

# Mémétique "Lourde"

L'article suivant, illustrant un application de la mémétique à une question d'actualité se posant à la plupart des sociétés humaines au XXIe. siècle, a initialement été publié sous le titre:

## **Memetics and Spiral Leadership: The New Direction for Management in the 21st Century**

**par Caleb Rosado, Ph.D.**

Alors que le monde entre dans le Troisième millénaire, les challenges auxquels il fait face feront paraître minuscules ceux du 20e. siècle. Ceci ne veut pas dire que ses difficultés et ses conflits actuels vont disparaître, mais qu'une nouvelle tournure d'esprit et un nouveau mode de leadership sont nécessaires pour faire face à la marée de changements qui sont à venir. Les dirigeants du monde à tous les niveaux ne peuvent plus se permettre de s'appliquer à "résoudre des problèmes". Cette approche est trop parcellaire et ensevelira le dirigeant qui se cantonnera à ce mode de pensée et de comportement. Les vagues dynamiques de changement appellent pour le futur une nouvelle façon de penser qui anticipe le changement, afin que ce qui semble être des problèmes apparaissant à l'horizon puisse être transformé en défis qui créent de nouvelles opportunités de prospérité et de croissance.

Comment les leaders passent-ils d'une pensée "solution de problème" à une pensée "anticipation du changement"? En regardant sous la surface de la pensée humaine les systèmes de valeurs opératifs sous-tendant toutes les prises de décisions et toutes les actions. Voici une illustration des "problèmes" actuels auxquels font face les entreprises alors que nous entrons dans le 21e. siècle.

- Le besoin de leaders inclusifs dont la vision englobe les besoins de l'ensemble de l'entreprise, et pas seulement les intérêts de segments particuliers de celle-ci.
- Le monde de l'Internet à croissance exponentielle.
- Des politiques de droite ou de gauche pour une économie globale.
- Le débat sur la montée, la chute, et la renaissance du capitalisme global.
- Le rôle croissant des femmes dans l'exercice du leadership dans l'entreprise.
- La compétence interculturelle au milieu des bouleversements politiques qui peuvent saper des marchés globaux.
- L'état actuel des relations raciales/ethniques et de sexe dans le monde des affaires.
- Le déplacement du management de la diversité du personnel employé par-delà des questions superficielles de race, couleur de peau et préférences culturelles vers un éveil au flux naturels des systèmes humains.
- Le défi consistant à passer outre la guerre civile et les droits civiques pour arriver à la transformation civile.
- Le faible niveau de confiance en général envers les dirigeants.
- La compréhension superficielle des cultures globales qui résulte en l'exportation du capitalisme vers des marchés dans des endroits où ne se pratiquent pas les niveaux de confiance requis pour conduire des affaires au niveau international.

Chacun de ceux-ci pèse d'un tel poids sur un segment ou un autre des entreprises qu'il a le pouvoir de créer des désaccords et des groupes opposés. Et pourtant, se focaliser sur ces questions revient à résoudre des problèmes, ce qui revient souvent à générer plus de chaleur que de lumière. Lorsque l'on considère combien d'énergie, d'émotion et de ressources les personnes investissent dans ces considérations, on serait tenté de penser qu'elles sont impliquées dans des questions de vie ou de mort, le résultat ultime étant la vie éternelle ou la damnation éternelle. Bien entendu, pour certains c'est bien leur perception du résultat ultime.

Les questions ci-dessus ne sont toutefois que des symptômes de systèmes de décisions plus profondes qui donnent naissance à ces controverses de surface. Leaders et employés doivent regarder sous la surface ces "systèmes de valeurs" et "systèmes de croyances" opérant au sein de divers groupes et de différentes personnes, s'ils veulent réellement parvenir à maîtriser les controverses présentes et futures faisant rage dans les entreprises. Tout espoir de survie pour certaines entreprises face aux forces intérieures destructives ne peut venir que d'un regard par-delà les remous sociaux, les différences idéologiques, les attachements, les significations, qui ne sont que les vaguelettes de surface correspondant aux courants de fond de ce que nous appelons "culture". Ces courants culturels profonds sont les systèmes de valeurs dont émergent les conflits de surface.

Comment se forment ces systèmes de valeurs profonds? Pourquoi chacun voit-il le monde différemment? Que se produit-il lorsqu'ils entrent en conflit? Comment chacun peut-il avoir absolument 'raison' à ses propres yeux? Comment se fait-il qu'un groupe considère si rapidement comme acquis que la justice est de son côté, tout en diabolisant l'autre côté? Comment les leaders gèrent-ils toute cette complexité et diversité de pensée? Le but de cet article est d'explorer un nouveau processus dynamique de leadership pour le 21<sup>e</sup>. siècle. Mais tout d'abord, une structure de compréhension -- Dynamique Spirale, un échafaudage pour aligner les systèmes humains -- qui fait appel au travaux fondateurs de Clare W. Graves, ex-professeur de psychologie à Union College, NY, et dont la théorie émergente des Niveaux d'Existence constitue la base de cet article. Graves était un contemporain d'Abraham Maslow. Et bien qu'amis proches, ils n'étaient pas toujours d'accord. Ainsi Graves trouvait que certaines des conclusions de Maslow étaient tout simplement trop limitatives et pas suffisamment inclusives du développement humain. Pourtant, Graves publiant peu, ce sont les idées de Maslow qui ont gagné. Dans le troisième millénaire, il se peut bien que ce soit Clare W. Graves qui ait le dernier mot, ainsi on peut voir ses idées commencer à retenir l'attention, du fait de leur valeur pour comprendre aussi bien des systèmes micro que macro. Vers la fin, avant sa mort (1970), Maslow confessa que les idées de Graves étaient les plus correctes. Dr. Clare W. Graves est décédé en 1986, et sa recherche, résumée en un article pionnier dans *The Futurist* (Avril 1974), a été transmise au monde par deux de ses étudiants, Don E. Beck et Christopher C. Cowan dans leur ouvrage: *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change* (Blackwell, 1996).

