes positionnées avant FS-VERT croient indispensables, et que ce dernier s'empressera de supprimer et de remplacer par une simple prise en compte respectueuse des autres.

La psychogenèse de FS-VERT

Dans les pays dans lequel FS-VERT est fort, le ^oMême commence à émerger dès le début de l'âge adulte. Il faut dire que l'environnement social et notamment le système scolaire y préparent les jeunes dès l'enfance.

Dans les pays culminant en ER-ORANGE ou avant sur la Spirale Dynamique, il n'y a pas de constante sur les éléments qui font basculer une personne vers FS-VERT, ni sur l'âge auquel cela se produit. Chaque individu peut voir ses conditions de vie évoluer d'une manière particulière et réagit en conséquence. Cependant, la multiplication du discours médiatique sur les problèmes environnementaux et sur l'accroissement des inégalités fait que ce changement a lieu de plus en plus souvent et de plus en plus tôt. Les cas les plus fréquents sont toutefois le passage vers la quarantaine, la fameuse crise de la « *middlescence* », ou au jeune âge adulte comme dans les pays centrés sur FS-VERT :

Les jeunes diplômés sont de plus en plus nombreux à chercher à travailler dans des ONG. « A peine sortis de Polytechnique, d'HEC, de Sciences Po, de l'Essec, ou après

¹ « Journal de 20 heures », France 2, 4 avril 2005.

quelques années en entreprise, ils frappent à la porte des associations caritatives. Renonçant à des carrières prometteuses et des salaires élevés, cette “génération humanitaire” se met au service des déshérités ou de la planète en danger. » Ce mouvement est de grande ampleur. Martin Hirsch, le président d’Emmaüs France qui sort d’ailleurs de Science Po et de l’ENA, se dit « submergé » par les candidatures. Philippe Lévêque, directeur général de Care France et ancien d’HEC, a dans son équipe un tiers de diplômés de grandes écoles de commerces. Ceux qui ont tenté cette aventure sont ravis : « Aujourd’hui, j’aide les gens en difficulté, une vraie motivation. Je ne travaille plus pour renforcer la rentabilité d’un groupe. » Ces jeunes « sont informés des problèmes du monde. Ils veulent agir pour réduire les inégalités et sont prêts à s’engager dans des parcours atypiques¹. »

Vivre avec des individus en FS-VERT

Communiquer avec une personne positionnée en FS-VERT nécessite une approche à la fois individuelle et collective. Individuellement, il s’agit de l’écouter et surtout de s’intéresser à ses émotions par rapport à la situation. Puis comme pour tout ^vMême collectif, il est nécessaire, directement ou par son intermédiaire de convaincre toute sa communauté. Un discours respectueux de toutes les sensibilités est indispensable : FS-VERT pratique et apprécie le politiquement correct. Toute tentative de prendre le pouvoir, d’accélérer le mouvement, de jouer personnel ou de vouloir dresser les uns contre les autres aboutit à une rupture immédiate de la relation.

C’est dire que les entreprises actuelles, pour la plupart centrées en DQ-BLEU et/ou en ER-ORANGE, ne savent pas plus manager FS-VERT qu’elles ne savaient gérer BO-VIOLET ou CP-ROUGE. Elles considèrent avec stupeur les membres de ce que les sociologues ont appelé la génération X :

Le cabinet SECOR Conseil a analysé les motivations de cinquante de ceux qui, au sein de cette génération, seront les « leaders de demain ». Les jeunes dirigeants sélectionnés pour cette étude répondaient à trois critères : être membre d’un comité de direction, être reconnu comme un leader, et avoir connu une évolution de carrière particulièrement rapide. Un tel choix rend d’autant plus frappant la distance que ces futurs grands patrons ont prise avec ER-ORANGE.

Seul 30 % d’entre eux sont motivés par le goût du challenge, et 59 % n’ont pas de plans de carrière précis. « Dans leur majorité, nos patrons en herbe trouvent plus important de vivre en accord avec leurs valeurs que de grimper les échelons de la hiérarchie », et ces valeurs sont l’honnêteté, la responsabilité sociale, le plaisir et le développement des talents autour d’eux. Ils pensent que leurs principales qualités en tant que managers sont la chaleur et la convivialité (45 % !), la franchise, la confiance, la délégation et l’écoute. La transition de ER-ORANGE à FS-VERT est visiblement en marche, avec les avantages et les défauts du ^vMême puisque 25 % d’entre eux « reconnaissent n’être pas toujours assez directifs ». Gros travailleurs, ils considèrent indispensable d’équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Pour cela, ils ont tendance à se fixer une discipline de vie et à la respecter. Par exemple, 70 % travaillent rarement le week-end et 15 % ne le font jamais. 45 % prennent leurs cinq semaines de congés payés (« et c’est non négociable ! » affirme l’un deux) et 20 % parfois plus. Deux ont déjà pris une année sabbatique².

¹ Angélique Négroni, « Les surdiplômés affluent vers l’humanitaire », *Le Figaro*, 22 septembre 2006, p. 10.

² « Patrons de demain : pourquoi ils se lèvent le matin », *Enjeux Les Échos*, n° 212, avril 2005, pp. 60-61.

Les personnes centrées en FS-VERT veulent être managées, comme elles veulent apprendre et comme elles veulent vivre, dans un processus de groupe fondé sur l'acceptation et la reconnaissance mutuelles, l'échange et la coopération :

Réunis dans l'association Génération C, une pléiade de jeunes cuisiniers rejettent, comme il se doit, DQ-BLEU et ER-ORANGE ; ils ont « décidé de ne plus [se] soucier ni des normes ni des guides [...] et de faire une cuisine qui [leur] ressemble. » Ils refusent la pression qu'impose le système actuel et sont adeptes du *fooding*, une contraction de *food* et *feeling*.

À côté d'une recherche technique et gustative, les membres de Génération C intègrent une dimension humaine forte à leur travail. Il s'agit d'en finir avec « les lieux fréquentés par la nomenclature, par une clientèle de fiction qui se régale à coups de notes de frais », de ne plus être de ces cuisiniers « coupés de la société civile, celle de la vraie gourmandise ». Passionnés par leur métier, les nouveaux chefs ne veulent plus y laisser leur peau, ils ne supportent plus les notations des critiques perçues comme « arbitraires, infantilisantes et sclérosantes ». Ils ne supportent plus non plus un système économique qui oblige pour survivre à « exploiter les commis et les apprentis ». Ils cherchent à pratiquer une gamme de prix plus raisonnable et à créer une ambiance plus décontractée pour que « des jeunes viennent manger [chez eux] parce qu'ils n'ont pas l'impression d'être dans un musée ».

Deux exemples de cette évolution des rapports humains. Benjamin Tourcel fait goûter ses nouvelles créations culinaires en premier par Fabrice Biasolo... qui est son principal concurrent régional ! Mais concurrent est un concept ER-ORANGE qui ne fait guère sens ici. L'un des fidèles clients de Benjamin Tourcel, enthousiaste devant son travail, l'aide bénévolement derrière les fourneaux tous les week-ends¹.

Résumons-nous

- ✓ Le monde et ses ressources sont communs à toute l'humanité.
- ✓ L'homme doit être libéré des dogmes et de l'exploitation.
- ✓ L'exploration de la vie intérieure et l'appartenance à une communauté sont prioritaires.

¹ Marie-France Etchegoin, « Les hussards de la table », *Le Nouvel Observateur*, n° 2127, 11 août 2005, pp. 6-11.

5

RECONSTRUIRE

FS-VERT EST UNE SUPERBE IDÉE. Ou plutôt une superbe utopie. Comme tous les ^vMêmes précédents, il considère que le monde serait un endroit merveilleux si chaque personne sur terre suivait ses valeurs. Ce n'est bien évidemment pas le cas, et du fait de sa non-agressivité, FS-VERT est particulièrement fragile face aux autres niveaux d'existence. Ses constructions sont à la merci de ceux qui s'y opposent ou de ceux qui les détournent à leur profit. Il rencontre aussi une autre difficulté. Son efficacité diminue avec la taille des groupes concernés, parce qu'écouter le point de vue de chacun prend de plus en plus de temps, voire devient impossible. Le ^vMême est alors menacé de paralysie et ses coûts de fonctionnement augmentent au-delà du raisonnable.

Comme pour tous les autres niveaux d'existence, l'impact de FS-VERT sur les conditions de vie fait émerger le besoin d'un nouveau système de valeurs, mais cette fois la situation est différente. L'être humain considère l'état du monde et constate que non seulement rien ne va, les individus, les sociétés, l'environnement, mais que « la terre est le seul vaisseau spatial sans pilote¹ ». Il s'agit donc pour lui de réparer un écosystème brisé, et il va s'y employer d'abord individuellement, puis de façon plus communautaire.

- 7 – GT – A'N' – JAUNE

Tout en continuant à se sentir relié aux autres, l'être humain se veut indépendant et responsable de sa vie. En apprentissage permanent, il cherche à agir dans le cadre de principes et de modèles *ad hoc* et à obtenir ce qu'il veut tant que cela n'a pas d'impact négatif sur les autres ou sur le monde.

- 8 – HU – B'O' – TURQUOISE

Tenir compte des autres se révèle un jour insuffisant et l'être humain réalise que les problèmes qui se posent à lui ne peuvent pas être considérés comme séparés et connectés, mais doivent être traités comme un sujet unique. Il développe alors une vision holistique du monde et agit dans ce cadre.

Ces deux nouveaux niveaux d'existence représentent, selon l'hypothèse de Clare W. Graves, l'entrée dans la deuxième boucle. D'une certaine manière, l'être humain repart

¹ BUCKMINSTER FULLER, Richard. *Operating Manual for Spaceship Earth*. Carbondale (Illinois), Southern Illinois University Press, 1969.

à zéro. Dans les deux premiers ^vMêmes, AN-BEIGE et BO-VIOLET, il s'agissait de subsister. Ici, l'état du monde est tel que les préoccupations sont *grosso modo* les mêmes, et de manière superficielle, il peut y avoir des confusions entre des ^vMêmes de la deuxième boucle et des systèmes de valeurs de la première¹. En fait, les niveaux d'existence de la deuxième boucle se distinguent des précédents par trois grandes caractéristiques.

D'abord, ils utilisent des outils de pensée et d'apprentissage dont la sophistication est à la mesure de leurs conditions de vie : théorie des systèmes, théorie du chaos, théorie de la complexité, théorie des réseaux sociaux, mémétique, anthropologie culturelle, évo-dévo², etc.

Ensuite, les ^vMêmes de la deuxième boucle ont conscience d'être bâtis sur ceux de la première. Certes ils en perçoivent les limitations, mais ils réalisent l'utilité de l'apport de chacun d'entre eux et leur adéquation à certaines conditions de vie. Ils considèrent donc les niveaux précédents de la Spirale Dynamique comme des outils utilisables si cela leur semble approprié.

Enfin, chaque ^vMême de la première boucle est caractérisé par la présence d'une peur à laquelle il cherche à échapper : peur de ne pas trouver de nourriture, de ne pas avoir de refuge, d'être victime des autres, d'être puni par la Vérité Ultime, de ne pas avoir de statut obtenu par soi-même ou d'être rejeté socialement. À partir de la deuxième boucle, il peut bien sûr exister des peurs liées aux circonstances, mais il n'y a plus de peur structurelle à laquelle l'individu réagit compulsivement.

Quand il les a découverts, ces changements ont paru considérables à Clare W. Graves. Il a parlé de bond en avant gigantesque dans l'histoire de l'humanité (« quantum leap »). Il faut dire qu'à l'époque la société était dominée par DQ-BLEU et que donc les rares individus centrés en A'N'-JAUNE ou B'O'-TURQUOISE que Graves a repéré pouvaient passer pour des extraterrestres ! Aujourd'hui, l'écart entre FS-VERT et A'N'-JAUNE ne semble pas plus important que ceux entre les ^vMêmes précédents ; il y a plus continuité que rupture³.

7 – GT – A'N' – JAUNE

Le thème de A'N'-JAUNE

**Exprimer le soi, mais jamais aux dépens des autres,
pour que toute vie puisse continuer de manière
naturelle et fonctionnelle**

FS-VERT montre un jour ou l'autre ses limites et succombe à des difficultés internes et externes. Plus le nombre de gens qui adhèrent à ses valeurs est élevé, plus il lui de-

¹ Par exemple, des personnes centrées en BO-VIOLET peuvent naïvement se croire en B'O'-TURQUOISE. Avides de progrès et de reconnaissance, d'autres dominées par ER-ORANGE s'autoproclament volontiers en A'N'-JAUNE, B'O'-TURQUOISE, voire au-delà...

² Évo-dévo est une approche associant la génétique du développement, l'embryologie, l'anatomie et la paléontologie pour tenter d'expliquer la phylogénèse dans le cadre de la théorie de l'évolution.

³ Cela n'empêche pas certains individus de se gorger de l'expression « *quantum leap* » manifestant ainsi bien souvent le narcissisme, la compétitivité et la recherche de succès d'ER-ORANGE.

vient difficile de fonctionner. L'expression des émotions et la recherche de consensus finissent par prendre un temps excessif et avoir un coût démesuré. Or toute entorse à ce mode de fonctionnement provoque frustration, colère et opposition chez les tenants du ^vMême, ralentissant encore le processus. L'efficacité de FS-VERT décroît alors et il se révèle incapable de traiter les problèmes graves auxquels le monde est confronté et qu'il souhaitait résoudre. De plus FS-VERT subit les assauts des niveaux d'existence précédents et manque de puissance pour y répondre :

Par exemple, l'encyclopédie sur Internet Wikipédia est un travail collaboratif dans l'esprit de FS-VERT qui a donné des résultats de qualité et qui a connu un succès considérable. Cette réussite a immédiatement attiré des opposants venant des autres niveaux de la Spirale Dynamique : des personnes dominées par CP-ROUGE s'amuse à effacer des articles ou à écrire n'importe quoi ; d'autres centrées en DQ-BLEU essayent d'imposer leurs croyances en modifiant les articles qui la contestent ; d'autres encore animés par ER-ORANGE réécrivent des articles pour faire leur publicité ou pour se donner un avantage compétitif.

Lors du débat télévisé entre les deux tours des élections présidentielles de 2007 en France, Nicolas Sarkozy définit le réacteur nucléaire EPR comme de « quatrième génération ». Ségolène Royal réplique aussitôt : « Il va falloir que vous révisiez votre sujet : l'EPR, c'est la troisième génération des centrales nucléaires et non la quatrième. » Dans les minutes suivantes, la page de Wikipédia concernant l'EPR est modifiée afin de coller aux déclarations de Nicolas Sarkozy au cas où des téléspectateurs y vérifieraient l'information. D'autres personnes rétablissent l'information exacte. Pendant plus de deux heures, corrections et rectifications alternent jusqu'à ce que les administrateurs de l'encyclopédie bloquent la page¹.

Quelque mois plus tard, Virgil Griffith, un étudiant de l'université californienne Cal-Tech, a développé *Wikipedia scanner*, un système qui permet d'identifier les personnes qui transforment les pages de l'encyclopédie et laissent bien involontairement leur signature électronique. On apprend ainsi qu'aux États-Unis, la société Diebold modifie les pages concernant les machines à voter qu'elle fabrique, que le Parti républicain change les pages sur l'Irak, que Fox TV y fait anonymement la promotion de ses vedettes². La France n'est pas en reste : les mairies de Levallois-Perret, Asnières-sur-Seine, Mantes-la-Jolie ou Marseille, les ministères de l'Éducation nationale ou de l'Économie et des Finances, TF1, Aéroports de Paris et bien d'autres modifient l'encyclopédie de façon à rendre leur image plus flatteuse³.

L'individu culminant en A'N'-JAUNE a pris conscience de l'état désastreux du monde. Il est sensible aux autres et veut contribuer à régler les problèmes globaux, sans que cela l'empêche d'être d'un individualisme obstiné. Cela est bien résumé par la question qui est à la base des réflexions de R. Buckminster Fuller (1895-1983) : « Si le succès ou l'échec de cette planète et des êtres humains dépendait de mon attitude et de mes actes, quelle serait mon attitude ? Qu'est-ce que je ferais ? »

¹ « Wikipédia trafiquée pour donner raison à Nicolas Sarkozy », *01net.com*, 4 mai 2007.

² Pierre Haski, « Un étudiant identifie les manipulateurs de Wikipédia », *Rue89.com*, 15 août 2007.

³ Nicolas Kayser-Bril & Augustin Scalbert, « Balkany, en tête du championnat de vandalisme sur Wikipédia », *Rue89.com*, 17 août 2007.

La personne centrée en A'N'-JAUNE commence par définir ses principes. Ceux-ci lui sont personnels et, héritage de FS-VERT, ils sont relatifs au sens où elle est consciente qu'ils sont adaptés à une situation et à un moment donnés et qu'elle est prête à en changer s'ils se révèlent inadaptés. Cela lui permet d'être extrêmement ferme sur lesdits principes sans sombrer dans l'intolérance ou le prosélytisme de DQ-BLEU. Dans un deuxième temps, elle cherche les modèles théoriques qui lui permettent de comprendre la situation comme un système ouvert¹, de définir une action réaliste et de prévoir autant que faire se peut les conséquences sur le système et sur ceux auxquels il est relié. Enfin, elle cherche à faire le plus possible avec le moins de ressources possibles. Pour cela, elle accepte et utilise les lois naturelles, tolère l'incertitude et le chaos, et privilégie systématiquement la fonctionnalité. Cette action, elle la veut efficace et efficiente, mais n'en attend pas de retour sur les plans émotionnel et de l'image sociale : « A'N'-JAUNE a de l'ambition, mais n'est pas ambitieux » disait Clare W. Graves.

L'individu dominé par A'N'-JAUNE privilégie le savoir. Il est en apprentissage permanent et est disponible pour partager ses connaissances. A l'inverse, il est parfaitement conscient des limites de son savoir et de l'impossibilité de le rendre universel : il accepte ses zones d'ignorance sans en être incommodé et sans éprouver le besoin de les masquer par des systèmes ou des explications simplistes. Le fait de ne pas savoir implique par contre de ne pas exprimer d'opinion tranchée sur un sujet ; c'est une simple question de responsabilité. A'N'-JAUNE est extrêmement intolérant vis-à-vis de ceux qui transgressent cette obligation, au point que les personnes positionnées dans la première boucle le croient parfois centré en CP-ROUGE. Ne nous trompons pas toutefois sur son attitude : comme le disait Clare Graves, « il explose, mais il n'est pas en colère ou dans tous ses états à ce propos. »

Venant après FS-VERT, la personne centrée en A'N'-JAUNE se méfie des excès d'émotions. Elle peut prendre soin des autres, mais ne se sent pas obligé de le faire. Là encore, c'est la fonctionnalité qui est privilégiée. Elle se veut libre, même si cette liberté s'exerce dans le cadre d'une éthique stricte que le professeur Graves résume ainsi : « Observez ce qu'est réellement la vie et vous saurez quoi faire. » A'N'-JAUNE par « la vie » veut signifier « toute vie ». Comme toujours, il considère l'humanité comme un système ouvert, et sa survie dépend donc de celle de toute vie. On va là bien au-delà de l'humanocentrisme amorcé en FS-VERT.

La sociogenèse de A'N'-JAUNE

A'N'-JAUNE est apparu dans les années 1960-70. Il ne s'agit que d'individus isolés ou à la rigueur réunis dans quelques organisations ou entreprises. Nulle part les conditions de vie ne sont telles qu'elles permettent l'émergence d'une société centrée sur ce ^vMême.

Comme pour les deux niveaux d'existence précédents, c'est dans le domaine intellectuel en premier que les manifestations de A'N'-JAUNE ont été visibles, notamment par les théories déjà citées. Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) publie *General System Theory* en 1968, apportant les outils conceptuels sans lesquels le ^vMême ne peut pas être réellement présent.

¹ Au sens de la Théorie générale des systèmes, définie par Ludwig von Bertalanffy et popularisée en France par Joël de Rosnay (*Le Macroscopie*, 1975) et Edgar Morin (*La Méthode*, 1977).

A'N'-JAUNE dans les sociétés actuelles

A'N'-JAUNE concerne aujourd'hui, selon les estimations de Cowan et Beck, environ 5 % de la population mondiale. Ces individus sont assez difficiles à repérer pour trois raisons. D'abord, leur volonté d'agir en ayant l'impact minimal pour la fonctionnalité maximale les rend peu visibles. Ensuite, leur désintérêt pour tout ce qui est image fait qu'ils ne se mettent pas en avant et qu'ils n'éprouvent pas le besoin de clamer sur les toits qui ils sont et ce qu'ils font¹. Enfin, quand ils sont en interaction avec une personne, ils peuvent parfaitement utiliser un niveau de la Spirale Dynamique qu'ils estiment fonctionnel et paraître donc centrés sur ce niveau.

On peut toutefois les reconnaître parce qu'ils utilisent successivement ou simultanément plusieurs niveaux d'existence :

En 1981, Tobie Nathan (1948-) donne la première consultation d'ethnopsychiatrie clinique dans l'hôpital d'Avicenne à Bobigny en banlieue parisienne, suivant en cela les théories du psychanalyste américain Georges Devereux (1908-1985). Pour simplifier très excessivement, il fait intervenir auprès d'une personne souffrante tous les systèmes thérapeutiques concernés, qu'ils soient « savants » comme la psychiatrie ou qu'ils appartiennent à la communauté du malade. Par exemple l'ethnopsychiatre accepte d'entendre les explications de la maladie comme due à des esprits invisibles et de pratiquer des méthodes traditionnelles de désenvoûtement en plus des soins de la médecine occidentale. Cela ne signifie pas que l'ethnopsychiatre « croit » à la réalité des esprits, mais qu'il augmente son efficacité thérapeutique en acceptant respectueusement le modèle du monde du malade et en le laissant en contact avec sa culture et ses proches.

