



La Spirale Dynamique

Fabien Chabreuil
Patricia Chabreuil

2^e édition

Comprendre comment
les hommes s'organisent
et pourquoi ils changent



InterEditions

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.

ompte le fait que CP-
it capable de construire
ui l'interrogeait sur ses
ites de novembre 2005
ns ! Pourquoi on brûle
ela implique que CP-
eut pas le faire par des
le doit être immédiate
Quand une personne
nt qu'on estime positif,
vite que possible :

e Cambridge (Royaume
olence impulsive oblige
ner dans leur cellule. Les
jouer au Scrabble ou au
occuper d'un aquarium
nsacrent trente minutes,
re. Cet argent peut être
oilette ou des cartes de
la télévision ou les jeux
es. Les premiers résultats
structurer leur journée, à
tc. Plusieurs d'entre eux
du projet sont persuadés

rompt, n'est que rare-
édiablement une lutte
ner car il ne s'impose
e choix n'est possible,
nplique une dose non
peut s'opposer.

a transformé sa prison en
lles sont peints en rose,
ose, les chaussons qu'ils
es : « C'est humiliant. »
2004 a été divisé par dix

ctobre 2006.

en 2005 et en 2006. De nombreuses prisons aux États-Unis ont décidé d'essayer la recette¹.

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.

4 - DQ - BLEU

Le thème de DQ-BLEU



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

Comme tous les 'Mêmes, 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.

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

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 châtiment, 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. Quant 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*, préparent 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 transes 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 ».

de CP-ROUGE
 ler entièrement :
 es aux désirs de
 ntasmée, est une
 nmet forcément,
 on, qui apparaît
 domine comme
 onne fait le mal
 re et être punie.
 eur rédemptrice.
 rité Ultime qui
 médiaire de ses

ns le développe-
 morale : est bien
 st mal ce qui est
 otomie parmi les
 a Vérité Ultime
 mettent et ceux

L'appartenance
 e qui complète
 at aux membres
 llier à la Vérité
 juste et du vrai,
 BLEU implique
 nvertir de force

film *Jesus Camp*
 angélistes radi-
 ur pentecôtiste
 fants à « donner
 au Pakistan, en
 s qui avons la
 essés à craindre
 oldats » afin de

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^e siècle².

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

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. » (HITCHENS, Christopher. « Mère Teresa, une sainteté médiatique ». *Le Monde Diplomatique*, novembre 1996).

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

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 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 "Même est l'Égypte ancienne.

⑥ 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.

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

venir impérissable
tout entière qui
paix si on a vécu

sur le monde que
naires pour que le
tir. La satisfaction
le imprévisibilité
é et la chaîne de
des empires CP-
ne peuvent pas
voir central, et les
ces informations
si que parmi les
, on cite souvent
s Marches.

ie, il y a proba-
sance coïncide
e l'écriture, qui
mble de règles
lieu An juge les
ux tablettes du
n qui incarne le

e après la mort,
de Maât. Il est
nonuments qui
ent, mais qu'on
durable étaient

ent dix hypothèses

DQ-BLEU donne ensuite naissance, aux alentours du VI^e siècle avant J.-C.¹ 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. Les exemples du contraire sont légion. Même s'il a existé une mystique nazie à laquelle il n'est d'ailleurs pas certain que 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 socialisme du début du XX^e siècle était « une religion de salut terrestre, un sacré à visage humain² ». Dans « Socialisme et liberté », un long article publié le 1^{er} décembre 1898 dans *La Revue de Paris*, Jean Jaurès écrit : « Mais, au-delà même de l'humanité, l'homme affranchi s'associera à l'univers. L'avènement du socialisme sera comme une grande révélation religieuse. Que l'humanité, sortie de la planète obscure et brutale, ait pu se hausser enfin à la justice et à la clarté ; que, par l'évolution de la nature, l'homme se soit élevé au-dessus de la nature même, c'est-à-dire au-dessus de la violence et du conflit ; que du choc des forces et des instincts ait jailli l'harmonie des volontés, quel prodige ! Et comment l'homme ne se demanderait-il pas s'il n'y a point au fond des choses un mystère d'unité et de douceur et si le monde n'a pas un sens ? »

À la même époque, le communisme promet une société sans classe et sans État dans laquelle chacun participe selon ses moyens

1. 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.

2. FERRY, Luc ; & PEILLON, Vincent. « Du spirituel dans la République ». *Philosophie Magazine*, n° 57, mars 2012, pp. 80-83.

et obtient selon ses besoins ; ce paradis à venir nécessite toutefois le sacrifice temporaire de la révolutionnaire dictature du prolétariat.

⑥Le philosophe marxiste Slavoj Žižek est bien conscient de cette parenté entre les divers systèmes centrés en DQ-BLEU sur la Spirale Dynamique. Dans la préface de *Fragile Absolu*, il écrit : « Oui, le marxisme est dans le droit fil du christianisme, oui, christianisme et marxisme doivent combattre main dans la main, derrière la barricade, le déferlement des nouvelles spiritualités. L'héritage chrétien authentique est bien trop précieux pour être abandonné aux « freaks » intégristes¹. »

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 appartiennent au clergé chiite, ou encore dans une large mesure le royaume bouddhiste du Bhoutan². 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

1. ŽIZEK, Slavoj. *Fragile Absolu*. Paris (France), Flammarion, 2008.