Quand elles utilisent des niveaux d'existence de la première boucle, les personnes dominées par A'N'-JAUNE en apprécient la valeur, mais elles n'y sont aucunement attachées :

En général, les compagnies d'assurance aiment bien encaisser les primes et beaucoup moins indemniser les sinistres. Après tout, c'est de la bonne gestion ER-ORANGE. Il y a plusieurs façons d'atteindre cet objectif, la plus classique étant un contrat contenant une multitude de clauses en toutes petites lettres à décourager le plus pointilleux des lecteurs. FM Global, une mutuelle américaine spécialisée dans les risques industriels, a une solution à la fois plus honnête et plus intelligente.

FM Global croit avant tout à l'élimination des risques : « Mieux vaut prévenir un sinistre qu'avoir à s'en relever » affirme le vice-président exécutif Ruud H. Bosman. Ces principes font que n'est pas client de FM Global qui veut : « Le critère déterminant dans la sélection d'un client est de savoir si celui-ci a la volonté ou non de faire de la gestion du risque un enjeu stratégique pour son entreprise. » L'équipe commerciale ne cherche donc pas à vendre un contrat, mais simplement à s'assurer d'une communauté de valeurs entre le prospect et FM Global. Si c'est le cas, FM Global envoie alors à ses frais un ingénieur étudier les sites stratégiques ou sensibles du client. Cet ingénieur fait des recommandations d'aménagement et aide le client à définir une politique de prévention des risques.

¹ C'est un moyen simple de les distinguer de ER-ORANGE !

Cette étape achevée de façon satisfaisante, la négociation tarifaire peut commencer sur la base de données techniques et scientifiques, en fonction de l'exposition au risque plutôt que du coût des sinistres passés. FM Global doit être la seule assurance à n'avoir aucun actuaire ! Le contrat contient automatiquement une gamme de services aidant le client à améliorer la prévention. D'ailleurs, toujours sans frais supplémentaires, les sites du client sont visités quasiment tous les ans, et des conseils sont donnés pour l'ouverture de toute nouvelle implantation. Un investissement : « Un client peut nous coûter une année plus qu'il ne nous rapporte, mais sur le long terme, la relation s'équilibre à l'avantage de tous. »

Si un sinistre est prévisible, un ouragan par exemple, FM Global envoie immédiatement une équipe pour aider ses clients à s'y préparer. Et quand le sinistre a eu lieu, FM Global envoie aussi une équipe pour aider à un redémarrage le plus rapide possible, plutôt que de simplement évaluer les dégâts et envoyer un chèque en rechangeant.

Pour arriver à mener cette politique de prévention, FM Global consacre un budget gigantesque, et unique dans le monde de l'assurance, à la recherche scientifique considérée comme « au cœur de sa démarche ». Le personnel-clé de l'entreprise, ce sont les 1 500 ingénieurs qui commencent leur carrière chez FM Global par une formation théorique et pratique qui dure entre dix-huit et vingt-quatre mois avant qu'ils soient considérés comme capables d'aller étudier un site que FM Global n'a encore jamais visité.

Les indicateurs sont donc nombreux d'une société fonctionnant en grande partie depuis le 'Même A'N'-JAUNE : centrage sur ses propres principes, réflexion systémique prenant en compte la complexité de chaque situation individuelle, primauté de la compétence, de l'information et de la formation, utilisation importante de la science et de la technologie. FM Global navigue allègrement le long de la Spirale Dynamique. DQ-BLEU : des normes rigoureuses définissent la formation des ingénieurs et les visites des usines, mais chaque client est pourtant considéré comme un cas unique. ER-ORANGE : FM Global est une compagnie fort rentable (4 milliards de dollars de prime et 244 millions de dollars de bénéfice en 2002), mais selon Ruud Bosman, son « propos n'est pas de grossir à tout prix ». VERT : la structure est mutualiste et recherche « la pérennité de la relation client », mais c'est FM Global qui définit les principes gérant la communauté de ses clients. Ainsi chaque 'Même est utilisé pour ce qu'il apporte de positif, sans jamais être considéré comme une fin en soi¹.

La psychogenèse de A'N'-JAUNE

Aujourd'hui, les individus ayant atteint le niveau A'N'-JAUNE l'ont forcément fait au cours de leur âge adulte, dans des conditions de vie très particulières : il faut qu'ils aient rejeté ER-ORANGE, puis qu'ils aient adhéré à FS-VERT et l'aient expérimenté et rejeté à son tour, enfin qu'ils aient acquis les modes de pensée et de fonctionnement de A'N'-JAUNE ! C'est relativement rare et lié à une histoire de vie particulière.

Rien ne permet donc aujourd'hui d'imaginer quand et comment se mettra en place A'N'-JAUNE dans le développement psychologique des individus lorsque ce 'Même sera répandu et concernera une part significative de la société.

¹ Valérie Delarce, « FM Global, une autre idée de l'assurance », *Enjeux Les Échos*, n° 209, janvier 2005, pp. 64-67.

Vivre avec des individus en A’N’-JAUNE

Communiquer, vivre, travailler avec une personne centrée en A’N’-JAUNE est aisé... théoriquement ! Elle est foncièrement autonome, responsable et peu exigeante. Compliments, attentions, joies de l’existence quotidienne, elle peut apprécier tout cela, mais elle peut aussi s’en passer et, au fond, « cela n’a pas d’importance ». Pour tous les niveaux précédents de la Spirale Dynamique, cette non-dépendance est perçue comme de la distance, voire du désintérêt. Ce n’est pas le cas, mais elle considère que vous avez le droit de percevoir son attitude ainsi et ne prend pas forcément le temps, une ressource précieuse, de vous expliquer son fonctionnement.

Le relativisme de ses principes et de ses modèles amène un individu dominé par A’N’-JAUNE à changer facilement de cap dès qu’il pense avoir trouvé une manière plus fonctionnelle d’être et d’agir. Là aussi, il ne s’explique que s’il le juge nécessaire et peut être perçu comme amoral et versatile par les ^vMêmes de la première boucle.

En entreprise, la personne positionnée en A’N’-JAUNE fait ce qu’elle estime approprié pour remplir sa fonction. Elle admet évidemment qu’une direction définisse une finalité et des objectifs, mais elle se débrouille seule pour les atteindre et estime que son management doit se manifester uniquement quand elle en exprime le besoin. La notion de loyauté vis-à-vis d’une entreprise ne fait pas sens. Elle se sent engagée par sa fonction dans des systèmes beaucoup plus larges que la compagnie dans laquelle elle travaille. Si nécessaire, elle fait ce qu’il faut pour modifier son entreprise et si elle n’y arrive pas, elle se retire psychologiquement ou physiquement.

Résumons-nous

- ✓ Le monde est un ensemble complexe de systèmes dont il est nécessaire d’assurer la viabilité.
- ✓ Dans le cadre de principes personnels forts, indépendance, savoir, compétences et flexibilité assurent l’indispensable estime de soi.
- ✓ La recherche en tous domaines de la fonctionnalité maximale va de pair avec celle de la consommation minimale d’énergie.

Avertissement

Durant les dernières années de sa vie, Clare W. Graves a rencontré quelques personnes qui n'étaient centrées sur aucun des niveaux précédents. Six en tout et pour tout ! C'est sur cette base extrêmement réduite qu'il a construit une définition du ^vMême B'O'-TURQUOISE. Depuis, les fondateurs de la Spirale Dynamique n'en ont guère vu plus et Christopher Cowan affirme même n'en avoir jamais rencontré. C'est dire que la description que nous allons faire de ce niveau est un essai forcément très incomplet et vraisemblablement inexact. Une définition solide ne pourra être envisagée que dans quelques années, et ce « quelques » est indéfini, lorsque le ^vMême aura véritablement émergé.

Le thème de B'O'-TURQUOISE

**Sacrifier si nécessaire le soi et celui des autres
pour le bien de toute vie présente et à venir**

Un jour ou l'autre, l'être humain rencontre les limites de sa recherche de savoir. Il réalise qu'à chaque fois que sa compréhension du monde s'affine, de nouvelles interrogations apparaissent. La connaissance est toujours à portée de main, mais il ne peut jamais l'attraper. À nouveau, comme en BO-VIOLET, le monde lui semble mystérieux. Il prend alors conscience que la complexité des problèmes auxquels il est confronté interdit tout espoir de solution individuelle et nécessite une approche collective. Le besoin d'une tribu se fait sentir une deuxième fois dans la Spirale Dynamique, mais cette tribu, c'est le monde tout entier.

Se sentant connecté à tout et à tous, fonctionnant en réseaux mondiaux, l'être humain dominé par B'O'-TURQUOISE veut restaurer l'harmonie globale. Il développe en ce sens une dimension spirituelle forte¹. Contrairement à BO-VIOLET, il a une conscience très nette de son identité personnelle, mais comme ce ^vMême, il n'y attache guère d'importance, et lui comme les autres doivent se sacrifier pour le bien de la tribu, c'est-à-dire pour assurer la survie de tout ce qui existe.

Comme en A'N'-JAUNE, la personne centrée en B'O'-TURQUOISE est à l'aise avec le hasard, le chaos ou le paradoxe. Ses méthodes de réflexion utilisent ces concepts. Malgré sa conviction des limites pratiques de la connaissance, elle ne rejette pas cette dernière. Bien au contraire, ceux qui disposent du savoir jouent le rôle que jouaient les

¹ Même si des spiritualités conçues dans des mondes dominés par BO-VIOLET ou DQ-BLEU (comme le bouddhisme) peuvent sembler contenir des éléments allant dans le sens de B'O'-TURQUOISE, elles n'appartiennent pas à ce ^vMême et il est illusoire de penser qu'une personne centrée en B'O'-TURQUOISE puisse y adhérer, ne serait-ce que parce qu'elles sont pré-rationnelles et parce que la notion de Vérité Absolue est inacceptable pour ce ^vMême. B'O'-TURQUOISE inventera sa propre spiritualité, dont il est difficile de dire aujourd'hui à quoi elle ressemblera.

anciens dans le monde BO-VIOLET. Elle accepte tous les niveaux d'existence et agit simultanément sur plusieurs d'entre eux.

La sociogenèse de B'O'-TURQUOISE

Une nouvelle fois, c'est dans les domaines scientifiques et philosophiques que sont apparus les premiers germes de B'O'-TURQUOISE. À ce jour, ce ne sont encore que des balbutiements. Les conditions de vie permettant l'émergence de ce niveau d'existence ne sont pas réunies. En effet, nous n'avons pas les outils intellectuels permettant de traiter des systèmes globaux de grande taille et attendons encore les théoriciens qui vont approfondir la théorie des systèmes ou lui trouver un successeur. Nous n'avons pas non plus les outils techniques permettant les simulations nécessaires de ces systèmes. Pour y arriver, il faudra que la puissance de nos ordinateurs augmente de plusieurs ordres de grandeur.

James Lovelock (1919-), un spécialiste britannique des sciences de l'atmosphère, a formulé en 1969 l'hypothèse Gaïa. Elle consiste à considérer la Terre comme un gigantesque organisme vivant qui s'autorégule : la biomasse, l'atmosphère, la pédosphère et une mince couche de la lithosphère constituent un système en homéostasie¹. Cette théorie peut être considérée comme une expression possible du "Même B'O'-TURQUOISE et a été l'objet de nombreuses controverses. Pour vérifier la validité de certaines de ses hypothèses, James Lovelock a créé en 1983 un modèle mathématique nommé *Daisyworld* qu'il a simulé sur ordinateur. *Daisyworld* est un monde hypothétique tournant autour d'un soleil et sur lequel la vie se résume à deux espèces de marguerites ! Plus tard, la simulation fut étendue à une vingtaine d'espèces. Pour information, les taxonomistes ont identifié 1,7 million d'espèces vivant sur Terre ; les estimations du nombre total réel d'espèces oscillent entre 8 et 15 millions mais certaines vont jusqu'à 100 millions.

La psychogenèse de B'O'-TURQUOISE

La situation est ici la même que celle que nous avons décrite pour A'N'-JAUNE, mais en pire. Pour qu'un individu atteigne B'O'-TURQUOISE dans un monde qui est encore dominé par DQ-BLEU et ER-ORANGE, il faut qu'il ait vécu et rejeté ER-ORANGE, puis qu'il ait traversé une phase en FS-VERT, avant de la quitter pour découvrir et expérimenter A'N'-JAUNE, et enfin qu'il ait perçu les limites de ce dernier niveau pour passer au suivant ! Avec de telles conditions, ce qui est étonnant c'est que Graves en ait rencontré six.

¹ En 1979, avec l'aide de Lynn Margulis, une microbiologiste américaine, James Lovelock a transformé l'hypothèse Gaïa en la Théorie Gaïa. La Terre n'y est plus un seul organisme vivant homéostatique mais une sorte de communauté de confiance homéorhétiqua.

Résumons-nous

- ✓ Le monde est un seul grand organisme dont tous les éléments sont interdépendants.
- ✓ La connexion à toute chose est le propre d'un être responsable.
- ✓ Restaurer l'harmonie globale nécessite d'intervenir à tous les niveaux d'existence.

Partie

II

PASSER D'UN NIVEAU
À L'AUTRE
OU LE CHANGEMENT
VERTICAL

La Spirale Dynamique distingue plusieurs formes de changements¹, dont les deux principales sont le changement horizontal et le changement vertical. Le changement horizontal reste au niveau du ^vMême dominant. Il peut provoquer des modifications considérables dans la vie d'une personne, le fonctionnement d'une entreprise ou la structure d'une société, mais globalement la structure du modèle du monde reste invariante. Il s'agit d'adopter de nouveaux comportements et processus de pensée afin d'être plus adapté aux conditions de vie : les valeurs de surface peuvent changer, mais les valeurs profondes restent les mêmes. Le changement vertical, lui, remet en cause toutes les certitudes sur la vie, sur les personnes et sur le monde. Il implique la transformation des comportements, des émotions, des pensées et des valeurs. C'est toujours une étape difficile, bien souvent une crise.

- *Opportunité du changement*

Le bouleversement que représente le changement vertical ne doit être entrepris qu'à bon escient. Il s'agit pour cela de s'interroger sur sa nécessité dans le respect du modèle du monde de chacun, de lui donner l'ampleur nécessaire, et de respecter les étapes de la Spirale Dynamique et leur rythme d'intégration.

- *Préalables au changement*

Le changement vertical n'est possible que s'il y a une sorte de lâcher prise vis-à-vis du ^vMême dominant. Tant qu'il est considéré comme le parangon de la civilisation, le changement est impossible. La Spirale Dynamique distingue trois attitudes face au niveau d'existence principal en cours : COINCÉE, ARRÊTÉE et OUVERTE. Seule la dernière permet l'évolution.

- *Les six conditions du changement*

Pour réaliser un changement vertical, six conditions doivent être remplies. La structure qui change doit disposer des capacités cérébrales correspondantes, avoir réglé les problèmes importants de son existence actuelle, sentir la nécessité du changement, avoir un insight de l'objectif à atteindre, être consciente des obstacles qui s'y opposent et être encouragée et assistée lors de la stabilisation dans le nouveau ^vMême.

¹ Huit en tout, mais cela sort largement du champ d'un ouvrage introductif.

- *Les cinq états du changement*

En partant d'un niveau d'existence qui semble approprié, le changement vertical s'amorce par une soudaine prise de conscience que le 'Même dominant en cours ne peut plus régler les problèmes de l'existence. Il y a alors une tentative de réessayer les anciens niveaux d'existence, puis un déplacement vers le niveau suivant et une stabilisation à cette étape.

6

L'OPPORTUNITÉ DU CHANGEMENT

DANS LA SPIRALE DYNAMIQUE, seul le ^vMême ER-ORANGE a le culte du changement pour le changement. D'autres comme BO-VIOLET ou DQ-BLEU sont partisans de la stabilité. À l'image des premiers niveaux de la deuxième boucle, A'N'-JAUNE et B'O'-TURQUOISE, le modèle de Clare Graves examine soigneusement la nécessité du changement en tenant compte de la structure, personne, organisation ou société, qui doit changer et de l'impact exact du changement sur l'ensemble des systèmes concernés.

LE RESPECT DES PERSONNES

« Les gens ont le droit d'être ce qu'ils sont, nom de Dieu ! » répétait à l'envi le professeur Graves.

Il y a une propension naturelle chez tous les niveaux d'existence de la première boucle à se considérer porteur de la civilisation et des solutions aux problèmes du monde. La conséquence est que, recherche de pouvoir ou sincère altruisme, nous avons tendance à vouloir amener les autres à notre niveau de la Spirale Dynamique, même si celui qu'ils utilisent est adapté à leurs conditions de vie.

Quand le ^vMême dominant est ER-ORANGE, la tendance est aggravée par le culte du progrès qui caractérise ce niveau. Non seulement, il veut convaincre les autres d'adhérer à ses valeurs, mais dès qu'il découvre la Spirale Dynamique, il l'interprète comme une voie de progression et n'a plus qu'une idée, aller le plus vite possible et le plus loin possible vers les systèmes de valeur suivants.

Un critère rendant le changement nécessaire est, comme indiqué précédemment, une demande causée par une souffrance due à l'inadéquation entre ^vMêmes et conditions d'existence. Même alors, la solution n'est pas forcément un changement vertical. Parfois, il suffit simplement d'utiliser de manière respectueuse la structure des valeurs existante :

Arnauld est cadre supérieur dans une grande entreprise. Il souhaite profondément quitter Paris et s'installer en province, dans le centre de la France, près de cette campagne qu'il chérit tant. Il a fait connaître son désir à la Direction des Ressources Humaines de sa société et le miracle a eu lieu : on lui propose une mutation dans la région de ses rêves.

C'est là que tout se gâte. Brusquement, Arnauld se sent malade à la seule idée de quitter la région parisienne, sans être capable d'en formuler la raison. En explorant avec lui cette problématique, la cause du malaise est assez vite découverte. Très jeune, ses parents étant décédés, Arnauld a été élevé en région parisienne par son oncle et sa tante. Comme ils ne l'ont pas abandonné et lui ont évité l'Assistance Publique, il leur voue une reconnaissance incommensurable. Aussi, il ne se sent pas le droit de les abandonner aujourd'hui. Pourtant, l'oncle et la tante sont morts depuis plusieurs années ! Cette incursion du ^vMême BO-VIOLET dans une vie où ER-ORANGE semblait avoir la part belle surprend Arnauld. Jusqu'ici, BO-VIOLET ne s'était quasiment manifesté que dans ses aspects positifs, comme une implication familiale forte, et l'intensité de ce lien aux ancêtres disparus était restée inconsciente.

Puisqu'en dehors de cet épisode, BO-VIOLET ne pose pas de problème, il est plus simple et plus sage de l'utiliser que d'essayer de le changer. Arnauld est allé au cimetière où son oncle et sa tante sont enterrés. Il leur a expliqué les raisons de son départ, leur a dit au revoir et leur a demandé leur accord et leur bénédiction. Dans sa nouvelle maison, il a créé un espace particulier réservé à leur souvenir où il se recueille de temps en temps.

Quand le changement concerne une personne, il peut exister un environnement proche de ses aspirations puisque notre société et notre monde sont répartis sur plusieurs niveaux de la Spirale Dynamique :

Catherine travaillait dans une entreprise dominée par ER-ORANGE. Pour elle qui est centrée en DQ-BLEU, la situation était insupportable : priorité donnée aux résultats financiers quel que soit l'impact sur les salariés, forte compétition interne où ceux qui savent se mettre en valeur réussissent mieux que ceux qui travaillent sérieusement, changement de sa mission sans que cela soit clairement formalisé, etc. Catherine a démissionné et trouvé une entreprise partageant ses valeurs et où elle peut « gagner honnêtement sa vie » en étant une employée « stable, fidèle et professionnelle ». Elle est convaincue que cela est bon pour la communauté tout entière : « Cela permet au pays de prospérer. » Ainsi, elle peut travailler en étant en accord avec elle-même. Les conflits intérieurs qui la troublaient et les problèmes psychologiques et physiques qui en résultaient ont disparu.

Romain, lui, a eu un insight au cours d'une formation à la Spirale Dynamique. Étudiant en électronique, il avait terminé ses études par un stage en Norvège ; il y avait énormément apprécié les relations humaines et s'était senti en adéquation avec le pays. Revenu en France pour son premier emploi dans une entreprise mélangeant du DQ-BLEU et du ER-ORANGE, il en a vite trouvé insupportable l'autoritarisme et la compétitivité excessive. Romain a décidé de retourner travailler en Europe du Nord : « Je reviendrai en France quand elle aura assez de FS-VERT. »

La deuxième raison qui peut justifier un changement vertical est quand les ^vMêmes en cours causent une souffrance qui semble excessive à leur propre culture ou à l'extérieur de celle-ci, mais cela pose des problèmes de philosophie morale pour distinguer un droit d'ingérence légitime d'un inacceptable impérialisme culturel :

Les Indiens Suruarrás vivent en Amazonie du Sud, quasiment sans contact avec les autres cultures et sont dominés par BO-VIOLET et CP-ROUGE. Ils exigent des parents

qu'ils éliminent les enfants souffrant d'un handicap ou d'un problème de santé qu'ils ne peuvent gérer. Cette pratique n'est pas exceptionnelle. À Sparte en Grèce antique – civilisation à l'origine de la nôtre et que nous admirons tant –, elle était coutumière. Le Brésil se déchire sur l'attitude à avoir vis-à-vis des Suruarrás. L'infanticide est « une pratique culturelle chargée de sens » affirme l'anthropologue Marcos Farias de Almeida. Mais le député Henrique Afonso a présenté un projet de loi prévoyant un an et demi de prison pour l'homme blanc qui n'interviendrait pas pour sauver des enfants indiens condamnés à mort et s'indigne : « Le Brésil condamne la mutilation sexuelle des femmes en Afrique, mais permet la violation des droits de l'homme dans ses propres villages. Chez nous, seul l'infanticide des Blancs est un crime. » Débora Tan Huare, une Indienne qui représente 165 ethnies à la Coordination des organisations indiennes de l'Amazonie brésilienne, est d'accord : « Notre culture n'est pas figée et ce n'est pas lui faire violence que de corriger ce qui est mauvais en elle. La violence, c'est de continuer à accepter que l'on puisse tuer des enfants¹. »

LE RESPECT DES ÉTAPES

La Spirale Dynamique est une holarchie. Chaque niveau d'existence n'existe que grâce à ses prédécesseurs. A chaque étape se mettent en place des capacités cérébrales et des apprentissages qui servent de base aux niveaux suivants, même s'ils les utilisent de manière différente. Si une étape est incorrectement ou insuffisamment installée, les suivantes risquent d'être malsaines et d'exprimer principalement les côtés négatifs du ^vMême :

Si un Français « oublie » de déclarer un de ses biens alors qu'il est redevable de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF), l'administration fiscale peut effectuer un redressement. Durant l'été 2007, le délai pendant lequel le fisc peut procéder à cette rectification a été réduit de dix à six ans. La revue *Le Revenu*² fait montre d'un vigoureux ER-ORANGE, mais manque sans doute de DQ-BLEU ; elle se réjouit haut et fort du bénéfice de cette mesure pour les « étourdis » : « Impossible de chiffrer l'économie potentielle d'une telle réforme, mais elle peut être considérable : quatre années non rectifiées et autant d'intérêts de retard en moins. » Sa sollicitude va même plus loin puisqu'elle s'inquiète du fait que cette évolution de la législation ne prend pas effet immédiatement : « Si le fisc vous contrôle en janvier prochain, il pourra remonter jusqu'en 1998, contre 2002 s'il s'exécute en juin 2008. Espérons que, d'ici là, les redressements ne se multiplieront pas. *Le Revenu* reste vigilant et défendra ses lecteurs comme il le fait depuis bientôt quarante ans. »

Quand il y a tentative d'ignorer une étape, le plus souvent, le système que l'on souhaite mettre en place s'effondre faute de fondations et il se produit soit un retour au niveau initial, soit la mise en place du système de valeurs que l'on a tenté d'ignorer :

Aidé par les services secrets américains et britanniques désireux de protéger leurs intérêts pétroliers dans la région, Mohammad Reza Pahlavi devient chah d'Iran en 1953. Poursuivant l'œuvre de son père, il lance la « révolution blanche » destinée à moderniser le

¹ Leonardo Coutinho, « Doit-on tolérer la pratique de l'infanticide ? », *Courrier international*, n° 878, 30 août 2007, p. 17.

² N.C., « ISF, le délai de contrôle ramené à six ans », *Le Revenu*, n° 878, septembre 2007, p. 40.

pays et à le faire évoluer vers ER-ORANGE : réforme agraire, suffrage universel y compris pour les femmes, alphabétisation, etc. La population d'Iran est à ce moment-là dominée par BO-VIOLET et CP-ROUGE, avec une présence de DQ-BLEU due à l'Islam mais insuffisante dans les mœurs politiques et sociales. Ce décalage fait que le pouvoir, malgré des résultats économiques excellents, ne tient en place que par un autoritarisme extrême s'appuyant sur une police politique, la SAVAK, et l'aide active des Etats-Unis. Mais en 1978, le président des États-Unis, Jimmy Carter, dont le niveau FS-VERT est bien développé¹, s'indigne des violences du régime, de sa corruption et des gigantesques écarts de richesse dans le pays. Privé de son principal soutien, le régime du chah s'effondre début 1979. L'ayatollah Khomeiny fait une entrée triomphale en Iran et installe une théocratie DQ-BLEU qui est encore au pouvoir près de trente ans plus tard.

LE RESPECT DU RYTHME

Le changement vertical est si considérable qu'il est relativement lent sauf exceptions dues à un accompagnement efficace ou si la pression des conditions de vie crée une urgence. Pour un individu, la transformation peut prendre quelques années : la « crise » de l'adolescence dure selon les personnes de deux à cinq ans, parfois beaucoup plus. Quand il s'agit d'un pays, cela peut prendre plusieurs générations² :

En 1922, Mustapha Kemal prend le pouvoir en Turquie et va révolutionner son pays, comme peu de dirigeants l'ont jamais fait. Il instaure une république laïque. Symboliquement, la basilique chrétienne Sainte-Sophie, que les musulmans avaient reconvertie en mosquée, devient un musée. À l'époque les hommes politiques français se réjouissent de cette évolution du pays, et Édouard Herriot parlait d'une « conception de la laïcité qui dérive de nos doctrines ».

Cette séparation de l'Islam et de l'État s'accompagne de l'instauration d'un mariage civil, de la suppression des écoles religieuses, de l'adoption du calendrier grégorien et du système de mesures international, de l'obligation de porter des vêtements occidentaux (la fin du fez pour les hommes et du voile pour les femmes), de la création de nom de famille (il s'appellera dès lors Atatürk, « père des Turcs »), de l'utilisation de l'alphabet latin aménagé à la place de l'alphabet arabe, du remplacement d'une justice fondée sur les droits arabe et musulman par l'application du Code civil suisse, du Code commercial allemand et du Code pénal italien. Parallèlement, la situation des femmes s'améliore. La polygamie est interdite. En 1934, onze ans avant la France, les femmes obtiennent le droit de vote et d'éligibilité. D'ailleurs, de 1993 à 1996, la Turquie eut une femme, Tansu Ciller, comme Premier ministre. Des réformes économiques, moins audacieuses, sont aussi entreprises : nationalisation de firmes étrangères, suppression de la dîme, timide réforme agraire, etc.

¹ Plus précisément, Jimmy Carter était positionné entre ER-ORANGE et FS-VERT avec une bonne dose de moralisme DQ-BLEU.

² « Une nouvelle vérité scientifique ne triomphe pas parce qu'elle convainc ses adversaires et leur fait voir clair, mais parce que ses adversaires meurent et qu'une nouvelle génération grandit, à laquelle les nouvelles idées sont devenues familières » disait le physicien Max Planck. Ce constat est bien souvent applicable à l'évolution des sociétés.

Le constat est évident : Atatürk a voulu introduire en Turquie le ^vMême ER-ORANGE. C'était une tâche immense qu'il a menée de façon instinctive. Tout n'est donc évidemment pas rose dans le bilan du kémalisme, loin s'en faut. Comme les pays occidentaux dont il s'inspirait, la Turquie d'Atatürk est encore très fortement marquée par DQ-BLEU. L'État est centralisé et autoritaire. La notion de laïcité est un dogme indiscutable, comme elle l'était en France à l'époque. Le concept de patrie turque est un principe tout aussi indiscutable, et qui conduit à une attitude oppressive vis-à-vis des minorités, notamment les Kurdes et les Arméniens. On doit être Turc, un point c'est tout (rappelons pour mémoire qu'à la même époque, les enfants algériens sont obligés de réciter à l'école « Nos ancêtres, les Gaulois... »).

Qu'en est-il quelque soixante-dix ans plus tard ? Visiblement, le changement a pris, ce qui est déjà exceptionnel, imposer un changement de ^vMême étant une tâche considérable. Il suffit d'être allé en Turquie et dans d'autres pays musulmans pour sentir la différence. Les Turcs vouent une admiration énorme à Atatürk, tout en écoutant l'imam de la mosquée voisine, montrant de manière saine la cohabitation possible des deux mondes.

Que le changement ait pris ne signifie toutefois pas qu'il soit stable et définitif. La différence entre les villes et les campagnes est flagrante. Des minorités activistes islamistes ont plusieurs fois cherché depuis la mort d'Atatürk à inverser le processus de laïcisation, et les militaires qui s'estiment les garants et les héritiers de la révolution kémaliste sont intervenus systématiquement ; en 2007, les islamistes modérés sont arrivés au pouvoir. Le régime reste un régime autoritaire, selon les normes occidentales. Bref, nous sommes encore dans la transition entre DQ-BLEU et ER-ORANGE et il reste toujours des poches centrées dans des ^vMêmes plus anciens à l'intérieur du pays.

Même si le processus de transformation peut être abrégé et rendu plus confortable, il est important de respecter sa durée. D'ailleurs, pour chaque passage d'un niveau d'existence au suivant, Clare W. Graves a décrit des étapes appelées transitions et dont la description sort du champ de cet ouvrage. Par exemple, le passage de ER-ORANGE à FS-VERT se fait avec deux intermédiaires :

$$ER \rightarrow ER/\text{fs} \rightarrow \text{er}/\text{FS} \rightarrow \text{FS}$$

ce qui signifie :

$$\text{ORANGE} \rightarrow \text{ORANGE}/\text{vert} \rightarrow \text{orange}/\text{VERT} \rightarrow \text{VERT}$$

Résumons-nous

- ✓ Le changement vertical n'est à entreprendre que s'il est réellement utile pour le système concerné et pour ceux auquel il est relié.
- ✓ Il est contre-productif de vouloir sauter un des niveaux de la Spirale Dynamique.
- ✓ Le temps d'intégration du changement vertical est incompréhensible.

LES PRÉALABLES AU CHANGEMENT

ON CONNAÎT LA PLAISANTERIE FAMEUSE :

- Combien de psychanalystes faut-il pour changer une ampoule ?
- Un seul. Mais il faut que l'ampoule ait vraiment envie de changer.

Il y a derrière l'humour un fond de vérité. Toute personne, organisation ou société s'investit profondément dans son ^vMême dominant. Elle pense qu'il est une solution valable aux problèmes de l'existence ; elle est convaincue de la justesse de ses valeurs et de sa conception du monde. Tant que cette croyance est absolue, elle ne peut pas envisager la simple possibilité de changement vertical.

Selon Clare W. Graves, il y a trois attitudes face au changement : **O**UVERTE, **A**R-RÊTÉE et **C**OINCÉE ; en Spirale Dynamique, on parle souvent de positionnement OAC de la personne. Seule l'attitude OUVERTE permet le passage d'un niveau d'existence au suivant. Il est évidemment possible d'avoir une position différente selon les contextes de l'existence, par exemple COINCÉE dans sa vie spirituelle et OUVERTE dans sa vie professionnelle.

L'ATTITUDE COINCÉE

Dans l'attitude COINCÉE, que l'on peut aussi appeler fermée, le ^vMême dominant en cours est considéré comme le seul valable, comme la seule réponse possible aux problèmes de l'existence. La sagesse, la civilisation et la maturité sont symbolisées par le système de valeurs en cours. Rien de ce qui a précédé dans l'histoire ou dans la vie de la personne n'a de réel intérêt. Rien ne suivra puisque la solution définitive a été trouvée.

Dans ce domaine de l'émergence des valeurs, la pensée est binaire et marquée par la rigidité et la généralisation. Tout dans le ^vMême actuel est bon et doit être appliqué avec une sorte de perfectionnisme obsessionnel ; tout dans les autres niveaux est non conforme, déficient et inadapté.

La peur du changement est omniprésente, et tout ce qui peut l'évoquer ou l'induire est évité. Quand c'est impossible, la réaction est violente, verbalement ou physiquement. Il faut avoir raison à tout prix.

En juillet et août 2002, le Pentagone a organisé *Millennium Challenge '02*, le plus grand jeu de guerre de l'histoire de l'armée américaine. Le plus coûteux aussi : deux cent cinquante millions de dollars. Le thème de *Millennium Challenge* était le suivant : quelque part dans le Golfe Persique, un méchant chef militaire menace la stabilité de la région. Il peut compter sur l'appui de groupes ethniques et/ou religieux. Il abrite et finance des groupes terroristes. L'objectif du Pentagone était, en tirant les leçons de la Première Guerre du Golfe, de définir une stratégie tenant compte non seulement des paramètres militaires, mais aussi des aspects économiques, culturels et de relations humaines. Des dizaines d'ordinateurs géraient le jeu, simulant et enregistrant chaque conversation téléphonique, chaque balle tirée, chaque missile lancé, chaque mouvement de troupe et de matériel. Ainsi espérait-on avoir une vision totalement « logique, systémique, rationnelle et rigoureuse » du conflit. Un pur fantasme ER-ORANGE.

Pour jouer le rôle du méchant militaire ennemi, le Pentagone avait choisi Paul van Ripper, un ancien du Vietnam, Rip pour ses amis. Le premier jour du jeu de guerre, les États-Unis ont débarqué leurs troupes, positionné leurs navires et envoyé un ultimatum à Rip. Comme ils écoutaient toutes les communications téléphoniques et radios ennemies et qu'aucun avion ne pouvait décoller sans qu'ils n'interceptent ses échanges avec la tour de contrôle, ils étaient persuadés que Rip était paralysé.

Malheureusement pour eux, Rip n'est pas un soldat comme les membres du Pentagone qui l'ont embauché, c'est un guerrier, c'est-à-dire quelqu'un qui manifeste fortement la force, la volonté et la ruse de CP-ROUGE.

Ses messages sont écoutés, qu'importe il enverra des courriers à moto, et/ou cachera leur texte dans des prières ; quant à ses avions, ils communiqueront avec la tour de contrôle par des signaux lumineux comme au bon vieux temps de la Seconde Guerre Mondiale. Et Rip passa immédiatement à l'attaque. Le deuxième jour du jeu de guerre, il coula seize navires de l'armée américaine et fit assassiner les personnalités de la région qui soutenaient les États-Unis. Bilan : vingt mille morts (virtuels) dans le camp des États-Unis.

Que croyez-vous qu'il arriva ? Dans un premier temps, le camp américain resta paralysé de stupeur pendant un jour et demi. Puis les organisateurs du jeu de guerre décidèrent de revenir en arrière, avant l'attaque de Rip, et lui expliquèrent comment il devait se comporter et agir en tant que méchant commandant militaire ennemi. Dans cette nouvelle version, les troupes des États-Unis remportèrent facilement et rapidement la guerre, ce dont le Pentagone se vanta haut et fort dans des communiqués de presse triomphants.

Bien sûr, une attitude COINCÉE apporte bien souvent des déboires. Moins d'un an plus tard, les États-Unis attaquaient, pour de vrai cette fois, un méchant chef militaire menaçant la stabilité du Moyen-Orient, pouvant compter sur l'appui de groupes ethniques et/ou religieux, et accusé (à tort) d'abriter et de financer des groupes terroristes. Il semble que cela soit moins facile que dans *Millennium Challenge*, version 2. Rip ne doit guère être surpris¹.

¹ GLADWELL, Malcolm. *La force de l'intuition : Prendre la bonne décision en deux secondes*. Paris (France), Robert Laffont, 2006. Traduit de : *Blink*. New York (New York), Little, Brown and Company, 2005.

L'ATTITUDE ARRÊTÉE

L'attitude ARRÊTÉE est semblable à l'attitude COINCÉE quant à l'avenir. C'est la fin de l'histoire. Le système de valeurs en cours est la panacée. Les difficultés de l'existence humaine sont résolues ou pourront l'être en appliquant un peu plus ou un peu mieux le vMême dominant. Par contre, la personne ou la structure ARRÊTÉE comprend plus ou moins l'intérêt des niveaux d'existence précédents. Bien souvent, ils sont vus comme une étape malheureusement nécessaire pour arriver au but, un peu comme un enfant commence par ramper pour finir enfin par marcher. Ils peuvent aussi être perçus comme adaptés à des personnes immatures ou à des circonstances exceptionnelles.

L'attitude ARRÊTÉE provoque des réactions vives dès que le statu quo est menacé. Il y a souvent moins d'agressivité que lorsque l'attitude est COINCÉE, avec à la place des manifestations d'opposition passives ou passives-agressives.

La démocratie représentative est la structure sociale correspondant à ER-ORANGE. En termes de conditions de vie, une certaine prospérité économique fait partie des prérequis du vMême. Ainsi, Adam Przeworski a pu calculer l'espérance de vie d'une démocratie en fonction du revenu annuel moyen par habitant. Elle est de 8 ans à moins de 1 500 dollars par tête, et de 18 ans entre 1 500 et 3 000 dollars. Quand le seuil de 6 000 dollars est dépassé, il n'y a plus qu'un risque sur cinq cent qu'une démocratie soit remplacée par un régime autoritaire. Et personne n'a jamais vu disparaître la démocratie d'un pays où le revenu dépassait 9 000 dollars.

Quand Fareed Zakaria, éditorialiste à *Newsweek*, en déduit que « une fois riches, les démocraties deviennent immortelles », c'est un manque d'imagination et une attitude ARRÊTÉE. FS-VERT, et plus encore A'N'-JAUNE et B'O'-TURQUOISE inventeront des structures sociales qui intégreront l'idéal démocratique, mais seront différentes¹.

L'ATTITUDE OUVERTE

Dans l'attitude OUVERTE, il y a adhésion à un vMême dominant, mais le changement est considéré comme un phénomène inéluctable auquel il est nécessaire de s'adapter. En conséquence, les niveaux d'existence précédents sont reconnus et honorés en tant que tels ; leurs apports sont considérés comme positifs et appropriés. La nature des systèmes de valeurs suivants n'est pas forcément conscientisée, mais leur existence est au moins pressentie et acceptée.

La pensée admet volontiers les nouveautés et est marquée par l'écoute des autres et la sensibilité à l'évolution des conditions de vie.

Le professeur Clare W. Graves est un des exemples les plus extraordinaires d'attitude OUVERTE. À son époque, la société américaine était centrée sur les vMêmes DQ-BLEU et ER-ORANGE, le premier dominant la vie sociale et le second la vie économique. Lui-même fonctionnait principalement sur ces deux niveaux, DQ-BLEU étant sans doute le

¹ Catherine Bernard, « De la démocratie à la dictature et vice-versa », *Enjeux Les Échos*, n° 222, mars 2006, pp. 96-100.

plus fort. Il a pourtant été capable de reconnaître, comprendre et décrire avec objectivité trois niveaux au-delà des siens !

Résumons-nous

- ✓ Le changement vertical n'est possible qu'en attitude OUVERTE où sont reconnues l'existence et la valeur des 'Mêmes précédant et suivant le niveau en cours.
- ✓ L'attitude ARRÊTÉE accepte les 'Mêmes précédant le niveau en cours, mais refuse ceux qui suivent.
- ✓ L'attitude COINCÉE ne voit aucune valeur dans les 'Mêmes autres que celui en cours.

8

LES SIX CONDITIONS DU CHANGEMENT

LE CHANGEMENT VERTICAL est forcément une action sur mesure pour laquelle il est impossible de définir des outils communs. Quelle que soit la méthode envisagée, elle risque d'être trop complexe pour certains niveaux ou trop simpliste pour d'autres. Selon le professeur Graves, il existe toutefois un invariant. Six conditions doivent être remplies pour qu'un changement de ^vMême puisse avoir lieu : potentiel cérébral, solutions, dissonance, insight, obstacles, assistance.

POTENTIEL CÉRÉBRAL

Nous savons depuis le chapitre 7, page 92, qu'il existe des conditions psychologiques au changement et que celui-ci n'est possible qu'avec une attitude OUVERTE. Des événements particuliers, des traits de caractère ou des pressions sociales peuvent aboutir à une attitude ARRÊTÉE ou COINCÉE, mais a priori c'est un aspect d'une personne, d'une organisation ou d'une société qui peut évoluer.

Le modèle de la Spirale Dynamique présente chaque ^vMême comme le résultat de l'interaction entre des conditions de vie et des capacités cérébrales. Lors du passage au niveau d'existence suivant, les capacités cérébrales correspondantes sont activées... si toutefois la personne les possède.

Sans le potentiel cérébral, le changement est impossible. Cette idée peut surprendre, mais elle est compatible avec la vision actuelle de la plasticité du cerveau. Le cerveau est un organe modifiable¹. Ainsi, à partir de six ans, les structures cérébrales liées à l'apprentissage, à l'orientation, au calcul et au raisonnement se développent considérablement avant de plus ou moins se stabiliser vers l'âge de dix ans. L'adolescence est l'occasion d'une nouvelle restructuration phénoménale du cerveau, avec par exemple l'expansion et la maturation des régions responsables notamment du contrôle de

¹ Cette compréhension du fonctionnement du cerveau résulte principalement de l'étude au scanner du cerveau d'enfants et d'adolescents. Elle n'est encore que balbutiante et ne concerne que la population de pays industrialisés. Rien ne prouve que les mêmes changements aient lieu au même âge chez toutes les populations. La Spirale Dynamique suggère que ce n'est probablement pas le cas.

l'impulsivité ou du jugement moral. Il est avéré que, chez certains individus, ce développement se passe mal et que les fonctions correspondantes ne sont donc pas activées. Une origine génétique peut dans certains cas expliquer ces anomalies du développement du cerveau, mais on estime que des facteurs environnementaux comme des neurotoxines chimiques ou même l'excès de bruit peuvent en être la cause.