2. Le 24 mars 2008, ont eu lieu au Bhoutan les premières élections démocratiques sous l'impulsion du roi Jigme Singye Wangchuk qui avait abdicé dix-huit mois auparavant au profit de son fils Jigme Khesar Namgyel. Cependant, la majorité des électeurs n'ont voté que parce que le roi le demandait et craignent que le pays devienne « aussi instable que ses voisins ». Les deux partis qui se sont présentés avaient des programmes quasiment identiques, et les électeurs ont voté massivement pour le parti de l'ancien Premier ministre supposé être plus proche du roi. Il faudra donc sans doute plusieurs années avant que le Bhoutan devienne une démocratie au sens occidental du terme.

nécessite toutefois le
ture du prolétariat.

ient de cette parenté
a Spirale Dynamique.
xisme est dans le droit
ivent combattre main
nouvelles spiritualités.
pour être abandonné

c 30 % de la popula-
nce le plus répandu
R-ORANGE. Il se
théocraties où des
é du pouvoir. C'est
oudite, de la Répu-
ent être approuvées
dont les membres
s une large mesure
xotique, on trouve
en Norvège où les
l'État, en Utah où
tiques est loin d'être

n, 2008.

élections démocratiques
: abdiqué dix-huit mois
Cependant, la majorité
et craignent que le pays
se sont présentés avaient
voté massivement pour
le du roi. Il faudra donc
une démocratie au sens

négligeable, ainsi qu'en Israël que sa loi fondamentale définit comme
l'État des Juifs¹.

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 'Même constitutif :

⑥ « 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

© InterEditions - Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. « 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 (PFEFFER, Anshel. « La conversion au judaïsme bientôt simplifiée ». *Courrier international*, 22 août 2007). En décembre 2009, Yaakov Neeman, le ministre
de la justice, a déclaré publiquement : « Pas à pas, nous restituerons les lois de la Torah
au peuple d'Israël et nous ferons de la *halakha* [Loi judaïque] la loi contraignante de
l'État. » (ROSENTHAL, Rubik. « Une nouvelle dose de Torah dans le droit civil ». *Courrier international*, 17 décembre 2009).

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 monde¹. »

La psychogenèse de DQ-BLEU

À partir de l'âge de trois ans au plus tôt, plus fréquemment 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 découverte 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 châtimement 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 parents². 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.

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

2. 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.

nt les discours de
ait notre premier
us a accordé une
ans le monde¹. »

quemment cinq
veloppement de
la définition de
1 Surmoi. Cette
ale de la psyché
; parallèlement,
e punition. Un
es modèles que
me la crèche ou
r un satisfecit et

l'âge d'environ
ntangibles. Elles
C'est la période
oche leur façon
specte l'autorité,
ir que celle des

ts délicats pour
. D'abord, DQ-
erait la mise en
ensable sens de
quilibre entre le
est le sacrifice
refouler ou de
mplifier d'autres.

ush tout-puissant ».
pp. 12-17.
plus par leurs pairs,

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 sur les états du changement, page 147).

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 telle qu'elle est transmise par l'autorité. 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.

© À l'automne 2009, Rama Yade, la secrétaire d'État aux Sports du gouvernement français, a affirmé son désaccord avec un amendement parlementaire consistant à supprimer un avantage fiscal dont bénéficiaient jusqu'alors les sportifs professionnels. Petit problème, la mesure était défendue par sa ministre de tutelle, Roselyne Bachelot. La fronde de Rama Yade a soulevé une tempête au sein du parti majoritaire, et tout le monde a tancé, plus ou moins fermement, la rebelle. L'expression la plus directe du 'Même DQ-BLEU revient au ministre du budget, Éric Woerth : « Lorsqu'il y a publiquement un désaccord entre un secrétaire d'État et un ministre, c'est le ministre qui a raison¹. »

© InterÉditions – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. APHATIE, Jean-Michel. « L'invité de RTL ». RTL. 2 novembre 2009.

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 :

⑥ 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'exemple¹. 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 :

⑥ 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

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

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

de la mission
le convaincre
personne agisse,
le va faire est
s de reproches.
ponsabilité, et
de quelqu'un
la tâche qui a
il importe de
cernée :

réduire d'ici
ort au niveau
o Koizumi a
npérature ne
ait donc que
ît de tenues
par imposer
cre les chefs
n'osera faire
ne processus
onais n'étant
:

Q-BLEU sait
érité Ultime,

clandestine.
nne Alitalia
, Paulo. Les
nal Tarcisio
otesté, mais
et il n'y a
pértoriées².

ce dernier
C'est dans
les grandes

2007, p. 30.

administrations publiques. À 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 apparaissaient 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 professionnelle¹.

La contrepartie négative est une rigidité et un immobilisme certains² qui deviennent difficilement tolérables pour les niveaux d'existence suivants :

© 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

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

2. « Je sais que tout ce que Dieu fait sera pour toujours. À cela il n'y a rien à ajouter, de cela il n'y a rien à retrancher » dit, par exemple, l'Ecclésiaste (*La Bible de Jerusalem*, chapitre 3, verset 14. Éditions du Cerf, 1997).

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.

ingénieurs, mécaniciens,
, chauffeurs et assistants
r leur salaire¹.