Le concept de potentiel cérébral peut aussi choquer. Cette réaction est compréhensible, mais elle est l'expression de certains ^vMêmes. Préoccupé uniquement de la satisfaction de ses besoins physiologiques, AN-BEIGE ne se pose bien évidemment pas la question. BO-VIOLET considère que certains individus ont des pouvoirs particuliers, les chamans par exemple, et peut donc accepter le concept s'il réussit à lui donner sens. CP-ROUGE sait bien que les gens sont différents, et qu'il y a notamment les forts et les faibles, mais il risque de réagir assez vivement si vous sous-entendez que c'est lui qui n'a pas le potentiel cérébral ! Pour DQ-BLEU, la Vérité Ultime a mis chacun à sa place, alors s'il y en a qui n'ont pas le potentiel cérébral, ils n'ont qu'à l'accepter et ils en seront récompensés plus tard. Un peu comme CP-ROUGE, ER-ORANGE classe les individus en deux groupes ; chez lui, ce sont les gagnants et les perdants ; mais chacun doit avoir sa chance de faire partie des gagnants, et il n'aime pas l'idée que quelque chose l'en empêche. Le plus horrifié est indubitablement FS-VERT et si l'idée est prouvée, il se battra pour qu'elle soit exprimée de manière plus politiquement correcte et que ceux n'ayant pas le potentiel cérébral n'aient pas à en souffrir. Quant à A'N'-JAUNE, l'exactitude du concept lui semble une hypothèse fort probable et à utiliser en restant attentif à sa confirmation ou à son infirmation théoriquement et/ou par les faits.

SOLUTIONS

Le changement vertical consiste à quitter un système de valeurs habituel pour se lancer dans l'inconnu. Cela nécessite de l'énergie et du courage. Aussi, les problèmes solubles au niveau actuel doivent être réglés avant qu'une personne, une organisation ou une société accepte d'envisager l'évolution vers le ^vMême suivant.

Un tel comportement est souvent une bonne définition des priorités et une saine distribution de l'énergie. Par exemple, le capitaine d'un navire en train de traverser une zone riche en icebergs exige de son équipage une obéissance de type DQ-BLEU et serait à juste titre réticent devant toute tentative de discuter en ER-ORANGE des moyens d'obtenir que les passagers dépensent plus d'argent à bord ou bien d'envisager en FS-VERT que le cap soit fixé de manière consensuelle par tout l'équipage !

Cette recherche des solutions peut aussi être un mécanisme de défense. Qui ne s'est pas au moins une fois occupé à des tâches secondaires plutôt que de réaliser un travail important, mais ennuyeux ou dont la réussite était incertaine ?

DISSONANCE

« On ne change pas une équipe qui gagne ! » dit la sagesse populaire. De la même manière, on ne change pas un ^vMême qui fonctionne. Tant qu'il n'y a pas une dissonance à propos du futur, l'évolution vers le niveau suivant ne peut même pas être envisagée.

Le plus souvent, c'est la transformation des conditions de vie qui provoque cette dissonance, mais elle peut aussi être introduite volontairement par un accompagnant, parent, coach, thérapeute ou manager, pour susciter le désir d'un changement qu'il perçoit nécessaire.

Un problème crée la dissonance s'il montre de manière évidente l'inadéquation entre le système de valeurs actuel et les conditions de vie. Par exemple, AN-BEIGE peut avoir des problèmes à trouver de la nourriture, ou bien ne sait pas comment s'adapter à un changement de son environnement. BO-VIOLET peut constater que ses rituels ne fonctionnent pas ou que le dépassement d'une taille critique ne permet plus à sa structure tribale d'être opérante. CP-ROUGE peut atteindre un niveau de violence insupportable même pour ceux qui sont au sommet de l'empire. DQ-BLEU peut constater que ceux qui ne respectent pas la vérité ultime prospèrent. ER-ORANGE peut arriver à un niveau de stress et de frustration insupportables. FS-VERT peut se retrouver paralysé et ruiné par son modèle de décision.

INSIGHT

Savoir que le ^vMême en cours est devenu inadapté est indispensable, mais n'est pas suffisant. Que mettre à la place ? Or la Spirale Dynamique nous dit qu'il existe un seul type de solution quand se produit l'inadaptation aux conditions de vie. Non pas une seule solution, car chaque système de valeurs peut s'incarner de multiples manières, mais quand même une seule catégorie de valeurs profondes.

Cela implique de repérer exactement ce qui n'a pas fonctionné dans le niveau d'existence en cours, d'analyser et de comprendre pourquoi il a échoué et en quoi les conditions de vie ont évolué, et enfin de trouver une solution alternative. C'est bien entendu ce qu'il y a à faire pour tout changement, mais ici il s'agit de sortir complètement de son mode de pensée habituel et la tâche est autrement difficile.

OBSTACLES

Une fois le point de départ, la raison du départ et la destination connus, encore faut-il repérer les obstacles qui sont sur le chemin et savoir les lever. Ces barrières peuvent être éliminées, contournées, neutralisées, ou parfois ignorées. Bien sûr certains des obstacles sont extérieurs, dus aux circonstances ou aux autres personnes. D'autres sont intérieurs et causés par des événements de la vie, des croyances, des peurs. La tentation est grande de se focaliser sur les premiers alors que les seconds sont souvent ceux qui empêchent le plus l'évolution.

ASSISTANCE

L'arrivée de l'insight et la levée des obstacles sont sources de joie et d'excitation positive, mais elles portent aussi en elles beaucoup de doutes et de craintes. Le nouveau ^vMême est-il vraiment la meilleure solution aux problèmes actuels de l'existence ? Le changement était-il vraiment nécessaire ? Des difficultés non imaginées ne vont-elles pas surgir ? Des oppositions fortes ne vont-elles pas se manifester ? Le risque existe que le nouveau ^vMême soit abandonné et qu'il y ait un retour vers les systèmes de valeurs anciens. Une assistance pendant la phase de changement et juste après rend la transition entre les deux niveaux d'existence plus courte et plus confortable, et permet une consolidation du changement.

Résumons-nous

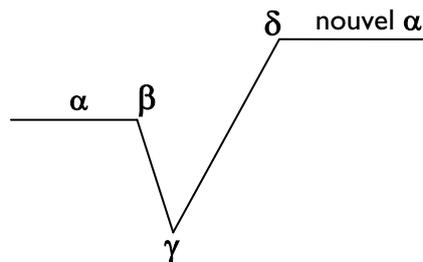
- ✓ Le changement vertical est possible quand six conditions sont remplies. Qu'une seule manque et le changement n'aura pas lieu ou ne durera pas.
- ✓ Les six conditions sont : posséder le potentiel cérébral pour développer le nouveau ^vMême ; résoudre les problèmes propres au niveau d'existence en cours ; sentir une dissonance à propos du futur ; avoir un insight de ce que sera le nouveau ^vMême ; lever les obstacles qui s'opposent au changement ; obtenir une assistance pendant le changement et durant sa consolidation.

9

LES CINQ ÉTATS DU CHANGEMENT

LE CHANGEMENT VERTICAL EST RAREMENT UN LONG FLEUVE TRANQUILLE. Clare W. Graves a identifié cinq étapes qui mènent d'un niveau d'existence au suivant. Il leur a attribué les premières lettres de l'alphabet grec. En α (prononcé alpha), la personne est stabilisée à un niveau d'existence. En β (bêta), elle est confrontée à un problème qu'elle ne sait pas résoudre avec son ν Même actuel. En γ (gamma), elle traverse une crise où le plus souvent elle réessaye les anciens systèmes de valeurs. En δ (delta), elle découvre et met en œuvre le changement approprié vers un nouveau système de valeurs. Elle s'y stabilise et atteint ainsi un nouvel α . Le professeur Graves résumait cet enchaînement par le schéma suivant :

Les cinq états du changement



L'ÉTAT α (ALPHA)

Dans l'état α , la personne, l'organisation ou la société est persuadée qu'elle possède la solution aux problèmes de l'existence. Les croyances, les systèmes de pensées et les comportements induits par le ν Même en cours sont considérés comme positifs et ne sont pas remis en question.

Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de difficultés ou d'inquiétudes. Des problèmes peuvent exister, plus ou moins graves. Certains vont aboutir à des changements hori-

zontaux considérables, mais consciemment ou inconsciemment, la certitude de s'en sortir est présente. L'état α est un moment de stabilité, mais pas forcément d'immobilisme.

LE POINT β (BÊTA)

Au point β , rien ne va plus ! La personne, l'organisation ou la société est confrontée à des problèmes que, confusément, elle sait insoluble par le ν Même dominant. Le point β peut être le résultat d'un événement cataclysmique. C'est le cas par exemple des attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis qui ont manifesté avec évidence les limitations de la politique étrangère du pays. Le point β peut aussi être le résultat d'une longue maturation qui devient sensible quand un seuil critique est dépassé. Ainsi, la limitation des ressources en matières premières et les problèmes écologiques dus à l'industrialisation existent depuis la fin du XIX^e siècle, mais n'étaient pas conscientisés ; la publication du rapport Meadows par le Club de Rome en 1972 a marqué le début d'une prise en compte scientifique de ces problèmes, mais il a fallu attendre les chocs pétroliers de 1973 et 1979 pour que le grand public commence à en être informé ; ce n'est qu'au début du troisième millénaire que l'effet de seuil a été suffisant pour créer le point β .

Le point β n'est pas un moment de compréhension ou d'analyse. Il a souvent une forte tonalité émotionnelle et laisse désespéré et en manque de confiance dans l'avenir. La surprise, la confusion et l'inquiétude l'emportent. Bien sûr, toutes les solutions possibles au sein du niveau d'existence actuelle sont essayées, mais elles ne résolvent rien et aggravent même plutôt le problème : comme le faisait remarquer Paul Watzlawick, « faire plus de la même chose » est une excellente stratégie pour « réussir à échouer ».

LE CREUX γ (GAMMA)

Face à la commotion que représente le point β et à l'inutilité de toutes les méthodes connues, le sentiment d'impuissance, de désespoir et souvent de colère grandit. Que faire ? Le nouveau niveau d'existence n'est pas encore disponible ; pire, il n'y a aucun indice de ce qu'il pourrait être. Face à ce vide, la réaction est d'essayer les vieilles recettes. Puisque le ν Même dominant ne fonctionne plus, les précédents sont encore disponibles et pourraient apporter la solution : c'est le creux γ . Le plus souvent, c'est le niveau d'existence qui précède le système de valeurs actuel qui est utilisé.

Après le point β du 11 septembre, les États-Unis qui étaient dominés par le ν Même ER-ORANGE ont fait un creux γ en DQ-BLEU, facilité par la personnalité du président George W. Bush chez qui ce niveau est particulièrement développé. Le discours et les actes sont alors ceux de la « croisade contre l'axe du mal », du *Patriot Act*, des tentatives de pénaliser toute profanation au drapeau, etc. La guerre en Irak est une « guerre sainte » et le déclenchement du conflit est le « jour de vérité ». Il est d'ailleurs significatif que le Pentagone ait choisi comme nom pour l'opération *Shock and awe*. Les journalistes français ont généralement traduit cette expression par « Choc et effroi ». Cette traduction est sans

doute la meilleure possible, mais ne reflète pas les significations cachées du message. Le mot anglais *awe* n'a pas d'équivalent dans la langue française. C'est un terme extrêmement fort qui, originellement, exprime la terreur pleine de respect que nous éprouvons devant Dieu. *Awe* est pour les Américains le mot idéal pour faire passer un double message : ils disent à leurs troupes qu'elles exécutent la volonté divine et à l'ennemi qu'il affronte l'armée de Dieu.

Même quand le passage d'un ^vMême au suivant est le résultat normal de la psychogenèse, il est le plus souvent l'occasion d'un creux γ . Par exemple, la plupart des adolescents voient leur désir d'indépendance se heurter au refus des parents qui veulent maintenir leur autorité DQ-BLEU. Cela provoque chez eux un retour provisoire en CP-ROUGE donnant l'impression qu'ils vivent une deuxième phase du non semblable à celle de leur petite enfance.

Collectivement, la jeunesse française a vécu récemment par deux fois un phénomène similaire. En 1968, elle s'est sentie étouffée par la rigidité de la société DQ-BLEU et la révolte de mai 68 a constitué un puissant creux γ en CP-ROUGE comme le montrent à l'envi les slogans de l'époque : « Il est interdit d'interdire », « Vivre sans temps mort et jouir sans entrave », « On ne revendiquera rien, on ne demandera rien. On prendra, on occupera », « On achète ton bonheur. Vole-le. » Les années 1980 venues, beaucoup de ces jeunes gens sont devenus les cadres à dents longues d'une société qui avait basculé en ER-ORANGE.

Trente-huit ans après, les jeunes, cette fois-ci éduqués dans une société à dominante ER-ORANGE, étaient à nouveau dans la rue pour lutter contre la précarité que devait instaurer le Contrat Première Embauche, pure expression du ^vMême ER-ORANGE. Ils manifestaient pour des contrats indéterminés et la sécurité de l'emploi, en mettant en avant des préoccupations propres à un creux γ en DQ-BLEU : avoir une place stable dans la société.

Malgré l'inconfort qu'il cause pour celui qui le vit et pour son entourage, le creux γ semble inévitable. Il est même bénéfique en ce qu'il donne la certitude que la seule solution est bien le passage au niveau suivant. Toutefois, un accompagnement approprié par des parents, des managers, des coaches, des thérapeutes, des travailleurs sociaux ou des hommes politiques permet de le rendre moins intense et plus court.

LE SAUT δ (DELTA)

Rien ne garantit qu'une personne, une organisation ou une société aille systématiquement au-delà du creux γ . Faute d'avoir les capacités cérébrales voulues, d'avoir eu l'insight ou d'avoir levé les obstacles, elle peut rester durablement dans le ^vMême qu'elle a réessayé ou retourner à son point de départ.

Le saut δ est marqué par un éclair de compréhension. Soudainement, la solution est connue et les moyens de l'atteindre sont disponibles. Le nouveau ^vMême est activé. Le changement est rapide et source d'exaltation.

Il y a parfois de faux sauts δ où la solution imaginée n'est pas la bonne. Cela provoque un retour dans le creux γ .

LE NOUVEL ÉTAT α (ALPHA)

Peu à peu, la situation se stabilise de nouveau. Le niveau d'existence qui était essayé au saut α répond aux attentes. Non seulement, le problème qui avait causé le point β est résolu, mais bien d'autres difficultés s'aplanissent. Le nouveau 'Même est donc bien la solution aux problèmes de l'existence et un nouvel équilibre s'installe... jusqu'au prochain point β .

Tout nouveau, tout beau. Bien souvent, le début d'un nouvel état α est propice au développement d'une attitude ARRÊTÉE. L'effort du changement vertical a été tel qu'il induit le désir qu'il soit le dernier et qu'enfin la solution ultime ait été trouvée.

Résumons-nous

- ✓ La transition d'un 'Même (état α) au suivant (nouvel état α) passe par un point β où le niveau d'existence en cours se révèle inapproprié, puis par un creux γ où les anciens systèmes de valeurs sont réactivés et se montrent à leur tour impuissants, et enfin par un saut δ où il y a prise de conscience et activation du nouveau paradigme.
- ✓ Le changement n'est pas forcément linéaire et des allers et retours entre les différentes étapes sont possibles.
- ✓ Le changement n'aboutit pas nécessairement. Encore faut-il que toutes les conditions du changement soient remplies (voir le chapitre 7, page 129).

Partie

III

QUELQUES
ILLUSTRATIONS
PARMI UNE MYRIADE
D'APPLIQUATIONS

UNE DES BEAUTÉS DU MODÈLE construit par Clare W. Graves est qu'il s'applique à tous les niveaux de cette holarchie qu'est l'espèce humaine. Individus, organisations et sociétés, tous peuvent bénéficier d'une meilleure compréhension de leur fonctionnement, d'une meilleure communication entre eux et avec les autres, et d'une meilleure gestion du changement. Voici quelques exemples¹ d'application de la Spirale Dynamique qui sont loin d'en épuiser toutes les possibilités.

- *Utilisation en évolution personnelle*

Dans un monde idéal, chaque niveau inclurait et transcenderait les précédents, permettant un fonctionnement harmonieux de l'empilement des niveaux d'existence. En réalité, la plupart d'entre nous avons un ou plusieurs niveaux d'existence auxquels nous attachons trop ou pas assez d'importance. Détecter ces déséquilibres et les corriger permet de rétablir congruence et cohérence à l'intérieur de nous et donc de s'adapter plus complètement à nos conditions de vie.

- *Utilisation en entreprise*

Même les petites entreprises sont le plus souvent face à une cacophonie. Les dirigeants, le personnel, les fournisseurs, les clients ne sont pas forcément positionnés aux mêmes niveaux de la Spirale Dynamique. Gérer le changement, communiquer, construire des équipes, connecter chacun à ses motivations nécessite de prendre en compte ces différences.

- *Utilisation sociale*

Le monde connaît actuellement des changements considérables sur la Spirale Dynamique. Certaines nations industrialisées évoluent de l'individualisme ER-ORANGE à la recherche d'harmonie de ES-VERT, alors que d'autres régressent vers le désir de stabilité de DQ-BLEU. Des empires féodaux CP-ROUGE découvrent la Vérité Ultime de DQ-BLEU et veulent l'imposer au monde. Des nations centrées sur DQ-BLEU veulent accéder à la prospérité ER-ORANGE. Parfois, comme en Afrique du Sud, tous ces changements ont lieu en même temps dans une même contrée. La Spirale Dynamique donne un sens à tous ces mouvements.

¹ Afin de préserver leur anonymat, les noms des personnes, des produits et des entreprises ont été transformés ; des circonstances ont été modifiées et des activités changées. Les problèmes traités dans ces études de cas étant fréquents, le lecteur peut trouver des ressemblances entre ces exemples et des personnes ou des organisations qu'il connaît ; ce ne sont que des rencontres fortuites entre son expérience et celle des auteurs.

10

UTILISATION EN ÉVOLUTION PERSONNELLE

SORTIR D'UNE RÉGRESSION

Juliette a vécu dans son entreprise un harcèlement moral. Elle est en arrêt maladie depuis plus de six mois. Chaque fois qu'elle repense à l'idée de retourner travailler, elle fond en larmes.

Pourtant on pouvait dire de Juliette, avant ce traumatisme, qu'elle était une personne forte sur qui on pouvait s'appuyer. Juliette travaillait aux Relations Humaines. Elle se sentait compétente et sûre de ce qu'elle faisait. Tout en étant cordiale, elle pouvait être très ferme et assertive. Elle connaissait parfaitement ses dossiers et l'ensemble des collaborateurs, de l'assistante au directeur. L'entreprise avait pu compter sur elle à maintes reprises, même quand il avait fallu assurer des charrettes de licenciement. En quatorze ans d'activité dans cette société, elle avait toujours fait son devoir. Elle appréciait spécialement l'ambiance et se levait le matin, contente d'aller au bureau : tout le monde se connaissait et se respectait. Il y avait des pots, des week-ends, des repas... Elle pouvait sans problèmes être directe dans sa communication avec une assistante comme avec le PDG, et elle disait ce qui était sans détour avec vigueur et rigueur. Ces quatorze années, Juliette les a passées aux côtés de Geoffroy, le directeur des RH, qui lui a appris à sa façon ce qu'elle devait savoir et mettre en œuvre dans son poste.

Et puis un jour, la direction internationale du groupe a décidé de changer le président de la filiale française. Et là, tout a commencé à basculer : beaucoup de dépenses pour l'embauche de cadres à très haut salaire, augmentation pour les cadres supérieurs, déménagements à répétition pour faire des aménagements flamboyants. Pendant ce temps, les employés sont entassés dans des bureaux étroits et sombres, ou éjectés dans des locaux moins prestigieux que le siège. Pour Juliette, les employés à petit salaire ne sont rien aux yeux du président. Il pense même qu'ils coûtent trop cher. Elle estime qu'il ne se rend plus compte que, dans une entreprise, tous les postes sont importants, de la femme de ménage à la direction :

« Et si les locaux n'étaient pas nettoyés, comment pourriez-vous recevoir vos visiteurs si prestigieux ? Lors de votre premier discours, vous nous aviez dit que vous vouliez que nous venions travailler avec envie, bonne humeur, joyeux d'être parmi les élus

de notre entreprise. Mais c'est impossible, vous ne nous respectez pas, vous ne vous intéressez pas à nous en tant qu'êtres humains, vous nous connaissez à peine si nous ne sommes pas vos groupies. La seule chose qui vous importe, c'est la gloire ! Et qu'importe si, au passage, il faut écraser, ignorer, ou virer les salariés. Vous voulez qu'on parle de vous dans la presse et vous y arrivez certes ! En mentant, en faisant les hypocrites avec vos belles gueules de GO ! Mais l'entreprise n'est pas le Club Med. Vous avez des devoirs envers vos salariés, vous devez les respecter et les protéger. Mais ça, vous vous en foutez car ça ne rapporte pas d'argent. Et puis les lois, ça vous enqui-quine. Vous avez déjà perdu toute l'histoire de l'entreprise, puisque tous les anciens sont partis. Ils ne vous admiraient pas et cela vous ennuyait. C'est pour cela que vous les avez remplacés soit par des plus jeunes qui peuvent être vos adulateurs et que vous pouvez manipuler, soit par des seniors payés très chers pour qu'ils vous apportent un maximum d'argent et de gloire. Geoffroy, mon directeur RH, aurait bien travaillé deux ans de plus. Mais n'étant pas en accord avec votre management, il a préféré se faire licencier. Il fallait vraiment que vous n'ayez aucun respect des salariés qu'il défendait depuis vingt-cinq ans. Sa direction tournait très bien dans le respect de tous. Nous étions à l'écoute des gens et nous les aidions de notre mieux. C'était notre métier et nous l'aimions profondément. Maintenant les relations humaines n'ont plus de sens depuis que vous avez embauché à sa place une sale gamine de 27 ans, une opportuniste sans expérience qui n'a absolument rien à faire des salariés et vous dit toujours oui parce qu'elle ne pense qu'à sa carrière. Sa première mission a été de se débarrasser de moi en me harcelant tous les jours, en m'enlevant du boulot et des responsabilités. »

Juliette est violemment en colère contre le nouveau président qui a fait évoluer l'entreprise d'un dq-bleu/ER-ORANGE humainement acceptable et économiquement efficace vers un ER-ORANGE dont les aspects négatifs s'expriment fortement. Elle découvre qu'elle a aussi de la rancœur envers Geoffroy qui dirigeait son équipe depuis le Mème DQ-BLEU. En analysant les années passées, elle s'est aperçue que Geoffroy ne lui proposait jamais de formation ni d'extension de son poste pour ne pas bousculer l'équilibre du service. En quatorze ans, elle n'avait rien appris malgré ses demandes de progresser.

Aujourd'hui, Juliette a tiré la leçon de ces années : « J'ai compris qu'on avait changé de monde. Je ne m'en étais pas rendu compte, et je suis obligé de sortir de DQ-BLEU si je ne veux pas être larguée. Mais je ne veux pas vivre plus d'ER-ORANGE. Je voudrais aller vers FS-VERT où il y a plus d'humanité. Je ne veux pas rentrer dans la norme pour réussir. Quelle horreur le mot « chasseur de tête » ! En fait, il y a quinze ans, j'étais pleinement en ER-ORANGE. Dans mon poste précédent, une PME où j'étais restée un an et demi, j'avais organisé toute la fonction paie, la comptabilité, les déclarations de fin d'année, les contrats de travail et la mise en place de logiciels. J'étais alors novatrice et à l'aise dans mes baskets. Quand je suis rentrée dans mon entreprise actuelle, j'ai tout de suite aimé l'ambiance. J'aimais mon métier et j'ai mis en place des structures et fonctions qui n'existaient pas, comme un secrétariat médical, une section formation, la tenue des dossiers du personnel. Avec des yeux neufs, extérieurs, on voit ce qui ne va pas. Après, cela roule tout seul, et si en plus la hiérarchie est contente comme ça, on ne voit plus ce qu'il y a à améliorer. J'aurais dû partir au bout de quatre ans. »

Avant de pouvoir reprendre un travail, Juliette avait d'abord besoin d'une aide psychologique classique : nous¹ avons dû traiter le traumatisme du harcèlement moral, faire le deuil² de la période heureuse avant l'arrivée du nouveau président.

Le désir de Juliette d'évoluer vers FS-VERT est légitime et possible, puisque ce niveau d'existence commence à être présent dans de nombreux secteurs de la société française et qu'il existe des entreprises centrées sur ce ^vMême ou en transition vers lui. Cependant, un FS-VERT ne peut se mettre en place sainement que sur une base ER-ORANGE convenable. Il serait inutile et contre-productif d'aller directement de DQ-BLEU à FS-VERT. Pour Juliette, la tâche n'est pas trop difficile puisqu'elle avait déjà utilisé efficacement ER-ORANGE avant de régresser en DQ-BLEU sous la direction de Geoffroy. Il lui faut donc dans un premier temps réactiver ce ^vMême : remobiliser ses compétences et capacités déjà exprimées dans le passé, comme par exemple en la faisant expérimenter seule le maniement de nouveaux logiciels, rédiger un curriculum vitae à jour et développer ses projets, prendre l'avis d'experts sur la valeur de son expérience, etc. Il lui a aussi été nécessaire de se réconcilier avec les bons côtés d'ER-ORANGE, car ses déboires l'ont focalisée sur les aspects négatifs du système, ceux qui provoqueront l'arrivée de FS-VERT. Juliette s'est donc appropriée de nouveau des questions dans le style de ER-ORANGE : qu'est-ce que mon action va rapporter en termes d'argent mais aussi en termes de confort pour moi et pour les autres ? Quels sont mes objectifs concrètement ? Comment m'améliorer et progresser ? Quelles sont les opportunités qui se présentent et que je peux saisir maintenant ?

Une des opportunités à saisir a été celle du renvoi de son harceleur. Son employeur a repris contact avec elle pour l'en informer et lui demander quand elle revenait. Sautant sur l'occasion, Juliette fait des propositions aussi bien sur une nouvelle dénomination de sa fonction que sur des projets à mener. La négociation a commencé, sur le titre, les attributions, le salaire, les stages. À suivre.

NETTOYER LA SPIRALE

Sylvaine est directrice du marketing d'une grande entreprise multinationale. De l'extérieur tout va bien, tout lui réussit. Elle possède un superbe appartement à Paris et un autre à la montagne, elle est à l'abri du besoin, son emploi n'est pas menacé, elle a la reconnaissance sociale de ses pairs et de ses amis avec qui elle partage une communauté d'intérêts.

Seulement presque chaque jour vers 17 h 30, elle ressent un coup de blues, de la tristesse et de la peur. Que se passe-t-il ? Une déprime à quatre mois de ses cinquante ans ?

En réalité, Sylvaine vit une transition difficile. Elle est en ER-ORANGE/fs-vert. Sa curiosité pour le monde économique s'est émoussée, tout comme celle pour son travail. Elle se demande ce qu'elle a envie de faire. Elle voudrait donner du sens à sa vie, intégrer une structure où elle pourrait faire quelque chose de bien, développer le côté spirituel, humanitaire, sportif, artistique. Sylvaine expérimente un creux γ , un retour à un semblant de DQ-BLEU. Il faut bien se raccrocher à ce que l'on connaît quand cela va

¹ Dans toutes ces études de cas, « nous » désigne l'un ou l'autre des auteurs de cet ouvrage, et parfois les deux.

² Le deuil n'est pas un abandon. Il s'agit de considérer le passé sans regrets, d'en chérir les aspects positifs et d'être prêt à les revivre sous une autre forme dans le futur.

mal. Que va-t-elle faire ? Continuer comme elle dit à « travailler, travailler, travailler, travailler » ou prendre le temps ?

Au fur et à mesure de son introspection, Sylvaine met en évidence un conflit intérieur. Une partie d'elle a besoin de jouer un rôle, de composer socialement, d'être efficace, utile, de recevoir l'approbation, d'avoir de la reconnaissance, de l'argent, une place dans la société et avec les hommes, de justifier sa vie, de s'estimer et d'être fière d'elle. Cette partie est une belle incarnation des valeurs de ER-ORANGE. L'autre partie qui se manifeste dans le conflit intérieur veut lui redonner le sentiment d'être, d'avoir un sens à son existence, de vivre du beau et de l'authentique à son rythme, pour le plaisir et dans une construction positive ; elle veut partager des émotions et des sentiments avec les autres et rechercher de la complicité et de l'harmonie. Cette partie nous expose des valeurs du ^vMême FS-VERT.

Plus tard Sylvaine fera une métaphore de ce qu'elle désire : « Je suis un morceau de bois dans un ensemble plus large. C'est comme une pièce de Lego. Il n'est qu'une partie et est complétude. Il est porteur d'universel, mais il ne peut pas être tout seul. Il n'a de valeur que s'il réassure pour les autres, que s'il partage avec les autres. »

Sylvaine va passer un an et demi dans cette transition vers FS-VERT qu'elle a vécue comme une remise en cause. Elle savait que c'était jouable. Elle ne savait pas encore comment, mais elle savait. Après avoir suivi des formations à la Spirale Dynamique, elle a fait avec nous un inventaire des problèmes existants dans ses différents ^vMêmes.

Sylvaine rêve d'être dans une communauté, comme une famille où on prendrait soin d'elle. Elle veut être sûre d'appartenir à un réseau fort, trouver un endroit calme et paisible où elle pourra vivre une spiritualité commune. Mais elle a peur pour son intégrité physique ! Voilà du AN-BEIGE et ses peurs de ne pas survivre ! Sylvaine a peur de se faire prendre en charge, peur de la douleur et diverses phobies qui nous ramènent au moment de la naissance : peur des portes fermées, des endroits étroits, sur terre comme sur mer, peur d'étouffer, peur de ne pas habiter son corps, peur d'être incapable de vivre, peur de mourir. Nous avons donc répondu par l'affirmative à la question « est-ce que je peux survivre ? » en traitant ces peurs par une approche cognitive et comportementaliste.

Puis nous avons continué en étudiant dans un premier temps l'impact de BO-VIOLET et ses manques, et dans un deuxième temps nous avons réaffecté les ressources nécessaires pour une bonne adhésion à ce ^vMême car Sylvaine disait : « En FS-VERT, je ne vais pas être assez forte. Je vais me faire bouffer par les autres. Je ne veux pas. »

Que s'était-il passé dans les premières années de son enfance ? Sylvaine perçoit sa mère comme froide, insensible, glaciale, mais aussi indiscreète, intrusive, polie et moraliste. Elle n'a jamais organisé un Noël avec un sapin, jamais un anniversaire avec un gâteau sous prétexte que c'était l'éducation qu'elle avait reçue et que ses enfants pouvaient donc vivre de la même manière. Quand elle faisait un cadeau, il était identique pour les filles et les belles-filles.

Le père, haut fonctionnaire, assurait ses obligations professionnelles à l'étranger. Suite à un conflit international, Sylvaine ne le reverra que vers l'âge de cinq ans. Elle a aujourd'hui beaucoup de difficultés à vivre, identifier et exprimer ses émotions. Elle s'est sentie rejetée dans l'enfance par sa mère, mise de côté par son père, et a le sentiment d'avoir vécu une enfance douloureuse dans un milieu ultra-conventionnel. Sylvaine a un frère et une sœur avec laquelle les relations oscillent entre l'admiration et la haine.

Elle se décrit comme étant parfois une petite fille qui a peur ; d'ailleurs durant ces moments, sa voix se modifie, devient plus aiguë comme celle d'une enfant. Le passage par BO-VIOLET est censé apporter la sécurité, protéger et donner des traditions. Aussi on ne peut que constater que Sylvaine est en manque des bienfaits du ^vMême.

Nous avons donc approché ce niveau d'existence en faisant des deuils de la mère idéale, du père idéal, de la sœur, et nous avons redonné virtuellement à chacun des membres de la famille les qualités qu'il aurait dû manifester pour que Sylvaine puisse vivre sa petite enfance en toute sécurité. Ainsi, Sylvaine a pu imaginer un père qui se sentait pleinement un homme et voyait sa femme comme une femme sensuelle et une mère tolérante et confiante. Elle a fait revivre sa mère avec des émotions sur la vie humaine et les capacités de regarder l'autre, de le faire grandir, de l'accompagner avec confiance et de lui faire plaisir. Puis elle s'est représenté sa sœur comme une sœur acceptante, qui aime et s'aime, qui accepte de partager, qui donne du liant, de la souplesse et de la douceur dans les relations humaines, qui apporte soutien, conseil et protection.

Après BO-VIOLET, nous avons examiné l'influence du ^vMême CP-ROUGE, suite normale de la Spirale. Sylvaine se souvient qu'elle n'avait pas la permission d'être spontanée et qu'il lui était interdit de faire des expériences. Elle évoque la honte si elle faisait des erreurs, si elle perdait la face. Il en reste aujourd'hui toute une série de peurs : peur d'être déstabilisée, de perdre le fil de son idée, de rater, de ne pas avoir de personnalité, de ne pas réussir par elle-même. Elle a peur aussi que les autres accèdent à sa personnalité et utilisent la clé pour la manipuler comme ils le veulent : « Toute petite, j'ai caché mon véritable ressort, le mode d'emploi, pour que les autres ne le voient pas. » Sylvaine a l'impression de manquer de CP-ROUGE. Pourtant, elle a des caractéristiques de ce que CP-ROUGE n'aime pas comme la honte et la crainte d'être rabaisée. En y regardant de plus près, nous nous apercevons qu'elle sait dire ce qu'elle pense : « Si on me pose la question, je réponds. Sinon je fonce et je m'interdis d'y revenir. » Même si Sylvaine veut être plus assertive, oser affronter la vie, écouter et être réactive, elle a bien plus de CP-ROUGE qu'elle ne le croit. Lui faire reprendre contact avec ses ressources en ce domaine et savoir qu'elle n'est pas manipulable comme elle le craignait est très aisé.

Le moment est venu de passer à DQ-BLEU. Depuis le début, nous savons qu'il est très bien installé. Trop bien. Sylvaine s'est forgée par imitation de son père, dans le respect des règles et de la voie. Comme lui, elle n'a pas de goût personnel. Elle s'est sentie enfant l'obligation de viser haut ; dans la famille, c'est la règle. Elle n'a pas eu le temps de s'engager dans une vraie histoire d'amour, car il faut réussir. Sylvaine va vivre son enfance et son adolescence dans un carcan de DQ-BLEU. Des injections hantent encore Sylvaine aujourd'hui : « Tu n'as pas le droit d'être là si tu ne ressembles pas à ton père. Ton père n'a jamais eu d'échec. » Il y a cette certitude de jugement : il n'y a pas de tests, et si tu ne réussis pas, c'est la mort. C'est comme un entraînement athlétique : tu dois faire les efforts pour mériter ta place, sinon tu seras niée, rejetée et ton père ne te verra plus ; ce sera la mort affective.

Sylvaine ne remet pas en cause la voie qui lui est montrée. Elle est loyale à son père. Comme lui, elle se veut droite, elle sait se sacrifier et a le sens de la discipline. Mais surtout elle sait très bien se culpabiliser. Nous avons à faire le traitement du deuil et de la dépendance vis-à-vis de son père et de sa mère, même si son père est aujourd'hui décédé. Rien que d'y penser, elle ressent un certain remords. Nous avons aussi à faire le deuil de la gentille petite fille qui est encore fortement présente en elle, et le deuil des

modèles et du confort d'avoir des règles du jeu fixées par tout le monde. Sylvaine a pu prendre de la distance avec la Vérité Ultime, et il n'y a rien d'autre à faire en DQ-BLEU.

Après DQ-BLEU, nous abordons ER-ORANGE. C'est le ^vMême dominant. Il est très fort et présent dans tous les contextes de sa vie. Avant la remise en question, il n'y avait pas de problèmes, que des solutions. Très tôt après ses études, Sylvaine a voulu être autonome, trouver un poste, quitter ses parents, évoluer rapidement en sachant saisir ses chances et prendre des risques calculés. Pragmatique, elle a su qu'elle réussissait quand elle a acheté son premier appartement et qu'elle l'a décoré dans son style, mais avec l'aide d'experts qui allaient lui donner une très belle image. Elle aimait voyager seule ou avec des amis ayant des intérêts communs. Elle obtenait la reconnaissance en prenant socialement des rôles protéiformes. Femme dynamique, bien sous tous rapports, qui réussissait en étant épanouie, elle ne lâchait pas prise et allait toujours de l'avant.

Un jour pourtant, son évolution personnelle l'oblige à dire qu'elle doit changer quelque chose de fondamental dans son travail : « Ce n'est pas comme cela que je devrais vivre. » Elle ne veut plus tomber dans la déception, dans l'engrenage du résultat. Elle veut se détacher pour aller vers plus d'écologie, pour aller au fond des choses. Sylvaine a su saisir les occasions pour accroître son influence dans son entreprise et y démontrer son expertise, tout en sachant qu'elle devait prendre une autre direction pour son avenir, mais sans savoir laquelle. Elle sait que d'autres opportunités vont encore se présenter, mais elle a peur de se piéger et ressent de la colère. Cette colère est salutaire. Elle lui permet de rester vigilante à propos de voies alternatives professionnelles qu'elle ne percevait que vaguement. Dans sa vie personnelle, Sylvaine a déjà réalisé des changements et identifié au moins cinq critères qui lui permettent de vérifier que son émotionnel s'est développé et qu'elle apprécie aujourd'hui de se relier avec sérénité et beaucoup plus humainement à des amis ou des contacts sociaux.

La transition vers le ^vMême FS-VERT est en pleine réalisation. Il reste quelques obstacles générés par ER-ORANGE que nous recherchons ainsi que les solutions pouvant les lever. Quatre propositions émergent. La première consiste à « aller chercher le feedback de façon proactive » et se demander « est-ce cela qu'il faut ? » en acceptant de ne pas jouer à « je m'occupe de tout, et tout va bien ». La seconde c'est d'accepter le surcroît de travail dans la constitution de l'équipe en mettant des délais qui préservent le week-end ». La troisième est d'être plus précise en faisant plus ce qui est nécessaire et moins ce qui plaît ». Enfin la dernière proposition est de « jouer plus l'équipe en ayant plus confiance dans l'équipe ». Pendant plus de six mois, la bataille intérieure continue de faire rage. De nouvelles angoisses apparaissent, des peurs liées à ER-ORANGE : être moins visible, avoir un statut non reconnu par les autres, ne plus être une belle figure dans les règles du jeu classique, celui des grandes marques, de l'esthétique, de l'image. ER-ORANGE avait permis de franchir les étapes de la vie, de grandir et d'avoir une aisance matérielle synonyme de liberté et de choix. Il s'agit alors de faire le deuil de ER-ORANGE, non pas de s'en séparer, car un ^vMême FS-VERT bien installé inclus et utilise ER-ORANGE, mais de faire le deuil des apparences de ER-ORANGE, de sa superficialité, comme le beau bureau actuel, joli, carré, original avec une belle orchidée.

Après un traitement de la dépendance et une fois le protocole du deuil terminé, Sylvaine sait qu'elle est capable de s'adapter et de rendre joli et original un endroit banal en étant connecté aux valeurs du ^vMême FS-VERT. Libérée du carcan de ER-ORANGE, ayant acquis beaucoup plus de souplesse tant physique que psychologique, elle est prête

à terminer le grand pas et c'est alors que l'insight professionnel se concrétise : on lui offre la possibilité d'être le porte-parole du groupe dans le développement durable. C'est une aubaine. Sylvaine en mesure les aspects positifs, elle est lumineuse, mais des questions se pressent déjà : « Faudra-t-il que j'y passe tout mon temps ? Cela me fait-il sortir de la vie économique ? Est-ce que les gens vont bouger sur le sujet ? Est-ce que le thème est au centre du débat actuel de l'entreprise ? J'aimerais qu'on me dise que c'est important, qu'on va s'investir dessus. Quel est le risque de plantage ? » Ces questions sont légitimes et prévisibles. À ce moment du passage, la phase d'assistance est primordiale : Sylvaine a effectué la transition ER-ORANGE/FS-VERT, elle a franchi les cinq étapes du changement, et maintenant il ne reste plus qu'à stabiliser le nouvel α .

SÉPARER DES ^vMÈMES

Olivia a un peu plus de 50 ans. Elle travaille dans une entreprise semi-publique qui était centrée sur le ^vMême DQ-BLEU il y a encore peu d'années et qui a entamé comme beaucoup d'organismes publics une transition vers ER-ORANGE. Olivia s'occupe de la gestion des carrières et est amenée à orienter des collaborateurs vers de nouveaux postes. C'est un métier qu'elle fait bien. Elle est profondément tournée vers l'autre, à l'écoute des besoins et prête à aider. Elle est forte de son expérience et de la connaissance de l'entreprise.

Depuis que son entreprise a commencé à se transformer, elle est désarmée devant des jeunes gens opportunistes qui veulent changer de poste rapidement, sans avoir fait leurs preuves et sans recommandation de leur hiérarchie. Elle attend des gens ce qu'elle considère être un minimum, à savoir de l'engagement et d'être adulte et responsable : « Quand on a dit, on fait. » Elle ne comprend pas ce qui se passe. Dans un monde DQ-BLEU, chacun est à sa place et l'évolution du personnel se fait dans un certain ordre. Olivia a renoncé à remettre en question le monde d'aujourd'hui : « J'ai raté une marche et du coup je ne suis plus en sécurité. »

Olivia est au service de son entreprise. Elle œuvre pour le bien collectif et voit arriver dans son bureau des individualistes qui refusent de se voir enfermés dans un carcan de contraintes et qui veulent être les stratèges de leur carrière. Comme nous discutons avec Olivia, elle nous dit culpabiliser de ne pas assez donner, de ne pas être à sa place, à la bonne place. Ce problème de place, nous le retrouvons de façon systématique pour les personnes ayant trop de DQ-BLEU. C'est une question importante : chacun doit avoir sa place, sinon il est perdu.

Comme nous nous intéressons aux domaines de la vie d'Olivia autres que son métier, nous nous apercevons que ER-ORANGE est installé dans les contextes des loisirs, de l'amitié et de la famille. Cependant, en raison de son enfance, Olivia a un BO-VIOLET très important, et c'est lui qui nous permet de trouver l'obstacle qui « lui a fait rater la marche pour accéder en ER-ORANGE dans le contexte professionnel ». Rapa-triée d'Algérie avec toute sa famille alors qu'elle était petite enfant, Olivia a l'impression d'avoir une dette envers la France : elle doit à la France qui l'a sauvée. Cette dette, c'est la sienne, mais aussi celle de ses parents. Olivia doit aussi à son entreprise puisqu'elle est une émanation de l'État. Elle estime qu'elle n'en fait jamais assez, et en même temps elle sait qu'elle en fait trop alors qu'il n'y a pas de réciprocité. D'une certaine manière,

les deux ^vMêmes BO-VIOLET et DQ-BLEU sont inconsciemment accrochés : passer en ER-ORANGE, c'est non seulement quitter DQ-BLEU, mais trahir BO-VIOLET en n'assumant pas la dette familiale. Il y a en fait deux ^vMêmes à faire évoluer simultanément par un changement vertical¹.