1 DQ-BLEU apprend
itions. Les personnes
nager, puisque le jeu
ement. Cela aboutit
vent à une forme de
ontrôlés, encadrés et
rents de leur métier.
ducation, logement,
, etc. Michelin, les
de Guise, fondé par
e ensemble l'usine et
x à la fin du XIX^e et
ndes administrations
ce de ce système.
l'humanité, aucune
nent libérée². Même
is les pays culminant
t-delà, il est toujours
nt la vie sociale et
doit être traité dans

t et éventuellement

ie et à la mort. Elle

d'accepter sa place,
même.

ril 2006, p. 62.

urs que l'influence d'un
ée.

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



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

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 'Même 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

culée ité des autres

t en DQ-BLEU est
ité Ultime et de voir
l'être puni pour ses
é. Lassé de voir que
ne la respectent pas
leurs transgressions.
e de profiter de la
u dans un 'Même
tion de ses désirs le
3E. Il y a cependant

potentielle de CP-
que l'être humain
; limites à l'accom-
out choc en retour
humanité. Le niveau
cts les plus négatifs,
loi du plus fort »
èbre série télévisée
de ce feuilleton,
insi : « Et sous ton
» Contrairement à
mort héroïque et il
ions agressives afin

'est pas une raison
: 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 entreprises afin d'avoir le siège social le plus fastueux¹. Ce matérialisme à tous crins s'accompagne d'un désintérêt pour la vie intérieure. Les émotions, si elles ne peuvent être évitées, doivent être gérées. L'intérêt 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 'Même. 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. :

⑥ « 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'élance vers l'avenir. Jamais il ne lui vient à l'idée de sortir de la répétition pour s'inventer un destin. Le

1. À cette expression de ER-ORANGE s'ajoute souvent une harmonique en CP-ROUGE : la course à la construction de la plus haute tour de bureaux est tout aussi excessive.

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 radioactifs 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

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

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

frigue de le dire, il est
akar¹.

lèmes. On trouvera
venu : par exemple
cléaires qui génèrent
se plusieurs milliers
qu'il est persuadé de

Le monde est plein
il est prêt à fournir
er à fond dans les
e, le plus habile, le
sques calculés gagne.
E que ces références
que ce vocabulaire
guerre s'est simple-
économique, même
un conflit physique
riel, de protéger ses
ère première, etc.
ielle et cette course
par ER-ORANGE
plus des prédateurs
ents. Il s'agit donc
ntérêt personnel est
om :

iants d'énoncer des
général. Comme il
é : « Bon, j'imagine
subordonnés. » Ce
il permit de lancer

de Dakar le 26 juillet
ventions/2007/juillet/

e Monde Diplomatique.

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 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. Si elle a des difficultés, elle cherche à les résoudre rapidement à l'aide de livres et stages de développement personnel ou de séances de coaching : si on veut, on peut !

La sociogenèse de ER-ORANGE

La sociogenèse de ER-ORANGE est mieux connue que celle des autres ^MMêmes 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 ^MMême apparaît d'abord sur le plan intellectuel il y a environs 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 après avoir eu la langue tendue sur un mors et la gorge serrée dans un anneau métallique, et Galilée (1564-1642) sera condamné, beaucoup plus légèrement, par l'Inquisition en 1633².

La contestation de DQ-BLEU s'étend alors à la réflexion philosophique et 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.

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, cet « hérétique impénitent, pernicieux et obstiné », fut canonisé en 1930 et même nommé docteur de l'Église un an plus tard.

3. *L'esprit des lois*, IV, 4.

considéré comme
(1543) formule
ses travaux qu'à
olique. Il a sans
quiétude, Giordano
métaphysique au
langue tendue
métallique, et
plus légèrement,

réflexion philo-
la société avec
ieu (1689-1755)
trois éducations
de nos maîtres,
renverse toutes
ie, du contraste
gion et ceux du

son et de l'indi-
s Lumières ? La
me responsable.
n entendement
orité dont il est
réside non dans
de décision et
ii. *Sapere aude !*
re entendement.

96,10, formulation
le. »

des éléments de ce
ntier ne s'effondre :
usqu'en 1835, mais
étique impénitent,
docteur de l'Église

Voilà la devise des 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 le premier 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. » Ce concept occupera une place de plus en plus importante jusqu'aux travaux de Friedrich Hayek à la fin du XX^e siècle : « Le grand mérite de l'ordre du marché [a été] d'enlever à quiconque tout pouvoir dont l'usage est par nature arbitraire.

© InterEditions - Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. KANT, Emmanuel. *Réponse à la question : qu'est-ce que les Lumières ?* 1784 (Traduction : Stéphane Piobetta).

2. SMITH, Adam. *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. 1776 (Traduction : Claudie Baker, Christiane Bernard, Denise Berthaud, et al). La pensée d'Adam Smith a souvent été réduite à ce concept, alors qu'elle était en réalité beaucoup plus nuancée. N'écrivait-il pas dans *La Théorie des sentiments moraux* que si l'homme est fondamentalement égoïste, « il y a de toute évidence dans sa nature des principes qui le font s'intéresser aux autres et qui lui rendent leur bonheur nécessaire, même s'il n'en tire rien d'autre que le plaisir de le contempler » ?

La vérité est qu'il a réalisé la plus massive réduction du pouvoir arbitraire jamais accomplie dans l'histoire¹. »

La deuxième phase de la sociogenèse de ER-ORANGE a lieu avec la Révolution industrielle au XIX^e siècle². 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 Glorieuses³.