Il s'agit donc de faire le deuil de l'enfance, de la fraternité, de la réciprocité de BO-VIOLET. Ensuite, des changements de croyance sont nécessaires pour favoriser la transition DQ-BLEU/ER-ORANGE : par exemple, remplacer l'idée « j'aimerais me reconnaître le droit d'occuper une place tranquillement, sans bagarre » par « je mets en œuvre au quotidien, mon expérience, mes compétences, mes capacités pour m'enrichir, et par cet enrichissement, j'écoute et j'accepte de mieux en mieux les autres ». En quelques semaines Olivia s'est appropriée son évolution et nous a informés qu'elle avait postulé pour la première fois dans son entreprise. Elle s'en amusait, tout en trouvant cela normal puisqu'elle avait le potentiel et les aptitudes nécessaires pour réussir dans ce nouveau poste.

PRENDRE SON ENVOL

Mehdi est un trentenaire dont les parents sont Algériens. Il est Français et bien installé dans le ^vMême ER-ORANGE. Il exerce le métier de consultant en organisation et adore son travail dont il tire des satisfactions pécuniaires, émotionnelles et intellectuelles.

Quand Mehdi a 17 ans, son père meurt dans un accident de chantier. Aîné de quatre enfants, Mehdi doit alors assurer le rôle du chef de famille. Quinze ans après, sa mère s'attend à ce qu'il s'occupe toujours d'elle ainsi que de ses frères et sœurs, tous adultes aujourd'hui. D'ailleurs, eux aussi, quand il y a un problème, viennent voir Mehdi pour lui demander son aide. Sa mère lui demande de l'appeler chaque jour et rêve d'habiter une maison avec ses enfants. Mehdi assure les grosses dépenses de sa mère, comme l'aménagement de l'appartement ou les voyages en Algérie pour aller voir sa famille.

Après avoir tenu ce rôle pendant des années, Mehdi n'en peut plus. Il veut fonder sa propre famille et laisser celle d'origine se débrouiller seule, sans lui. Tous le traitent alors d'« égoïste » et clament qu'il « les dédaigne et a oublié de quel milieu il vient. » Mehdi n'a rien oublié. Il veut simplement penser à lui et construire sa vie, pas celle des autres. C'est difficile de ne pas culpabiliser avec toute la pression de la famille. Quand il demande à sa fratrie de prendre le relais pour le quotidien, ils ne comprennent pas ; c'est à lui de le faire, c'est son rôle. D'ailleurs, ils s'interrogent : « Pourquoi Mehdi n'est pas marié ? Pourquoi il n'a pas d'enfant ? Pourquoi il ne travaille pas avec un patron qui lui dit quoi faire tous les jours ? »

Ce poids de BO-VIOLET est immense, et Mehdi veut continuer à prendre de plus en plus de distance. Il a acquis depuis longtemps son autonomie, d'abord dans les loisirs, puis professionnellement, enfin dans sa vie de couple. Mais il est difficile de se marier en dehors des origines de la famille, de se battre pour leur faire comprendre. C'est dur. Le plus simple est de ne rien faire.

Ce problème est endémique chez les jeunes adultes issus de familles immigrées, même aux deuxième et troisième générations. En voici un autre exemple.

¹ La Spirale Dynamique appelle une telle transformation un changement quantique.

Tova est issue d'une famille pieds-noirs où les liens familiaux sont puissants. Le ^vMère BO-VIOLET est véhiculé de plusieurs manières. Il est d'abord porté par des croyances : « Mon arrière-grand-mère avait dit qu'elle mourrait le jour de la naissance de sa petite fille issue de sa fille aînée, et cela s'est avéré. Alors ma mère pense qu'elle mourra le jour de la naissance de sa petite fille. J'ai 39 ans. Je ne suis pas mariée et je n'ai pas d'enfant. Je ne vois pas mes parents morts. » BO-VIOLET est aussi présent par le poids des liens familiaux. La sœur cadette de Tova est une source d'anxiété permanente : « Elle ne peut pas s'en sortir toute seule. Je dois la conseiller pour tout, son métier, l'éducation de ses enfants... Il faut lui prêter continuellement de l'argent que je ne sais d'ailleurs pas lui redemander. Je ne veux pas lui montrer que j'en ai besoin, et puis cela la mettrait dans la difficulté. On a des obligations dans la vie parce que c'est la famille. On doit le faire, La famille passe avant moi. » Tova a des problèmes dans sa vie privée. Elle n'arrive pas à fonder un couple stable : « Quand j'aime un homme, je veux lui faire plaisir quitte à oublier mon plaisir, à dire oui alors que cela ne m'intéresse pas. Je réalise que je fais comme ma mère. »

Par contre, professionnellement tout va bien et depuis des années, Tova a monté un cabinet de prestations de services. Elle est reconnue et recherchée sur le marché pour ses compétences et son expérience. Elle sait s'imposer, diriger, organiser, cadrer, et dire non si nécessaire. Elle ne supporte pas l'idée d'être un jour de nouveau salariée. Elle aime trop son indépendance. Elle a acheté son appartement et est autonome financièrement. Bref, voilà une parfaite ER-ORANGE dans le contexte professionnel. Mais dans la vie privée, elle manque de confiance, ne sait pas dire non, manque d'estime d'elle, ne remet pas en cause les normes familiales du couple parental qui est une empreinte qu'elle reproduit parfois inconsciemment, parfois consciemment. Pour s'affirmer plus dans sa famille ou pour construire un couple, Tova doit apprendre à se distancier de sa famille. Elle sait que cela va être difficile, car celle-ci lui apporte de l'affectif et de la sécurité.

Pour Mehdi, Tova, et les autres trentenaires déchirés entre leur famille d'origine et les autres contextes de leur existence, il s'agit d'abord de faire un traitement sur la dépendance aux parents et à la fratrie en détachant ce lien virtuel qui les « cimente » à leur groupe BO-VIOLET. Dans un second temps, ils ont à faire le deuil de la période de l'enfance, de l'adolescence : il est des « renoncements nécessaires¹ » pour tourner la page, évoluer et grandir. La dernière étape consiste à traiter la culpabilité, et à évaluer les croyances à propos de la famille pour les faire évoluer vers les valeurs de leur ^vMère dominant. Cela ne veut évidemment pas dire qu'ils ne voient plus leur famille ; cela veut dire qu'ils prennent des décisions personnelles sans se sentir obligés d'en référer à leurs proches, qu'ils ne se sentent plus coupables de ne pas aider systématiquement, qu'ils font ce qui leur semble juste, qu'ils sont conscients de leur propre individualité. Ils conservent les avantages de BO-VIOLET, la chaleur du lien aux parents et à la fratrie, les fêtes, repas, et réunions familiales, la capacité de se serrer les coudes dans les situations vraiment difficiles. Ils abandonnent l'obligation d'informer à propos de leur vie, le sentiment de ne pas exister s'ils ne donnent pas leur avis, la recherche de l'aval, le manque de réciprocité. Ils gagnent la paix, la sérénité, et le droit de s'occuper d'eux et de leur vie, de ne plus se laisser influencer, d'exister par eux-mêmes, et de créer leur propre couple et famille dans leur ^vMère dominant.

¹ VIORST, Judith. *Les renoncements nécessaires*. Paris (France), Robert Laffont, 1998.

UTILISATION EN ENTREPRISE

ÉLARGIR LA CIBLE

Pierre-Emmanuel est consultant. Après avoir suivi un stage sur la Spirale Dynamique, il a beaucoup réfléchi pendant quatre mois sur lui, sa vie, sa compagne, son métier. Il ressent un mal-être, un manque de confiance, la peur ne pas arriver à aider ses clients. Il voudrait donc travailler sur la structure de sa personnalité pour aller mieux.

De tempérament plutôt joyeux et optimiste, il a l'impression aujourd'hui de se saborder, d'avoir des activités à droite et à gauche, dans la dispersion sans rien concrétiser. Son frère qui vient de s'installer à Toulouse depuis six mois dans une nouvelle activité entreprend et réussit ; c'est fou comme il a avancé en si peu de temps. Et lui, il tourne en rond depuis deux ans, et végète depuis un an. Il se demande s'il ne va pas reprendre un poste de salarié en lien avec la formation. Être indépendant cela demande tant d'énergie. Sa pire peur est qu'on lui dise : « Vous n'êtes qu'un fumiste. Ce que vous proposez c'est du vent. » Après une interview à propos de sa vie actuelle et après avoir listé ses compétences et ses acquis, les stages qu'il avait déjà animés, les interventions et accompagnements qu'il avait pratiqués dans le partage et l'estime de soi, il est apparu que Pierre-Emmanuel n'avait pas de problème structurel au niveau de sa personnalité. Il était en décalage avec un marché qu'il avait investi depuis plusieurs années et qui ne lui apportait plus de satisfactions mais qui représentait encore 60 % de ses activités.

Lorsque Pierre-Emmanuel avait participé au stage d'introduction à la Spirale Dynamique, son analyse avait montré une forte dominante en DQ-BLEU. C'était bizarre car, de prime abord, on pouvait plutôt penser à une dominante ER-ORANGE. En fait ce que Pierre-Emmanuel vivait était un creux γ en DQ-BLEU. Après une période ER-ORANGE bien vécue jusqu'à 30 ans, il avait créé sans satisfaction ni succès d'autres modules de formation toujours pour le même public. Puis il avait ressenti une dissonance à propos du futur. Il était devenu travailleur indépendant, pensant que la source du mal être était qu'il ne supportait plus le lien hiérarchique et qu'il voulait être libre. Et maintenant, il vivait le creux γ caractérisé par l'état d'anxiété et de frustration de ne pouvoir résoudre ses problèmes du jour. Ainsi il avait le sentiment de ne plus avancer et de ne rien construire sur le plan professionnel, de manquer de visibilité sur ses activités et de stabilité. Ce ralentissement générait une peur de l'avenir et une peur de s'investir dans une situation insatisfaisante et non pérenne.

Tout semblait indiquer que Pierre-Emmanuel vivait une transition de ER-ORANGE vers FS-VERT. Du point de vue du professionnel, c'est l'évidence ; cependant vu par le poisson dans son aquarium, cela tourne en rond ! Aussi, quand nous lui avons fait découvrir les indicateurs du passage de ER-ORANGE à ER-ORANGE/fs-vert, puis à er-orange/FS-VERT, cela a été la stupéfaction, la sidération, puis le soulagement et le rire. C'était exactement ce qu'il vivait. Enfin tous ces moments difficiles trouvaient une explication, et mieux il existait des voies de sorties, des gens qui partageaient ses valeurs, des organisations dans lesquelles il pouvait s'insérer et qu'il pouvait accompagner.

Restait à savoir s'il y avait des obstacles à réaliser cette installation en FS-VERT. Pour Pierre-Emmanuel, non. Il allait contacter les entreprises avec lesquelles il travaillait en version ER-ORANGE et pensait pouvoir leur proposer un nouveau type de services. Il y avait déjà songé depuis quelques mois car il savait que ces entreprises avaient à s'orienter vers d'autres méthodes et de nouveaux thèmes de réflexions, mais il n'avait jamais osé le proposer, croyant que c'était une utopie. La Spirale Dynamique lui indiquait qu'il existait bien une demande, une attente. Déjà tout se mettait en ordre dans sa tête.

Quelques jours plus tard, Pierre-Emmanuel participait à un stage sur les transitions qui confirmait ses insights. Non seulement il était plus sûr de lui et rassuré, mais il envisageait aussi de participer activement à des causes humanitaires. Trois mois après, il intervenait comme consultant dans une entreprise à dominante FS-VERT pour l'aider à mettre en place des indicateurs économiques, point souvent faible chez FS-VERT qui suit parfois avec difficulté la productivité. Un échange de bons procédés.

PRENDRE SOIN DU PERSONNEL

Stéphanie vivait et travaillait à Lorient dans une petite entreprise d'une quinzaine de personnes. Suite à un licenciement, son mari n'avait retrouvé comme emploi qu'un poste de nuit à une soixantaine de kilomètres de la ville. Pour compenser la pénibilité de sa nouvelle situation et ne pas rajouter la fatigue d'un transport à celle causée par ses horaires, le couple avait déménagé. Le problème était que, maintenant, c'était Stéphanie qui devait faire chaque jour cent vingt kilomètres sur des routes secondaires pour aller travailler. Pour échapper à cette contrainte, Stéphanie avait demandé à réaliser son travail par télé-informatique d'abord une journée par semaine, puis deux. Malgré cela, elle était stressée à la fois par ses conditions de travail et par le décalage temporel entre elle et son époux.

L'entreprise dans laquelle Stéphanie travaille a été fondée par une équipe dont les membres sont soit en FS-VERT, soit dans la transition entre ER-ORANGE et FS-VERT. L'un d'entre eux affirme : « Les gens ont besoin d'être épaulés et valorisés. Ils ont besoin de présence, d'écoute et d'attention. Tout le monde gagne quand chacun considère chacun dans sa propre valeur et que l'environnement permet l'épanouissement et l'harmonie. Notre entreprise doit être un endroit où les gens se sentent bien, un environnement propice à l'épanouissement, à la compréhension et à l'accompagnement mutuel. »

Ces valeurs avaient conduit à accepter pour Stéphanie deux journées de télétravail, mais en l'éloignant de l'entreprise, cette solution créait une souffrance pour la commu-

nauté. La solution trouvée a consisté à se demander s'il n'était pas possible d'embaucher le mari de Stéphanie. Bien sûr, fondation ER-ORANGE saine oblige, il n'était pas question de lui fournir un emploi de complaisance. Après avoir étudié son parcours, il a été possible de lui proposer un poste qui a permis au couple de se réinstaller à Lorient, de s'intégrer convenablement dans l'entreprise et de rétablir l'harmonie dans leur vie personnelle. Gagnant sur tous les tableaux.

COACHER

Chez Ridion, le personnel du service de production est majoritairement masculin et avec une dominante CP-ROUGE sur la Spirale Dynamique. Pour diriger le secteur suite au départ à la retraite de son responsable, Ridion a proposé le poste vacant à Lydia, ingénieur extrêmement compétente. Seul petit problème, c'était une femme centrée sur ER-ORANGE. Dès son arrivée, son autorité a été contestée et ses ordres plus ou moins appliqués.

Par chance pour elle, Lydia a été très vite consciente du problème et était en coaching. Elle a commencé par un travail de gestion d'image. Elle a adopté un style vestimentaire sobre, strict et structuré qui, sans nier sa féminité, affiche une évidente affirmation de soi, voire même une certaine dureté. Elle a aussi appris à poser sa voix, pour la rendre légèrement plus ferme et plus forte.

Parallèlement, Lydia, qui a la tendance de ER-ORANGE à croire que tout est négociable, s'est mise à communiquer ses décisions aux contremaîtres de manière directe et concise au cours de réunions brèves ne laissant pas de place à la discussion. À la moindre difficulté sur la chaîne de production, Lydia est allée sur le terrain et a mis la main à la pâte chaque fois que c'était nécessaire. Elle n'a pas hésité à faire appliquer les mécanismes de sanction prévus par le règlement de l'entreprise. Un jour, elle a très durement rabroué une femme contremaître qui avait fait une erreur. L'équipe a considéré que « Lydia en avait », la preuve en étant que la chef d'équipe n'avait pas été protégée parce qu'elle était « une bonne femme ».

Profitant du leadership qu'elle a acquis sur le service, Lydia est en train de faire adopter des normes de qualité sous une forme qui devrait faire évoluer la production vers DQ-BLEU dans un premier temps.

DYNAMISER

Depuis quarante ans, la société Sactou concevait, réalisait et commercialisait des emballages. Le fondateur était toujours aux commandes de l'entreprise qu'il dirigeait de manière ferme et un peu paternaliste, dans une illustration assez classique du "Même DQ-BLEU". La fabrication était organisée en quatre lignes de produits : bouteilles et flacons, tubes, autres emballages alimentaires, emballages pharmaceutiques. Les services financiers, administratifs, informatiques et commerciaux dépendaient directement de la direction de l'entreprise et le processus de décision était largement centralisé. La majorité du personnel était présente depuis de très nombreuses années et fonctionnait aussi principalement en DQ-BLEU. BO-VIOLET était fort aussi : Sactou était implantée dans une

région de province où elle représentait le principal bassin d'emploi ; les membres du personnel se connaissaient depuis longtemps, souvent avant même d'avoir été embauchés par l'entreprise ; nombre d'entre eux connaissaient aussi le fondateur ou sa famille, et les plus anciens l'appelaient par son prénom.

Face à la concurrence internationale, Sactou a traversé des difficultés importantes. Poussé par ses deux fils, le fondateur s'est rendu à l'évidence. Sauver Sactou nécessitait d'améliorer la productivité et de modifier l'organisation en conséquence. Les problèmes étaient nombreux et principalement dus à la structure DQ-BLEU de la société. L'existence de services centraux ralentissait la communication et diminuait la responsabilité : si quelque chose n'allait pas, c'était toujours parce que l'autre n'avait pas fourni à temps tel document ou telle information, ou parce qu'il s'était trompé, etc. L'autoritarisme du fondateur brimait l'esprit d'initiative : il aimait bien que ce soit lui qui ait les bonnes idées !

Bref, il fallait instiller une bonne dose de ER-ORANGE dans l'entreprise. La solution a donc consisté à décentraliser les services généraux. Chaque ligne de produit dispose désormais d'une réelle autonomie et gère son budget, sa paie, son informatique et sa force commerciale. Une solution classique. L'apport de la Spirale Dynamique est de comprendre à quel point il était important que la transition DQ-BLEU vers ER-ORANGE ne se fasse pas aux dépens de BO-VIOLET. En effet, ce dernier assure à Sactou cohérence, motivation et paix sociale. Chaque ligne de produit est donc dirigée par un membre de la famille, les deux fils du fondateur et deux autres personnes embauchées pour l'occasion. Le fondateur reste en charge de la stratégie générale et de la coordination entre les différentes lignes. Cette présence familiale forte rassure le personnel qui y voit un gage de sécurité et de pérennité. Le changement a ainsi pu être annoncé de manière congruente en présentant les valeurs BO-VIOLET comme fondamentales et les valeurs ER-ORANGE comme un outil. Les « anciens » ayant décidé et étant présents, la réorganisation et les efforts de formation et d'adaptation demandés ont été bien acceptés.

L'évolution de DQ-BLEU vers ER-ORANGE est dans notre société une demande classique qui peut être satisfaite de bien des manières. En voici une nouvelle illustration.

Le problème principal de la société d'assurance Tranq venait curieusement de son service informatique. Se contentant de maintenir de vieux programmes, il était composé de personnel relativement âgé et peu au fait des évolutions technologiques, la formation nécessaire n'ayant jamais été proposée, ni demandée. Si les hommes n'avaient pas suivi l'évolution de leur métier, leurs salaires étaient restés à la traîne, en net décalage avec les prix du marché. Le service était dominé par DQ-BLEU et résistait par l'inertie à la transition vers ER-ORANGE qui était largement entamée par le reste de la compagnie. Toutefois, cette transition était suffisamment fragile pour qu'une remise en cause trop brutale du statut du service informatique ne soit pas envisageable, bien que des projets de développement imposaient son évolution rapide.

La solution a consisté à créer une société de services informatique Tranq-Info ayant Tranq pour seul client. Les membres du service informatique ont été détachés à la nouvelle société tout en restant employés et payés par Tranq et en bénéficiant donc du statut de la société mère. Les nouveaux informaticiens nécessaires au développement de l'activité sont embauchés directement par Tranq-Info au prix du marché et avec un statut qui leur est propre. Les anciens informaticiens de Tranq peuvent à tout moment

demander à basculer vers le nouveau statut, mais aucune incitation, ni pression ne sont exercées pour les y inciter. L'ensemble du personnel de Tranq a pu trouver la nouvelle organisation acceptable puisqu'elle préserve la communauté DQ-BLEU tout en la mettant au contact des "Mêmes suivants sur la Spirale Dynamique. Le dirigeant recruté pour Tranq-Info a un fort positionnement en A'N'-JAUNE lui donnant la capacité de comprendre et gérer à la fois l'ancienne et la nouvelle équipe.

UTILISATION SOCIALE

ÉTUDIER LE FONCTIONNEMENT COMPLET D'UN PAYS du point de vue de la Spirale Dynamique est une tâche à la fois passionnante et gigantesque. La contribution de Don Edward Beck à la sortie de l'apartheid en Afrique du Sud l'a occupé pendant sept ans et vingt ans plus tard, le changement amorcé à cette époque est loin d'être terminé. Les exemples qui suivent ne sont donc que des vignettes destinées à donner un aperçu des insights que permet le modèle.

LA SORTIE DE L'APARTHEID EN AFRIQUE DU SUD

Même si les problèmes de ségrégation sont bien plus anciens, c'est en 1948 que commence officiellement l'apartheid en Afrique du Sud quand le Parti National et le Parti Afrikaner arrivent au pouvoir sur ce thème. Le « grand architecte de l'apartheid » sur les plans théorique et pratique, est alors Hendrik Verwoerd, un homme profondément centré sur DQ-BLEU et qui considère que les noirs ne sont bons à être que des porteurs d'eaux et des coupeurs de bois ». La philosophie avouée est de permettre un « développement séparé des communautés sans que l'une exploite l'autre ». Tout individu doit donc être rattaché à un groupe et ce découpage se fait sur une base ethnique : Blancs¹, Zoulous et Bantous, Indiens, métis, etc. Les lois concrétisant l'apartheid se multiplient : interdiction des mariages mixtes, interdiction des relations sexuelles entre Blancs et Noirs, création de laissez-passer pour tous les Noirs de plus de seize ans, obligation de zones d'habitations séparées, interdiction de donner pour le même travail un salaire égal à un Noir et à un Blanc, restriction de l'accès des Noirs à l'éducation et à la formation professionnelle, etc.

Les Noirs et les autres communautés exclues du système ne trouvent comme porte-parole pour tenter de se défendre que l'ANC et quelques Blancs réunis notamment dans le Parti Progressiste. Créé en 1912, l'ANC (African National Congress) est un parti politique appartenant à l'Internationale Socialiste et ayant pour vocation de défendre les Noirs contre l'oppression des Blancs. Initialement profondément pacifique, l'ANC

¹ Il a fortement été question de faire une distinction entre les Afrikaners et les blancs anglophones et lusophones, mais le projet a été finalement abandonné.

va adopter une position plus radicale pendant la période de l'apartheid et face à la répression à laquelle elle est soumise. En 1960, Nelson Mandela crée une aile militaire de l'ANC qui organise des actions de sabotage. Des groupes encore plus radicaux, comme le Congrès panafricain (PAC) se constituent parallèlement. En 1963, Nelson Mandela est arrêté et condamné l'année suivante à la prison à perpétuité.

Plusieurs phénomènes vont infléchir la situation. L'ANC prend peu à peu ses distances avec l'Union Soviétique, démocratise son fonctionnement interne et se rapproche des autres organisations non blanches. Elle décide d'adopter une politique plus médiatique permettant de mieux mobiliser l'opinion publique mondiale contre l'apartheid. Certains de ses membres envisagent ouvertement une solution pacifique au problème sud-africain. Parallèlement, les protestations internationales contre le régime de Pretoria se multiplient et s'accompagnent de sanctions économiques. Leur impact fait basculer les milieux d'affaires et, en 1986, une réunion entre l'ANC et des hommes d'affaires blancs a lieu à Lusaka pour discuter de possibles négociations. Le Président Pieter Botha, pourtant extrêmement conservateur, est obligé de prendre à partir de 1979 les premières mesures d'assouplissement de l'apartheid. Cette évolution renforce les extrémistes des deux camps : le Parti Conservateur, aile droite dissidente du Parti National, est créé en 1982 pour s'opposer aux réformes ; l'ASAPO (Azanian People's Organization) milite pour un pays exclusivement aux mains des Noirs et a dans l'AWB (Afrikaner Weerstandsbeweging) son pendant du côté des Blancs. Pendant ce temps, les Zoulous de l'IFP (Inkatha Freedom Party) veulent que le pays reste divisé ethniquement.

Les dissensions au sein de la communauté blanche (point β) effraient le Président Botha qui décide de stopper les réformes et accroît la répression policière (creux γ) . En 1989, Frederik de Klerk, considéré jusque-là comme un conservateur, arrive au pouvoir. Après six mois de négociation interne avec le Parti National, il légalise les partis politiques interdits, libère Nelson Mandela, abroge les lois de l'apartheid, met en place un forum constitutionnel et entame des négociations avec l'ANC. En 1994, des élections multiraciales libres aboutissent à l'élection de Nelson Mandela comme le premier président noir de la république d'Afrique du Sud.

Voyons l'éclairage que la Spirale Dynamique a pu apporter sur ce problème¹.

Pour beaucoup de nos lecteurs, l'apartheid est probablement un scandale moral. Le problème est que la morale est une invention de DQ-BLEU, qu'elle n'existe pas avant, n'est pas un argument valable en ER-ORANGE, est remplacé par d'autres concepts dans les ν Mêmes suivants. Même ceux qui adhèrent à la notion de morale ne peuvent pas s'entendre sur une définition universelle. Ainsi, à la mort en 1966 de Hendrik Verwoerd, l'un des concepteurs de l'apartheid, Ian Smith, le Premier ministre rhodésien, a pu déclarer très sincèrement : « À ceux qui l'ont connu personnellement, et je fais partie de ceux qui ont eu ce privilège, sa profonde sincérité dans tout ce qu'il entreprenait, sa générosité et sa gentillesse envers tout le monde, sa défense des valeurs de la civilisation et des idéaux chrétiens, et ses sages conseils en temps de paix et dans l'adversité seront grandement regrettés. » La Spirale Dynamique aide à comprendre que dire à quelqu'un que son attitude est amoral ou immorale a peu de chances de le convaincre d'en changer.

¹ Pour une description complète et passionnante de ce thème, se reporter aux ouvrages de Bon Edward Beck et Graham Linscott cités en bibliographie. Ces ouvrages peuvent être complétés par : CALL, Charles T. *Constructing Justice and Security after War*. Washington (District of Columbia), United States Institute of Peace Press, 2007.

Le concept de race n'existe évidemment pas en AN-BEIGE. En BO-VIOLET, une tribu se considère souvent comme la réelle humanité ; ce n'est pas encore le concept de race, mais son embryon. La distinction se fait entre les forts et les faibles chez CP-ROUGE, et la notion de race n'a guère de signification, mais peut être utilisée ponctuellement comme outil de pouvoir. En poussant à la classification, DQ-BLEU est le ^vMême dans lequel le racisme se développe réellement. Il existe encore en ER-ORANGE, parfois pseudo-justifié scientifiquement, pour permettre aux nantis de légitimer et d'amplifier leurs richesses. Se voulant égalitariste, FS-VERT rejette très fortement le racisme¹. A'N'-JAUNE fait deux constats. D'abord, dans l'état actuel des connaissances, la notion de race est injustifiable scientifiquement et est donc une classification arbitraire et inutilisable. Ensuite, le racisme existe et cette réalité doit être prise en compte objectivement, hors de tout déni et de toute imprécation.

L'apartheid est une réponse à un problème réel, mais c'est une réponse simpliste. Considérer qu'il y a d'un côté les Blancs civilisés et de l'autre des Noirs primitifs représentait une incapacité tragique à percevoir la complexité de la situation. Le problème en Afrique du Sud était, comme c'est bien souvent le cas, un choc entre systèmes de valeurs. C'est évident pensent les amateurs d'idées simples : les Noirs sont en BO-VIOLET ou CP-ROUGE, et les Blancs en DQ-BLEU ou ER-ORANGE ; c'est bien un problème Noirs-Blancs !

Dans les années 1980, la réalité sud-africaine est toute autre. BO-VIOLET est fortement présent dans les tribus noires comme dans les familles blanches. D'autres tribus noires, des gangsters, des bandes armées pro- ou anti-apartheid, certains membres de l'armée ou de la police sont positionnés en CP-ROUGE. Les partis extrémistes comme l'AZAPO (Noirs) ou l'AWB (Blancs) sont dominés par DQ-BLEU avec un CP-ROUGE fort. Le Parti Conservateur (Blancs) et une bonne part de l'ANC (Noirs) sont centrés en DQ-BLEU, certains d'entre eux avec une pointe de ER-ORANGE. D'autres membres de l'ANC (Noirs) sont nettement positionnés en ER-ORANGE, comme le sont le Parti National (Blancs) et le Parti Démocratique (Blancs) créé en 1989. Chez les Noirs comme chez les Blancs se déploie donc toute la Spirale Dynamique, comme cela est prévisible pour toute personne connaissant le modèle².

Ainsi, dans le creux γ que révèlent les tensions et violences dans le pays, la simple connaissance de la Spirale Dynamique constitue un insight. Ce sont les conflits entre les niveaux de la Spirale qu'il faut régler, car quand ils le seront, les conflits entre Blancs et Noirs seront en majeure partie résolus. La solution aux problèmes de l'Afrique du Sud exige donc que tous les niveaux de la Spirale Dynamique voient leurs besoins fondamentaux satisfaits. Les obstacles au changement doivent être levés afin de permettre à ceux qui désirent évoluer le long de la Spirale de le faire et notamment, dans cette crise effroyable que vit le pays, permettre à tous ceux qui sont dans un creux γ d'en sortir.

¹ C'est des pays où FS-VERT était bien développé (Europe et plus particulièrement Scandinavie) que sont venues les attaques les plus virulentes contre l'apartheid, alors que l'Amérique de George Bush était plus réticente et voyait quasiment dans l'ANC une organisation terroriste.

² La réalité est évidemment encore plus subtile que ce court descriptif. Dire que le Parti Démocratique est centré en ER-ORANGE n'empêche pas certains de ses membres d'être dominés par d'autres ^vMêmes. Sans qu'ils représentent un nombre significatif, quelques individualités de l'entourage de Frederik de Klerk, du Parti Démocratique, de l'IFP et des milieux économiques et associatifs culminaient, d'après Don Beck, en FS-VERT ou A'N'-JAUNE.

Les propositions faites par Don Beck se classaient en trois catégories, les trois « C » : consolidation, construction, constitution.

À l'époque, l'Afrique du Sud était le pays le plus riche et le mieux équipé de l'Afrique subsaharienne. Le bon état de l'économie devait être préservé et consolidé dans des domaines comme la nutrition, la sécurité, la santé, l'habitat, l'éducation, l'environnement, l'emploi, le contrôle des naissances.

Toutes les ressources disponibles dans le pays étaient très inégalement distribuées entre les personnes et les régions. La phase de construction devait les rendre accessibles à tous. Ainsi dans de nombreux endroits, faute d'autres sources d'énergie, les femmes passaient de nombreuses heures chaque jour à ramasser du bois pour se chauffer. Apporter de l'électricité ou du fuel et leur donner les moyens de l'acheter les libèrent de cette tâche, et ce changement des conditions de vie aide à la transformation sociale.

Il s'agissait aussi de laisser à tous ceux qui le souhaitaient la latitude d'évoluer le long de la Spirale et donc d'ôter tout ce qui empêchait ce mouvement socialement, économiquement et politiquement. Par exemple, les zones en BO-VIOLET et CP-ROUGE ne pouvaient pas se développer dans une économie appliquant les préceptes de ER-ORANGE : faute de moyens et d'une taille suffisante, le libre jeu de la concurrence leur serait fatal. Une intervention de l'État, de style DQ-BLEU mais pilotée de préférence par des personnes accédant à A'N'-JAUNE, était nécessaire pour les défendre par des mesures protectionnistes, en dépit des protestations des milieux économiques déjà positionnés en ER-ORANGE.

Il en était de même de la construction politique. Vouloir appliquer immédiatement les règles démocratiques de ER-ORANGE, cela signifiait donner le pouvoir à la majorité, et celle-ci était dominée par des niveaux de la Spirale Dynamique qui ne pouvaient qu'engendrer violence et oppression¹. Si la démocratie était un objectif intangible et clairement formulé, le système politique devait être élaboré en partant de la base et en prenant le temps nécessaire. Tous les partis existants pouvaient contribuer au développement global du pays : par exemple, le Parti Conservateur, pourtant opposé à la fin de l'apartheid, avait quelque chose à dire sur le développement de DQ-BLEU dans le pays.

La sécurité des biens et des personnes était aussi un objectif vital qui impliquait une remise en ordre de la police dont de nombreux éléments manifestaient un excès de CP-ROUGE et qui était perçue, en grande partie à juste titre, comme inféodée au pouvoir des Blancs. Là aussi, la construction d'une nouvelle force de sécurité en partant de la base était une démarche nécessaire².

Un Conseil des sages constitué des meilleurs éléments de toutes les forces en présence devait promouvoir et surveiller le changement.

Enfin, une Constitution devait être élaborée, là aussi à partir de discussions venant de la base et sans vouloir arriver à une solution définitive rapide. Il était admissible d'installer des gouvernements de transition aussi longtemps que nécessaire.

Toutes les mesures proposées, dont les paragraphes précédents ne sont qu'un court résumé, n'ont pas été appliquées. Quinze ans après la fin de l'apartheid – mais qu'est-ce

¹ N'avoir pas compris cela a provoqué le fiasco des élections législatives palestiniennes du 25 janvier 2006. La population palestinienne était centrée sur les "Mêmes BO-VIOLET, CP-ROUGE avec une touche de DQ-BLEU. Son attachement à l'OLP tenait avant tout à la figure charismatique de Yasser Arafat. Celui-ci disparu, l'organisation d'élections ne pouvait aboutir qu'à l'arrivée au pouvoir du parti le plus proche d'eux sur la Spirale Dynamique, le Hamas. C'est aussi le parti le moins disposé à faire des concessions pour obtenir la paix.

² Entre 1995 et 2002, le pourcentage de Noirs chez les officiers supérieurs de la police est passé de 23 à 53 %.

que quinze ans à l'échelle d'un pays ? –, la situation en Afrique du Sud est pour le moins trouble. Quelle que soit la race, les gens sont nettement plus pauvres aujourd'hui qu'hier : – 40 % de revenu moyen entre 1995 et 2000. La différence est que, si les plus miséreux sont toujours des Noirs, les plus riches sont parfois Noirs et parfois Blancs.

La violence est endémique dans le pays au point que Mgr Desmond Tutu a déclaré que « l'Afrique du Sud est assise sur une poudrière. » C'est vrai, inquiétant... et normal : en Afrique du Sud, il y a des personnes dominées par CP-ROUGE et qui l'étaient bien avant le changement de régime, il y en a d'autres qui passent de BO-VIOLET à CP-ROUGE, d'autres encore qui font un creux γ en CP-ROUGE sur le chemin qui mène de DQ-BLEU à ER-ORANGE. Le problème n'est pas dans l'existence de CP-ROUGE, mais dans la manière de le gérer. D'ailleurs, le nombre de meurtres pour cent mille habitants est passé de 50,9 en 1994 à 33,3 en 2001, ce qui est un progrès, insuffisant certes mais bien réel¹. Aucun pays au monde n'a connu des bouleversements sociologiques aussi nombreux et intenses que l'Afrique du Sud. La réussite de cette évolution nous concerne tous : elle serait un modèle de l'aptitude des êtres humains à vivre en paix ensemble.

L'ÉQUATEUR

L'analyse qui suit est une étude macroscopique de l'Équateur que les auteurs ont réalisé durant l'été 2006 au cours d'un voyage dans le pays. La situation peut avoir évolué au moment de la lecture de ce livre.

AN-BEIGE

L'Équateur est constitué de trois grandes régions, la côte, la Sierra comprise entre les deux branches de la Cordillère des Andes, et l'Amazonie, auxquelles s'ajoutent les îles Galápagos dont nous ne tiendrons pas compte ici en raison de leur très faible peuplement humain. Comme son nom l'indique, le pays est situé sur l'équateur, et cette position géographique lui assure un climat assez exceptionnel. Si l'Amazonie est presque en permanence chaude et très humide, la côte jouit d'un temps agréable. La Sierra bénéficie malgré son altitude toujours supérieure à 2 500 mètres, d'une sorte de printemps perpétuel ; les habitants de Quito, la capitale, disent ne connaître que deux sortes de temps : « du soleil avec des nuages ou des nuages avec du soleil » ! L'agriculture est donc riche : le visiteur a la surprise de voir à 2 800 mètres pousser côte à côte des tomates, des bananiers, des cactus et des conifères. Ainsi, l'Équateur n'a jamais connu de famine, et les repas y sont abondants et plantureux.

Les conditions seraient donc propices à l'existence d'un AN-BEIGE sain, s'il n'y avait le risque permanent des tremblements de terre et des éruptions des treize volcans actifs du pays. Parmi les grandes villes, une seule, Cuenca, n'a jamais été touchée par des

¹ Parallèlement le nombre de viols déclarés a crû, passant de 76,1 pour cent mille personnes en 1994 à 83,5 en 2001. Au-delà des chiffres, une telle augmentation n'est pas forcément uniquement négative dans la mesure il faut distinguer le nombre de viols réels par définition inconnu et le nombre de viols déclarés : dans un monde dominé par CP-ROUGE, les femmes ne portent pas plainte pour viol par honte et par peur des représailles, alors que plus leur position sociale s'améliore, plus le viol est inacceptable et inaccepté.

tremblements de terre. Sans que cela les obsède, les Équatoriens y pensent et y sont préparés.

BO-VIOLET

La population de l'Équateur est constituée de quatre grands groupes ethniques : les blancs (7 %) descendants directs des occupants espagnols, les indigènes amérindiens (25 %), les métis (65 %) résultants des relations entre les deux populations précédentes, et les noirs (3 %) descendants d'anciens esclaves africains s'étant réfugiés ici. Nous ne parlerons pas de ces derniers n'ayant pas visité la région au nord-ouest du pays où ils sont concentrés.

La plupart des Indiens ont une culture encore dominée par BO-VIOLET, voire culminant dans ce ^vMême pour ceux vivant en Amazonie. Même quand ils sont officiellement catholiques, ils gardent leurs croyances anciennes, et ils ont truffé en catimini les églises qu'on les a forcés à construire de symboles de leurs propres cultes (représentations de la lune, du soleil ou d'animaux).

Cependant, même dans le reste de la population, le poids de BO-VIOLET est considérable. Ainsi, une Équatorienne nous expliquait que, si quelqu'un lui demandait un service, elle pouvait facilement refuser de le rendre, mais que cela devenait quasiment impossible si cette demande était faite par l'intermédiaire de sa mère. Autre exemple, dans les églises catholiques, la part liée au culte de la vierge et des saints est très élevée, et il y a une vénération particulière pour sainte Anne et saint Joachim, les parents de Marie : en effet, Marie n'a pu être choisie pour donner naissance au Christ que parce qu'elle avait reçu une excellente éducation dont le mérite revient à ses père et mère. Comment replacer le culte des ancêtres dans le christianisme...

CP-ROUGE

Le ^vMême est assez fort sur le plan individuel. À l'entrée des gares ferroviaires et routières, des panneaux rappellent qu'il ne faut pas y entrer armé. Une loi récente interdit de transporter des armes à feu dans sa voiture sans le permis approprié, et durant notre séjour, plusieurs barrages policiers sur les routes tentaient de faire appliquer la mesure.

Quant à la manière de conduire, elle évoque aussi irrésistiblement ce ^vMême que décidément l'automobile semble activer en beaucoup de contrées.

DQ-BLEU

Si la plupart des Indiens sont encore dominés par BO-VIOLET, DQ-BLEU est sans doute le ^vMême principal des populations blanche et métis. Il faut dire que les trois siècles d'occupation espagnole ont tout autant été ceux de la domination de l'Église catholique. Aujourd'hui encore, on voit à Quito de nombreuses personnes se signer à chaque fois qu'elles passent devant une église.

Les Équatoriens sont décrits comme fort soucieux du respect des règles de civilité.

DQ-BLEU est le niveau de la Spirale où l'individu développe le sens de l'appartenance à un pays, à une patrie. Cela a posé un problème à l'Équateur. En effet, de 9 000 avant J.-C., date des premières preuves de la présence de l'homme dans le

pays, à la domination inca au XV^e siècle, le pays n'était peuplé que de tribus ayant des langues et traditions distinctes. Aujourd'hui encore, toutes les tribus parlent officiellement le quichua dérivé de la langue des Incas, mais en réalité chacune utilise une variante qui n'est pas forcément compréhensible par les autres. Ensuite vint la colonisation espagnole de 1532 à 1822. À la libération, l'Équateur fusionne avec le Venezuela, le Panamá et la Colombie pour créer la République de Grande Colombie. Ce n'est qu'en 1830 que le pays devient réellement indépendant et prend son nom actuel.

Il n'y a donc pas une longue tradition d'identité équatorienne, et les gouvernements successifs ont donc fait de gros efforts pour créer ce sentiment. On ne compte pas les monuments à Simón Bolívar et Antonio José de Sucre, ou les rues du 6 décembre et du 12 octobre commémorant des grandes dates de la courte histoire nationale. Un petit musée dans la banlieue de Quito est installé juste sur l'équateur et est nommé Musée du Centre du Monde ! L'Équateur a même son ennemi héréditaire, le Pérou, ancienne terre des Incas, auquel l'opposa un conflit frontalier en 1995. Cette politique semble efficace : les Équatoriens paraissent fiers de leurs pays et de leur culture, et on peut voir le drapeau équatorien dans nombre de voitures.

L'État est centralisé et paternaliste à la manière de DQ-BLEU, même si l'administration a encore des progrès à faire en ce domaine. Ainsi, si vous souhaitez prendre un train, on vous dira à la gare qu'il passe vers telle heure, et ce « vers » signifie qu'il peut y avoir une marge d'une demi-heure à une heure, voire pas de train du tout...

ER-ORANGE

La première tentative d'implantation du "Même date de 1897 où Eloy Alfaro Delgado fut élu Président et promulgua une nouvelle constitution séparant l'Église et l'État, instituant le mariage civil et le divorce, et donnant le droit de vote aux femmes. Il saisit les terres de l'Église, construisit des ports, des routes et des voies ferrées. C'était une entreprise prématurée. En 1911, il fut lynché à mort dans la rue par une foule mobilisée par les milieux cléricaux.

Aujourd'hui encore, à l'exception peut-être de Guayaquil, la plus grande ville du pays et sa capitale économique, ER-ORANGE est relativement faible. À titre d'exemple, nous avons visité à Cuenca un atelier de fabrication de panamas, célèbres chapeaux de paille toquilla tressés exclusivement en Équateur. Selon la finesse du travail, il faut de quelques jours à quatre mois pour faire un de ces couvre-chefs, et les prix s'échelonnent en conséquence de trente à cinq cents dollars. À la sortie de la visite, une boutique de vente permet au touriste qui le désire d'acquérir un panama. Seuls les modèles les meilleur marché sont exposés, et on commence à vous présenter le moins cher de tous. Il faut insister pour que les vendeuses vous montrent les chapeaux les plus beaux. De la même manière, les restaurateurs nous ont régulièrement conseillé les vins les moins chers.