Ⓢ Je n'avais que quatre ans quand j'ai vu ma mère charger une machine à laver pour la première fois de sa vie. C'était un grand jour pour ma mère. Ma mère et mon père avaient économisé pendant des années pour pouvoir acheter cette machine. Et le jour de la première utilisation, même Mamie avait été invitée pour voir la machine, et Mamie était encore plus excitée. Pendant toute sa vie, elle avait chauffé l'eau au feu de bois et avait lavé le linge à la main pour sept enfants. À présent, elle allait voir l'électricité faire ce travail. Ma mère a ouvert la porte avec précaution et a chargé le linge dans la machine. Puis, quand elle a fermé la porte, Mamie a dit « non, non, non, laissez-moi appuyer sur le bouton. » Et Mamie a lancé la machine et elle a dit : « Oh, fantastique. Je veux voir ça. Donnez-moi une chaise. Donnez-moi une chaise, je veux voir ça. » Elle s'est assise devant la machine

1. HAYEK, Friedrich A. *Droit, législation et liberté*. Paris (France), PUF, 1981.

2. 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, voire même avant quand, au XII^e siècle, les moulins à eau, puis les moulins à vent, se multiplient en Europe et, associés à l'optimum climatique médiéval, permettent une croissance économique soutenue. Cette hypothèse aurait l'avantage de synchroniser les différents secteurs de démarrage de ER-ORANGE.

3. 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.

duction du pouvoir

ER-ORANGE a lieu
La Grande Bretagne,
tats-Unis passe d'une
as les différents pays
baissent, entraînant
sidérable de la popu-
pulation des villes et
riat et l'apparition du
its sociaux, remise en
1, la « main invisible »
iales comme le droit
droits entre hommes
t sans précédent qui

arger une machine à
id jour pour ma mère.
s années pour pouvoir
isation, même Mamie
it encore plus excitée.
i de bois et avait lavé
allait voir l'électricité
caution et a chargé le
te, Mamie a dit « non,
mie a lancé la machine
onnez-moi une chaise.
ssise devant la machine

rance), PUF, 1981.
ensent que la Révolution
me industriel, a démarré
le, les moulins à eau, puis
s à l'optimum climatique
ie. Cette hypothèse aurait
rage de ER-ORANGE.
iste français Jean Fourastié
au premier choc pétrolier
t-emploi marque le début

et a regardé l'intégralité du programme de lavage. Elle était ébahie. Pour ma grand-mère, la machine à laver était un miracle. [...]
Ma mère m'a expliqué sa magie le tout premier jour. Elle m'a dit : « Maintenant Hans, on a chargé le linge, la machine va travailler. Et on peut aller à la bibliothèque. » Car voilà ce qu'il y a de magique : vous chargez la machine et qu'est-ce que vous obtenez en retour ? Des livres. Des livres pour enfant. Ma mère a eu le temps de me lire des livres. Elle adorait ça. J'ai eu *L'ABC*. C'est là que j'ai commencé ma carrière de professeur, quand ma mère a eu le temps de me lire des livres. Elle a aussi pris des livres pour elle. Elle a étudié l'anglais et l'a appris comme seconde langue. Elle a lu beaucoup de romans, Et nous adorions vraiment cette machine. Et nous nous disions, ma mère et moi : « Merci l'industrialisation, merci les aciéries, merci les centrales électriques, et merci aux usines de traitement chimique qui nous ont donné le temps de lire des livres¹. »

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.

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

1. ROSLING, Hans. « The magic washing machine ». *Ted.com*, décembre 2010 (Traduction : Emmanuel Parfon).

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 sur leur sol, à disposer d'eau courante et à être raccordé au tout-à-l'égout, 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, à bénéficier d'un taux de mortalité infantile minime et d'une grande espérance de vie², etc. 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.

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 sur les états du changement, page 147.
2. En Europe, vers 1750, 25 à 30 % des enfants mouraient avant l'âge d'un an, et plus de la moitié avant l'âge de dix. Après, il s'agissait d'échapper aux épidémies, aux famines, voire aux guerres, et ainsi de vivre jusqu'à 55 ans. Ceux qui allaient au-delà étaient des curiosités « oubliées par Dieu sur Terre ». Le renouvellement des générations étant malgré tout assuré par l'absence de contraception et les consignes natalistes de l'Église, une femme voyait au cours de son existence mourir plus de jeunes que de vieux. En seulement 250 ans, la mortalité infantile a été divisée par 58, et les mères sont 126 fois moins nombreuses à mourir en couches. (YONNET, Paul. "Mourir un autre jour". *Philosophie Magazine*, n° 10, juin 2007, p. 48-49.)

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 l'émigration ou par un développement intérieur comme en Inde ou en Chine ; ils ne comprennent guère que les personnes conscientes des dégâts causés par notre ER-ORANGE leur demandent de prendre des précautions, notamment environnementales, 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 à 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.

dominés par
R-ORANGE
ys dont c'est
pects positifs
. Ils estiment
ite l'histoire
erre sur leur
ut-à-l'égout,
e la lumière,
l'autre bout
e minime et
u un impact
ects positifs,
ement et a
ui suscitent

ne du niveau
a connu des
en paix. Ceci
estructeurs et
douces, il y a
œurs douces.
u (*L'esprit des*
terrorisme, et
ec. Il s'agit là
majeur et sur
page 147.
e d'un an, et
x épidémies,
r qui allaient
ellement des
les consignes
ourir plus de
é divisée par
(YONNET,
. 48-49.)