Le développement de ER-ORANGE est quand même perceptible au niveau de l'État, par exemple par la privatisation de certaines portions de la route panaméricaine ou de quelques parcs nationaux comme El Cajas.

Un des problèmes actuels de l'Équateur est directement lié à la Spirale Dynamique. Les Indiens (BO-VIOLET dominant) se sentent exclus et spoliés alors qu'ils sont les

premiers habitants de ce pays, et les blancs et les métis (DQ-BLEU dominant, ER-ORANGE en développement) estiment que ce sont eux qui ont construit le pays et que les Indiens sont des gens qui « n'ont pas su et ne savent pas profiter des occasions ».

LA FRANCE

L'analyse macroscopique qui suit a été rédigée pour cet ouvrage et vient en complément des nombreux exemples concernant la société française déjà cités. La situation peut avoir évolué depuis.

AN-BEIGE

Avec un PNB par habitant à parité de pouvoir d'achat d'environ 22 000 euros, on pourrait imaginer que AN-BEIGE soit le dernier souci des Français. Cela a été le cas pendant les Trente Glorieuses, cela ne l'est plus.

AN-BEIGE est d'abord réactivé par la situation économique. Le durcissement de l'économie ER-ORANGE, la difficulté de l'économie française à s'insérer positivement dans la mondialisation et la concurrence des économies émergentes engendrent une très forte anxiété. Selon un sondage BVA réalisé en novembre 2006, 48 % des Français estiment possible qu'ils deviennent un jour sans abri ; cette peur monte à 62 % chez les 35-49 ans, et à 74 % chez les ouvriers¹. Cette crainte est profonde et engendre un fatalisme cohérent avec ce niveau de la Spirale Dynamique : 54 % des Français estiment qu'on ne viendra jamais à bout du problème des SDF.

Parallèlement, le vieillissement de la population française fait que les maladies de la sénescence se répandent et particulièrement la maladie d'Alzheimer. Selon un sondage TNS-Sofres de 2004, 47 % des Français redoutent d'en être victime, et ce chiffre est en constante augmentation. Ils craignent d'être dépendants et que la société ou leurs proches ne puissent prendre soin d'eux s'ils sont atteints.

Pour une frange plus réduite de la population, les franchises mises en place pour réduire le déficit de la Sécurité sociale créent une inquiétude pour la santé. D'autres encore, peu nombreux, sont anxieux à cause des dégâts environnementaux².

Cette réactivation des peurs les plus profondes de l'être humain engendre des conséquences fortes sur la société française, avec le risque d'être prêt à tout pour les apaiser, et simultanément de refuser toute évolution ne les prenant pas en compte prioritairement.

¹ Cette peur est bien différente d'une simple peur du chômage qui concerne la place dans la société et est donc positionnée en DQ-BLEU.

² Pour des personnes dominées par ER-ORANGE, ces problèmes peuvent être un point β qui à terme incite au passage en FS-VERT. Pour des personnes situées plus bas sur la Spirale Dynamique, c'est la réactivation de AN-BEIGE qui est la conséquence première de la prise de conscience des problèmes de pollution et de réchauffement climatique.

BO-VIOLET

La famille traditionnelle BO-VIOLET a éclaté depuis que ER-ORANGE est devenu le ^vMême dominant. Le nombre de mariages a chuté passant de 400000 en 1970 à 280000 en 2005 ; neuf couples mariés sur dix ont commencé leur vie commune par une période de concubinage. En 2005, il y avait 42 divorces pour 100 mariages et presque un enfant sur deux était né hors mariage, 60 % si on se limite aux aînés. Près d'un enfant sur quatre vivait dans une famille monoparentale ou recomposée.

Tout ceci crée au niveau du ^vMême un sentiment d'insécurité, qu'il faut bien compenser. Nous avons déjà évoqué au chapitre 2, page 39, l'importance qu'ont pris les jeux, livres et films dominés par BO-VIOLET, et d'autres expressions de ce niveau d'existence dans la société française. Une autre manifestation du manque originel de BO-VIOLET est le besoin de se relier à des communautés de remplacement. L'attachement à sa région d'origine en est un exemple. Ainsi, du 20 au 23 septembre 2007, avait lieu à Paris la première « Breizh Touch », une gigantesque manifestation destinée à fêter la Bretagne. Les participants souhaitaient « montrer la richesse de la culture et l'identité bretonne¹ » ; le mot « identité » est fort et caractéristique de l'intensité du ^vMême. Certains spectateurs plus radicaux, interviewés sur FR3, affirmaient se sentir « Bretons avant d'être Français ».

Dans de nombreuses campagnes françaises, BO-VIOLET joue encore un rôle déterminant. En octobre 1997, le journal *Notre Temps* écrivait : « Notre journaliste a rencontré un homme qui vit dans les bois de Reuilly entre Issoudun et Vatan. Il s'agit d'un citoyen de 71 ans qui a choisi de vivre aux portes du village car les villageois l'ont maudit après l'avoir consulté pendant 25 ans. On venait le voir pour un zona, une verrue mais aussi pour tirer les cartes ou lever un sort. » Dans de nombreuses régions, les prêtres bénissent les animaux ou les récoltes, voire organisent des processions en cas de sécheresse.

Cela nécessiterait un développement à part, mais les difficultés entre la métropole et la Corse sont très largement explicables sur la Spirale Dynamique. La prise en compte de l'importance de BO-VIOLET sur l'île est un élément central d'une solution.

Ce communautarisme va donc bien au-delà des populations immigrées et étrangères auxquelles on associe généralement le phénomène.

CP-ROUGE

Là aussi, le ^vMême est beaucoup plus puissant qu'on ne le croit. Il s'exprime de manière particulièrement visible dans les zones urbaines défavorisées, le point culminant ayant été les émeutes de l'automne 2005 déjà évoquées, page 47.

CP-ROUGE est aussi présent dans tous les autres secteurs de la société. Les enfants et adolescents adorent les *Shoot'hem up*, ces jeux dont le seul but est de détruire tout ce qui bouge. La France est un pays où frauder le fisc vous vaut l'admiration pour votre astuce ; les hommes politiques condamnés pour détournement de l'argent public sont presque systématiquement réélus, au point que les journalistes ont pu parler de « prime à la casserole ». En septembre 2007, une enquête des Services de la répression des fraudes a

¹ « La Bretagne affirme sa culture dans Paris au son des bombardes et du biniou », AFP, 24 septembre 2007.

constaté que 77,5 % des agences immobilières avaient des pratiques illicites ; lors de la même étude, 50 % des syndicats de copropriété ont fait l'objet d'un rappel à la réglementation¹.

DQ-BLEU

Traditionnellement, le poids de DQ-BLEU en France était assuré par l'Église catholique et par l'État, notamment au moyen de l'Éducation nationale. En ce domaine, le poids de la religion devient de plus en plus faible. En janvier 2007, une étude menée par *Le Monde des Religions* a montré que 51 % des Français se disaient catholiques, un nombre en constante diminution depuis les années 1960. Parmi ces soi-disant catholiques, 52 % croient en Dieu, 18 % le définissent conformément au dogme et 7 % pensent que le catholicisme est la « seule vraie religion » ! Voilà une spiritualité à la carte dans le plus pur style ER-ORANGE.

Les grandes administrations d'État sont encore dominées par DQ-BLEU. Les lois et les règlements s'accumulent sans cesse, les commissions s'ajoutent aux commissions, etc. Dans un pays où « nul n'est censé ignorer la loi », une vie d'études ne serait pas suffisante pour la connaître. Certes de réels efforts de simplification ont eu lieu, mais on est encore loin du compte. Les Français entretiennent une étrange relation d'amour et de haine avec cette forme de DQ-BLEU, ne manquant jamais une occasion de protester contre les lourdeurs administratives, mais espérant qu'eux ou leurs enfants y travaillent.

Le poids de DQ-BLEU est aussi très fort dans les organisations syndicales et les partis politiques, singulièrement dans ceux de gauche. Affirmant la primauté de l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel, la Gauche française a des difficultés à s'adapter à une société de plus en plus dominée par ER-ORANGE ; on se souvient de la diatribe de François Mitterrand au Congrès d'Épinay en 1971 : « L'argent qui corrompt, l'argent qui achète, l'argent qui écrase, l'argent qui tue, l'argent qui ruine, et l'argent qui pourrit jusqu'à la conscience des hommes ! » Cette incapacité de bâtir un projet de gauche laissant la part belle à ER-ORANGE est certainement une des raisons des trois défaites successives de la Gauche aux élections présidentielles de 1995, 2002 et 2007.

ER-ORANGE

ER-ORANGE est aujourd'hui le ^vMême dominant de la société civile et des milieux économiques. Avec lui aussi, les Français sont ambigus. Ils en apprécient les apports, mais ils détestent la compétition qu'il implique. C'est manifeste dans le fait que la croissance française est tirée par la consommation de produits technologiques importés, alors que le commerce extérieur est fortement déficitaire depuis plusieurs années.

En 2007 toutefois, Nicolas Sarkozy a été élu Président sur un programme nettement centré sur ER-ORANGE, et les premières réformes qu'il a entreprises vont fortement dans ce sens. Les résistances viendront à la fois des ^vMêmes précédents et de la frange de la population qui, face aux aspects négatifs du niveau ER-ORANGE, a commencé à évoluer vers FS-VERT. Le référendum sur la Constitution européenne avait déjà été

¹ Karim El Hadj, « Les professionnels de l'immobilier accusés de pratiques abusives », *Le Monde*, 6 septembre 2007.

l'occasion d'une telle opposition, et la Constitution fortement centrée sur ER-ORANGE avait été rejetée.

FS-VERT ET AUTRES

Le ^vMême FS-VERT est en nette émergence : on se reportera aux nombreux exemples donnés dans la description du niveau d'existence au chapitre 4, page 71. Il n'a cependant qu'un poids encore très limité dans la société française. Cela devrait changer assez rapidement.

Conclusion

On peut tirer deux conclusions de cette courte étude. D'abord, la France est multicolore et individus, gouvernement, associations et entreprises doivent intégrer cette diversité. Ensuite, le pays traverse un gros creux γ . Les éléments DQ-BLEU sont forcés de passer en ER-ORANGE pour survivre dans un monde globalisé ; beaucoup de secteurs en ER-ORANGE en découvrent les problèmes et ont commencé la transition vers FS-VERT. Cela explique un certain pessimisme ambiant. Beaucoup ont fait le constat du recul causé par le creux γ et ont parlé de déclin de la France. Le modèle de la Spirale Dynamique laisse espérer que ce mouvement n'est que passager et précède un saut δ vers les niveaux de valeurs suivants.

Conclusion

La pluralité, une nécessité et une chance

IL Y A PLUSIEURS MANIÈRES de considérer les relations humaines tant au niveau personnel que sociétal. L'unilatéralisme consiste à prendre ses décisions et à agir seul, sans jamais consulter les autres, ni chercher leur soutien. Le multiculturalisme admet la diversité des idées, des personnes et des cultures, mais simplement comme une juxtaposition d'éléments hétérogènes. Pour reprendre les mots du sociologue allemand Ulrich Beck, le multiculturalisme n'est qu'un « unilatéralisme pluriel ». Il s'agit d'appartenir à un groupe homogène qui définit l'identité. Le cosmopolitisme, lui, ne nie pas l'appartenance à une culture, mais la fait se rencontrer avec toutes les autres dans une acceptation sincère de la pluralité. Ainsi chacun peut se définir dans sa diversité : Ivanna est française, et d'origine russe, et bouddhiste, et homosexuelle, et astronome, et judoka amateur, etc., sans qu'elle ait à faire un tri dans les différentes facettes de son identité, sans qu'elle soit obligée d'en nier ou d'en cacher une pour avoir le droit d'appartenir à une autre.

L'acceptation et la prise en compte de la complexité des êtres sont un enjeu majeur pour ce début du XXI^e siècle. Il en va de notre paix intérieure et de la survie du monde. La simple cohabitation des cultures et des systèmes de valeurs n'est pas une réponse appropriée aux souffrances que causent leurs différences. Il s'agit d'aller au-delà en comprenant les divergences comme les complémentarités, en percevant les évolutions nécessaires et possibles et en sachant comment interagir avec toutes les composantes de l'humanité.

Sur ce plan, les travaux de Clare W. Graves sont un trésor inestimable. Il n'a été ni le premier, ni le dernier à essayer de cartographier l'évolution des individus ou des sociétés, mais la Spirale Dynamique est le plus complet de ces systèmes. Compatible avec les approches de bien d'autres chercheurs comme avec les niveaux de développement moral de Kohlberg, les cycles d'Erik Erikson ou les styles de pensée de Harrison & Bramson, il les inclut et les transcende dans la carte la plus complète connue à ce jour. Avec elle, nous pouvons avoir une vision plus holistique de nous-mêmes et du monde, et agir avec plus de pertinence à tous les niveaux de notre existence. Si vous vous saisissez de cet outil et l'intégrez dans votre vie, vous le trouverez porteur d'espérance.

Résumons-nous

- ✓ La Spirale Dynamique ne demande qu'à sortir des pages de ce livre pour entrer concrètement dans votre vie. En utilisant pratiquement sa grille d'explication de l'évolution de la psyché humaine, vous avez un effet positif sur votre vie privée et professionnelle.
- ✓ A titre personnel, la Spirale Dynamique permet de mieux se connaître et se comprendre, de saisir les vraies raisons des comportements de sa famille et de ses proches, et de mieux interpréter le fonctionnement global du monde. Il en résulte un surcroît d'humanité par l'apaisement qui vient de la réconciliation profonde avec soi et avec les autres. À tous les niveaux, la communication devient plus fluide, plus respectueuse et plus efficace.
- ✓ À titre professionnel, la Spirale Dynamique améliore directement vos compétences en tant que communicateur, animateur, manager, conseil... Quelle que soit votre fonction dans une organisation, elle vous aide à mieux gérer la complexité des relations humaines et à aider chacun à se connecter à ses motivations.

POUR EN SAVOIR PLUS

MÉDIAGRAPHIE

Les documents en caractères gras sont ceux dont la lecture est particulièrement recommandée pour un premier approfondissement.

Documents sur la Spirale Dynamique

BECK, Don Edward. *Spiral Dynamics Integral I*. Denton (Texas), The National Value Center, 1997-2003.

BECK, Don Edward. *Beautiful Noise*. Washington (District of Columbia), Global Integral Solutions, 2004.

BECK, Don Edward. *Spiral Dynamics Integral : Learning to Master the Memetic Codes of Human Behavior*. Boulder (Colorado), Sounds True, 2006.

BECK, Don Edward ; COWAN, Christopher C. *Spiral Dynamics : Mastering Values, Leadership, and Change*. Oxford (United Kingdom), Blackwell Publishers, 1996.

BECK, Don Edward ; LINSKOTT, Graham. *The Crucible : Forging South Africa's Future in Search of Template for the World*. Johannesburg (South Africa), New Paradigm Press, 1991.

[Deuxième édition : Columbia (Maryland), Center for Human Emergence, 2006.]

CHABREUIL, Fabien. « Spirale Dynamique : un outil d'analyse performant des conflits (interview par Éric Guérin) », *Médiations et Sociétés*. Paris (France), n° 11.12, mars 2006.

COWAN, Christopher C ; TODOROVIC, Natasha. *Spiral Dynamics I*. Santa Barbara (California), NVC Consulting, 1997-2002.

COWAN, Christopher C ; TODOROVIC, Natasha. *Spiral Dynamics II*. Santa Barbara (California), NVC Consulting, 1997-2002.

COWAN, Christopher C ; TODOROVIC, Natasha ; CHABREUIL, Fabien ; CHABREUIL, Patricia. "Spiral Dynamics and Enneagram", *Enneagram Monthly*. Portola Valley (California), Volume 3, n° 9, September 2004.

GRAVES, Clare W. *Levels of Human Existence*. Santa Barbara (California), ECLET Publishing, 2002.

GRAVES, Clare W. *The Never Ending Quest*. Santa Barbara (California), ECLET Publishing, 2005.

- JAMES, Tad ; WOODSMALL, Wyatt. *Time Line Therapy and The Basis of Personality*. Cupertino (California), Meta Publications, 1988.
- LINSCOTT, Graham. *Uhuru and Renaissance : South Africa in a new century*. Durban (South Africa), Tekweni Press, 2001.
- LYNCH, Dudley. *Your High-Performance Business Brain : An Operator's Manual*. Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall, 1984.
- LYNCH, Dudley. *The Mother of All Minds*. Plano (Texas), Brain Technologies, 2003.
- LYNCH, Dudley ; KORDIS, Paul L. *La stratégie du dauphin*. Montréal (Québec), Les Editions de l'Homme, 1994. [Traduit de : *Strategy of the Dolphin*. New York (New York), William Morrow and Company, 1989.]
- LYNCH, Dudley ; KORDIS, Paul L. *Code of the Monarch : An Insider's Guide to the Real Global Business Revolution*. Fort Collins (Colorado), Brain Technologies, 1990.**
- LYNCH, Dudley ; NEENAN, David. *Evergreen : Playing a continuous comeback business game*. Lakewood (Colorado), New Echelon Press, 1995.
- OWEN, Nick. *More Magic of Metaphor : Stories for Leaders, Influencers and Motivators*. Carmarthen (Wales), Crown House Publishing, 2004.
- RICE, Keith E. *Knowing Me, Knowing You*. Oxford (United Kingdom), Trafford Publishing, 2006.
- VERSNEL, Hans ; KOPPENOL, Hans. *Managing Drives*. Driebergen (Nederland), Management Drives BV, 1997-2003.
- VERSNEL, Hans ; KOPPENOL, Hans. *The Values Matrix*. Amsterdam (Nederland), Pearson Education, 2005.
- WILBER, Ken. *Boomeritis*. Boston (Massachusetts), Shambhala Publications, 2002.
- WOODSMALL, Wyatt. *Business Application of NLP*. Arlington (Virginia), Advanced Behavioral Modeling Inc., 1988.

Documents sur la mémétique et l'évolution

- AUNGER, Robert. *The Electric Meme : A New Theory of how we think*. New York (New York), The Free Press, 2002.
- BLACKMORE, Susan. *La théorie des mèmes : Pourquoi nous nous imitons les uns les autres*. Paris (France), Max Milo Editions, 2006. [Traduit de : *The Meme Machine*. Oxford (United Kingdom), Oxford University Press, 1999.]**
- BLACKMORE, Susan. *Consciousness : An Introduction*. Berwick upon Tweed (United Kingdom), Hodder & Stoughton 2003.
- BRODIE, Richard. *Virus of the Mind*. Seattle (Washington), Integral Press, 1976.
- DAWKINS, Richard. *Le Gène égoïste*. Paris (France), Editions Menges, 1978. [Traduit de : *The Selfish Gene*. Oxford (Great Britain), Oxford University Press, 1976.]**
- DENNET, Daniel C. *Freedom Evolves*. New York (New York), Viking Penguin, 2003.

- KOZA, John ; KEANE, Martin ; STREETER, Matthew. « L'informatique évolutionniste », *Pour la Science*. Paris (France), n° 307, mai 2003, pp. 62-67.
- LYNCH, Aaron. *Thought Contagion : How Belief Spreads Through Society*. New York (New York), Basic Books, 1996.
- NESSE, Randolph M. ; WILLIAMS, George C. *Why We Get Sick : The New Science of Darwinian Medicine*. New York (New York), Random House, 1995.
- RIDLEY, Matt. *Nature via Nurture : Genes, Experience & What Makes Us Human*. New York (New York), HarperCollins Publisher, 2003.

SITES INTERNET

Il existe de nombreux sites parlant de la Spirale Dynamique. Le problème de l'internaute est, comme pour tout sujet, de trouver ceux qui sont réellement pertinents. Nous avons choisi de donner ici une liste courte de sites dont la permanence est assurée et qui peuvent servir de point d'entrée vers les autres ressources disponibles sur le web :

www.spiraledynamique.com – L'un des sites des auteurs de cet ouvrage. Outre une présentation succincte du modèle et la liste des formations à la Spirale Dynamique, il contient des articles ainsi qu'une bibliographie et une liste de liens régulièrement tenues à jour.

www.integralpersonality.com – L'autre site des auteurs de ce livre, consacré à la Spirale Dynamique et à d'autres modèles de description de la personnalité humaine. Un blog décrit régulièrement les avancées en ce domaine et donne des exemples d'utilisation de ces diverses techniques.

www.spiraldynamics.org – Le site principal de Christopher Cowan est une mine d'informations : description du modèle, FAQ, bibliographie, etc.

www.spiraldynamics.net – Le site principal de Don Edward Beck contient notamment de nombreux articles.

www.clarewgraves.com – Dans ce site, William R. Lee publie, avec l'aide de Christopher Cowan et Natasha Todorovic, les recherches de Clare Graves.

POUR NOUS CONTACTER

La mise en pratique des informations contenues dans ce livre peut gagner en efficacité si elle est supervisée par des professionnels et si vous complétez votre apprentissage du modèle avec eux. Si vous désirez obtenir des renseignements sur les possibilités de conseil et de coaching et sur les formations à la Spirale Dynamique, vous pouvez contacter les auteurs de ce livre à l'adresse suivante :

IDEOdynamic®

66, Champs Élysées - 75008 Paris - France

Téléphone : France 01 44 35 71 72 -

International +33 1 44 35 71 72

E-mail : info@spiraledynamique.com

Web : www.spiraledynamique.com