©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. 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 au ^vMême précédent, 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 :

1. SIMPSON, Peter. « Four-year-olds study for their MBA ». *Sunday Telegraph*, 7 janvier 2007.

, il existe, dès le
est assuré d'avoir
futurs dirigeants
oles, il faut réussir
sée à des enfants
e 1 H 15 ; quelle
it donc des cours
ls continueront à
it les vacances.

A précoce » pour
ours chaque jour,
des enquêtes de
; « afin de mieux
Ils utilisent une
à rendre l'élevage
écoles de ce type
Les parents sont
des Chinois des
lucation de leurs
r progéniture de

DQ-BLEU de
3, il est illusoire
On n'obtient en
le prépare à de

ORANGE, on
le est intéressée
que, le progrès,
on lui présente.
urnit idées et
: faire sa propre
principal est la

Sunday Telegraph,

⑥ L'Allemagne a franchi une étape dans ce domaine en laissant des entreprises financer des écoles publiques. Ainsi, « le collège polyvalent Geital 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 ». À 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 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.

© InterEditions – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. HOLLAND-LETZ, Matthias. « 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 :

⑥ 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.

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

dants, il n'y
amains sont

les enfants
; moins ils
n diplôme
lièrement
autrement

vie plus
ndance
ome et

NGE n'est
nt l'un et
a donné à
ette force
s, mais en
les plans.

04, p. 71.

Mondialement, la pollution et l'effet de serre font s'interroger sur la survie même de l'espèce humaine. 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.

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 ¹Mêmes 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 « 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 des traits négatifs 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 :

⑥ « 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

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...

certaines ne sont pas d'accord avec à moi. C'est parfait. Ils n'ont pas à l'être¹. » affirme Linus Torvalds, un informaticien finlandais figure emblématique du mouvement du logiciel libre et créateur de Linux, le 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 "Même 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 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 bénéfices².

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

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

ont pas à l'être¹. »
emblématique du
me d'exploitation
ars constituant le

un point de vue
c toute décision
première phase
n et notamment
ne pas exprimer
vis-à-vis de la
uite, tout ayant
venir à un choix
ment toutes les
res émotionnels
étapes prennent
ésultat souhaité.
st pas pressé, la

ées 1970 par le
rimentation, est
ation Ouvrière.
ut prendre une
ce Bois, tout le
et des postes de
: « On ne bosse
on ne bosse pas
ses en commun
é du personnel :
ns sont prises à
du temps pour
Ambiance Bois
1, s'entend bien

Ainsi se crée un sens fort de la communauté qui n'est fondée 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 :

⑥ 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.

Une personne centrée en FS-VERT peut bien évidemment appartenir à plusieurs communautés. Comme elle réagit émotionnellement dans chacune d'entre elles, elle peut manifester des attitudes et comportements apparemment contradictoires. Jeremy Rifkin décrit¹ ce phénomène comme étant l'apparition d'un « soi théâtral ». S'il y voit une expression narcissique, cela ne lui paraît pas poser un problème d'authenticité tant que le rôle est nourri du vécu de la personne et des émotions correspondantes. De plus, ces multiples rôles diminuent, selon lui, l'attachement au « soi réel » et rendent ainsi plus disponible aux autres et plus empathique.

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

1. RIFKIN, Jeremy. *Une nouvelle conscience pour un monde en crise : Vers une civilisation de l'empathie*, Paris (France), Les Liens qui Libèrent, 2011.

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 'Mêmes. Si leurs fondateurs avaient bien souvent FS-VERT comme 'Même 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).

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 ou ses communautés et les autres. Il faudra attendre A'N'-JAUNE et surtout B'O'-TURQUOISE pour que les problèmes globaux de l'humanité et plus généralement de la planète 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 'Même. 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 des membres de sa communauté, y compris dans le passé :

⑥ Lors des cérémonies commémorant à Dublin l'arrivée des conquérants scandinaves, Brian Mikkelsen, le ministre danois de la culture, s'est excusé officiellement¹ : « Au Danemark, nous ne sommes pas fiers des dégâts infligés au peuple d'Irlande par les Vikings. »

En voyage au Sénégal en 2009, Ségolène Royal a évoqué le discours qu'y avait fait Nicolas Sarkozy deux ans plus tôt : « Quelqu'un est venu ici vous dire que "l'Homme africain n'est pas entré dans l'Histoire". Pardon pour ces paroles humiliantes et qui n'auraient jamais dû être prononcées et qui n'engagent pas la France. [...] Il y a des mots que le peuple français doit au peuple sénégalais et à tous les peuples africains qui ont souffert pour nous et par nous, ce sont des mots simples mais puissants, trois mots que j'ai envie de dire ici en tant que citoyenne et élue de la République française : Pardon. Merci pour le passé. Et s'il vous plaît, pour l'avenir, bâtissons ensemble². »

La sociogenèse de FS-VERT

Apparu au début du XX^e siècle, FS-VERT peut encore être considéré comme un 'Même 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

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

2. « Le discours intégral de Royal à Dakar ». *Le Point*, 7 avril 2009.

ie à un début de
n Wilber. Début
on entre sa ou ses
-JAUNE et surtout
aux de l'humanité
nt pris en compte.
t son retour lors
t différente. Il ne
voir mal fait, mais
importantes pour
exemple se sentir
lance alors qu'une
t même se sentir
communauté, y

des conquérants
lture, s'est excusé
s fiers des dégâts

é le discours qu'y
est venu ici vous
re". Pardon pour
rononcées et qui
le français doit au
ffert pour nous et
ots que j'ai envie
française : Pardon.
sons ensemble². »

ncore être consi-
nulle société ne

vers FS-VERT a
hes français qui

, 23 août 2007, p. 8.
309.

ont inspiré les courants postmoderne¹ et poststructuraliste, Michel Foucault, Jean-François Lyotard et Jacques Derrida notamment, se caractérisent par un refus 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 :

⑥ 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

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

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 le plus agréable de travailler aux USA, 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 :

⑥ 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

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. ORTEGA DOLZ, Patricia. « 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 bien perceptibles de FS-VERT.

in produit pour
abrication.
lle organisation,
personnes avec
currents, qu'elle
plus agréable de
talie, qu'elle est
ssant le milliard
fabrique le tissu
ts et hautement

actures sociales :

train de devenir
ants participent
nds municipaux.
propositions et
ésilienne, Porto
et économiques
e maire Manuel
ui nous a permis
aines tels que le
ilier urbain. [...]
at de complicité
iliers de chaque

urope du Nord,
s États sont mar-
Politiquement,
ques, protégeant
ageant une éco-
ce équitable, et
public efficace

ébec), Les Éditions
York (New York),

articipatif ». *Courrier*

se contient aussi des

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 population¹. La campagne présidentielle de 2007 a vu, pour la première fois, l'apparition de thèmes de campagne directement liés à FS-VERT :

©Ségolène Royal a commencé la campagne interne au Parti Socialiste 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. Écouter 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 France 3 pour une de ses deux dernières interventions télévisées : « Je suis une femme libre, indépendante des dogmes et des puissances financières. » C'est un rejet des limitations 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

1. LUPIERI, Stefano. « Un consommateur aux multiples visages ». *Enjeux Les Échos*, n° 230, décembre 2006, pp. 74-76.

autres » aux participants de son dernier grand meeting parisien au stade Charletty 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 bonheur¹ ! »

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

⑥ 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 ^vMêmes 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 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

1. Certains ont pu se demander si les déclarations de Ségolène Royal liées au ^vMême 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'électoralistes, ils seraient le signe de sa conviction qu'une part non négligeable des citoyens avait envie d'entendre un tel discours.

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

sien au stade
it : « En vous
n d'affection,
le faire partie
! Venez avec

plus faible, les
eux :

és en Califor-
ésintéressent
politique de
ient que « les
ôt que par le
firmement que
plus de 60 %
avorables au
plupart des
sont soumis
et de même
aujourd'hui,
technologie
ion possède
iversitaire².

30-VIOLET
parution de
a notion de
tant encore
ère homélie
n identifiait
aisser porter
raît comme

iées au "Même
eurs de surface.
ne si les propos
sa conviction
el discours.
cte ». *Courrier*

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 :

⑥ 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. » À 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 "Même 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.

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

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 « midselcense », 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. « À peine sortis de Polytechnique, d'HEC, de Sciences Po, de l'Essec, ou après 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. D'abord, à titre individuel, il s'agit de l'écouter et surtout de s'intéresser à ses émotions par rapport à la situation. Puis comme pour tout l'ensemble collectif, il est nécessaire de convaincre toute sa communauté, directement plutôt que par son intermédiaire : une personne centrée

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

ur la Spirale
ts qui font
quel cela se
vie évoluer
ependant, la
environne-
changement
cas les plus
la fameuse
me dans les

à travailler
e Sciences
ppent à la
ommetteuses
au service
de grande
'ailleurs de
s. Philippe
a dans son
ux qui ont
difficulté,
bilité d'un
Ils veulent
s parcours

ERT néces-
D'abord, à
resser à ses
out 'Même
nmunauté,
me centrée

en FS-VERT peut répugner à initier une demande de changement, espérant qu'elle émerge spontanément du groupe.

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. Ce refus absolu de toute agressivité et de toute impulsivité¹ est peut-être l'explication d'une certaine violence retournée contre soi : en FS-VERT, la consommation de drogue est particulièrement forte et le taux de suicide est élevé.

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 :

⑨Le 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 'Même 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

© InterEditions - Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. FS-VERT est le niveau d'existence pour lequel l'acceptation de CP-ROUGE est le plus faible.

« négociable ! » affirme l'un deux) et 20 % parfois plus. Deux ont déjà pris une année sabbatique¹.

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 :

⑥ Réunis dans l'association Génération C, une pléiade de jeunes cuisiniers rejette, comme il se doit, les excès de DQ-BLEU et de 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 nomenklatura, 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-ends².

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 ou des communautés sont prioritaires.

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

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

ix ont déjà pris

être managées,
lent vivre, dans
reconnaissance

unes cuisiniers
-ORANGE ; ils
uides [...] et de
n qu'impose le
e *food* et *feeling*.
res de Généra-
il. Il s'agit d'en
: une clientèle
e plus être de
gourmandise ».
t plus y laisser
erçues comme
t plus non plus
r les commis et
lus raisonnable
unes viennent
ans un musée ».
jamin Tourcel
ibrice Biasolo...
est un concept
ts de Benjamin
ent derrière les

nité.

une ou des

Les Échos, n° 212,

Nouvel Observateur,

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. Comme sa non-agressivité rend FS-VERT particulièrement fragile face aux autres niveaux d'existence, ses constructions sont souvent à la merci de ceux qui s'y opposent ou les détournent à leur profit. FS-VERT 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.

Essentiellement du fait de son relativisme, FS-VERT a dynamité les valeurs cultes des niveaux d'existence précédents. Survolons rapidement quelques points clés :

- BO-VIOLET – En FS-VERT, les liens du sang ne sont plus le ciment de la famille qui s'unit autour d'émotions partagées.
- CP-ROUGE – FS-VERT considère inacceptable l'égoïsme sans altérité, et il lui importe, selon les mots de Clare W. Graves, de « *ne pas blesser les autres* ».
- DQ-BLEU – Le thème de FS-VERT exprime explicitement la volonté de libérer l'homme du dogme et est incompatible avec l'idée de Vérité Ultime.

- ER-ORANGE – FS-VERT considère l'humain comme plus important que la réussite matérielle et souhaite que chacun dans la société soit traité équitablement et puisse pleinement s'exprimer.

Sur le plan philosophique, FS-VERT est notamment associé aux théoriciens de la déconstruction. En fait, tout se passe comme s'il appliquait ce concept à l'ensemble des niveaux d'existence précédents. FS-VERT est Terminator !

Ainsi 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, FS-VERT ayant « du passé [fait] table rase », l'être humain repart à zéro². Dans les deux premiers "Mêmes,

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

2. Peut-être est-il possible de généraliser. Si l'hypothèse de la notion de boucle se confirmait — ce qu'aucun être vivant à ce jour ne saura jamais —, on pourrait

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

envisager que le dernier niveau de chaque boucle soit celui qui dresse le constat d'échec global de celle-ci, et que le premier niveau de la boucle suivante se charge de partir dans une nouvelle direction.

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 phylogenèse dans le cadre de la théorie de l'évolution.

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 rupture¹.

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 où 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 devient 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

1. 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.

l faut dire qu'à
et que donc les
-TURQUOISE
extraterrestres !
NE ne semble
écédents ; il y a

s autres,
e naturelle

succombe à des
ns qui adhèrent
de fonctionner.
sensus finissent
démessuré. Or
que frustration,
entissant encore
et il se révèle
s le monde est
si-Vert subit les
ae de puissance

vail collaboratif
et qui a connu

ression « quantum
vité et la recherche

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 CalTech, 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 USA, 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.

Cela n'a bien évidemment pas été suffisant pour arrêter les manipulations de l'encyclopédie. Ainsi en décembre 2011, Bell Pottinger, une des plus grandes firmes britanniques de lobbying et de relations publiques, a reconnu avoir ouvert plusieurs dizaines de comptes pour modifier les fiches de ses clients. « C'est hautement critiquable d'un point de vue éthique » a affirmé Jimmy Wales, un des cofondateurs de Wikipédia. « Nous n'avons rien fait d'illégal » a rétorqué la firme, mettant en lumière le décalage entre les systèmes de valeurs des deux organisations⁴.

1. « Wikipédia trafiquée pour donner raison à Nicolas Sarkozy ». *01net.com*, 4 mai 2007.
2. HASKI, Pierre. « Un étudiant identifie les manipulateurs de Wikipédia ». *Rue89.com*, 15 août 2007.
3. KAYSER-BRIL, Nicolas ; SCALBERT, Augustin. « Balkany, en tête du championnat de vandalisme sur Wikipédia ». *Rue89.com*, 17 août 2007.
4. LEE, Dave. « Wikipedia investigates PR firm Bell Pottinger's edits ». *BBC News*, 8 décembre 2011.

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 ? »

Si elle s'intéresse à un problème et est certaine de pouvoir faire quelque chose d'utile, 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 valorise le savoir. Il est en apprentissage permanent et est disponible pour partager ses connaissances. À 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

1. L'expression « système ouvert » est employée ici 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).

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, notamment celles positionnées en DQ-BLEU, 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.

⑥ « Nous ne pouvons pas prédire l'histoire, mais nous pouvons la *faire* ; et nous pouvons faire l'évolution. Mieux : nous ne pouvons pas éviter de faire l'évolution. Chaque réforme instituée délibérément dans la structure de la société change à la fois l'histoire et les forces sélectives qui affectent l'évolution même si l'évolution est la dernière de nos préoccupations en tant que réformateurs. Nous n'avons pas la liberté d'éviter de produire l'évolution ; nous n'avons que la liberté de fermer les yeux sur les conséquences de ce que nous faisons¹. »

La sociogenèse de A'N'-JAUNE

A'N'-JAUNE est apparu dans les années 1950-1970. 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. Christopher Cowan affirme même avoir remarqué un fléchissement

1. HARDIN, Garrett. « Genetic Consequences of Cultural Decisions in the Realm of Population ». *Social Biology*, vol. 19, n° 4, 1972, p. 360.

ience de l'état
it contribuer à
ne d'être d'un
estion qui est à
-1983) : « Si le
s dépendait de
le ? Qu'est-ce

de pouvoir
A'N'-JAUNE
personnels et,
est consciente
nés et qu'elle
la lui permet
sombrier dans
un deuxième
ermettent de
le définir une
conséquences
elle cherche
ssibles. Pour
l'incertitude
nalité. Cette
ttend pas de
A'N'-JAUNE
W. Graves.
avoir. Il est
partager ses
it des limites
il : il accepte
ns éprouver
explications

néorie générale
France par Joël

dans l'apparition d'individus culminant en A'N'-JAUNE au début du XXI^e siècle.

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.

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 minimum pour la fonctionnalité maximum 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 :

⑥ 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.

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

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 :

⑥ 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.

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 rechignant.

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.

Les personnes centrées en A'N'-JAUNE n'ont aussi aucun problème à laisser les autres utiliser les différents niveaux de la première boucle tant que le résultat leur semble fonctionnel.

© *Linden Lab*, une société californienne d'informatique, est connue pour sa culture d'entreprise atypique basée sur une structure non hiérarchique, valorisant l'autonomie des employés et la transparence tant à l'intérieur de l'entreprise qu'envers le grand public. *Linden Lab* distribue ses bénéfices en faisant appel à l'intelligence collective. Tous les trimestres, la somme est également répartie entre tous les collaborateurs de l'entreprise... qui ne peuvent garder un cent de la somme mise à leur disposition. Grâce à un outil informatique appelé le *Rewarder*, chaque personne redistribue la totalité de l'argent qu'elle a reçu à ceux qui, à son avis, ont le plus contribué à l'entreprise au cours des trois mois écoulés. Le système fonctionne bien : « Si vous voulez que cette compagnie réussisse, alors vous donnez l'argent de manière rationnelle » commente Philip Rosedale, le fondateur de *Linden Lab*.

Chaque trimestre, les dix personnes qui reçoivent le plus sont prévisibles et sont celles que la direction aurait choisies, mais de nombreuses autres personnes sont aussi récompensées, alors que leur contribution, certes plus modeste, est moins visible. Le système est donc source d'équité.

Le *Rewarder* permet à chacun de distribuer l'argent comme il l'entend, et donc en fonction de ses propres valeurs. Telle personne récompensera un commercial qui a ramené un gros contrat, telle autre distinguera quelqu'un qui a contribué à la bonne ambiance de l'entreprise, une troisième reconnaîtra la valeur d'une bonne idée technique, etc. Mieux, chacun peut exprimer non seulement son niveau d'existence préféré, mais son

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

propres principes,
chaque situation
et de la formation,
M Global navigue
EU : des normes
visites des usines,
cas unique. ER-
le (4 milliards de
2002), mais selon
prix ». VERT : la
relation client »,
mmunauté de ses
te de positif, sans

aussi aucun pro-
ix de la première

connue pour sa
on hiérarchique,
it à l'intérieur de
ue ses bénéfices
estres, la somme
entreprise... qui
osition. Grâce à
ne redistribue la
le plus contribué
onctionne bien :
'argent de manière
inden Lab.

sont prévisibles
mbreuses autres
tion, certes plus
quité.
ie il l'entend, et
e récompensera
tre distinguera
e, une troisième
Mieux, chacun
éféré, mais son

». Enjeux Les Échos,

holarchie complète ! Le système pourrait donc être utilisé par n'importe quelle organisation du moment que le dirigeant croit en l'intelligence collective¹.

Un autre exemple détaillé d'acceptation et d'utilisation par A'N'-JAUNE de tous les niveaux de la Spirale Dynamique est décrit dans « Pratiquer la démocratie stratifiée », page 206.

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 écarté ER-ORANGE, puis qu'ils aient adhéré à FS-VERT et l'aient expérimenté et écarté à son tour, enfin qu'ils aient acquis les modes de pensée et de fonctionnement de A'N'-JAUNE ! C'est encore 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 V'Même sera répandu et concernera une part significative de la société.

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.

© InterEditions - Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. HOLLENDER, Jeffrey ; BREEN, Bill. *The Responsibility Revolution : How the Next Generation of Businesses Will Win*. San Francisco (Californie), Jossey-Bass, 2010.

Le relativisme de ses principes et de ses modèles amène un individu dominé par A'N'-JAUNE à arrêter immédiatement et sans regret toute réflexion ou action qui ne le satisfait pas, et à changer facilement de cap dès qu'il pense avoir trouvé une manière plus fonctionnelle d'être et d'agir : Clare W. Graves estimait que c'est dans cette capacité que réside la créativité de A'N'-JAUNE¹. Là aussi, la personne centrée sur ce "Même ne s'explique que si elle le juge nécessaire et peut être perçue comme amoral et versatile par les "Mêmes 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 large 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 de systèmes complexe 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.

1. Au cours de ses recherches, Clare Graves a plusieurs fois regroupé des personnes dominées par le même niveau d'existence et leur a demandé de résoudre des problèmes qui admettaient plusieurs solutions. Non seulement, les membres du groupe A'N'-Jaune trouvaient systématiquement plus de solutions que tous les autres groupes réunis, mais ils y arrivaient plus rapidement et leurs idées étaient de bien meilleure qualité, alors que tous les tests d'intelligence montraient qu'il n'y avait aucune différence de QI entre les groupes.