### **Systèmes de Valeurs en tant que Courants Culturels:**

La culture n'est pas un simple point de vue, avec un jeu de croyances uniformes. La culture est plutôt comme une excavation archéologique, consistant en de nombreuses couches, strates ou niveaux, chacun avec une vue différente du monde, ligne du bas, perception du bien et du mal, système de croyances, pratiques éthiques des affaires, et compréhension du monde et de la mission de l'entreprise. Une "croyance" ou "système de valeurs" est une vue du monde, un état d'esprit, une structure organisatrice pour la prise de décision profonde, à la limite -- le seuil de non-négociation. Chaque niveau culturel ou niveau d'existence humaine représente un système de valeurs, ou pour utiliser un terme créé par Richard Dawkins en 1976 qui aura une utilisation courante au 21<sup>e</sup>. siècle: un "mème" -- rimant avec même et gène. Les mèmes sont à la culture ce que les gènes sont à la biologie. Les mèmes sont des idées, des croyances, des valeurs, des unités d'information culturelle, qui passent de cerveau en cerveau par contagion de pensée par le bouche à oreille, les médias, la technologie, les chaînes satellitaires, le cyberspace, l'action humaine et l'utilisation de l'esprit humain en tant qu'hôte. Les oreilles de Mickey sont par exemple un mème, conjurant des images de magie, de fantaisie et d'enfance. La télévision par satellite comme CNN par exemple, est un vecteur mémétique infectant le monde avec des virus culturels et d'information qui influence les valeurs et les comportements. Tout comme les gènes portent les codes informationnels de notre ADN biologique, les mèmes fournissent les codes informationnels qui déterminent notre "ADN culturel".

Les mèmes opèrent à deux niveaux -- à la surface, les mèmes ou idées qui ont un impact sur notre pensée, et aux niveaux profonds des représentations du monde et les décisions, les systèmes de valeurs ou <sup>v</sup>MEMES. (Le <sup>v</sup> super script signifie "valeurs", et donc mèmes-valeurs ou <sup>v</sup>MEMES). Les systèmes de valeurs constituent des systèmes complexes

permettant de faire face aux situations -- des motivateurs de décisions et façons de penser -- qui émergent en réponse aux Problèmes de l'Existence. Il y a aujourd'hui près de 6 milliards de personnes dans le monde, et biens que nous provenions tous de quelques 100 000 gènes, -- nous TOUS -- nous ne partageons que quelques Systèmes de Valeurs élémentaires. La recherche de Graves a permis d'identifier une spirale de huit systèmes de valeurs qui constituent collectivement la Spirale Dynamique du développement et de l'existence humaine (voir table). Pour la simplification de leur compréhension, nous pouvons leur donner des codes de couleur -- le but des couleurs n'est que d'identifier les systèmes, elle n'ont aucune autre signification symbolique.

### LES NIVEAUX EN SPIRALE DES CODES CULTURELS DES SYSTEMES DE VALEURS HUMAINS

MEMES	COLOR	THEME	CENTRAGE [focalisation]	PENSEE	SYSTEMES DE VALEURS— STYLES DE VIE ELEMENTAIRES
Niveau 8	<b>Turquoise</b>	WholeView	Nous	Holistique	Harmonie et Holisme, Vit pour la Sagesse
Niveau 7	<b>Jaune</b>	FlexFlow	Moi	Systémique	Processus Naturels d'Ordre & Changement, Vit pour la Mutualité
Niveau 6	<b>Vert</b>	HumanBond	Nous	Humaniste	Égalité et Lien Humain Social, Vit pour l'Harmonie
Niveau 5	<b>Orange</b>	StriveDrive	Moi	Matérialiste	Succes et Gain Matériel, Vit pour le Gain
Niveau 4	<b>Bleu</b>	TruthForce	Nous	Absolutiste	Autorité, Stabilité, "Une seule bonne Façon", Vit pour plus tard
Niveau 3	<b>Rouge</b>	PowerGods	Moi	Égocentrique	Pouvoir, Gloire, Exploitation, Pas de Limites, Vit pour Maintenant
Niveau 2	<b>Violet</b>	KinSpirits	Nous	Animiste	Mythes, Ancêtres, Traditions, Les Nôtres, Vit pour le Groupe
Niveau 1	<b>Beige</b>	SurvivalSense	Moi	Automatique	Rester en Vie, Réactif, Survie Basique, Vit pour Survivre

Ces huit codes MEME ou systèmes de valeurs servent d'aimants culturels autour desquels notre essence se rassemble et notre vie s'aligne. Lorsque quelque chose va de travers au Niveau de la surface -- le Niveau ou nous nous exprimons par rapport aux autres -- ou lorsque nos priorités sont biaisées ou nos vies sont déséquilibrées, ou lorsque des entreprises, des nations et des cultures entrent en conflit comme des factions en guerre, il nous faut attentivement examiner ce qui se produit dessous, dans ces profonds courants bio-psycho-sociaux. Ceux-ci déterminent *comment* les gens pensent et répondent au monde qui les entoure et pas seulement ce qu'ils disent ou font. Des tensions entre ces systèmes sont la source de tous les conflits humains. Ces MEMES sont la somme totale des forces invisibles, culturelles et spirituelles qui déterminent nos perceptions, influencent tous les choix de la vie, les styles de vie, et le sens de ce qui est bon, mauvais et adéquat.

Notez comment la focalisation alterne entre la dominance d'un individualisme orienté au soi qui tend à *s'exprimer* (couleurs chaudes) et d'un collectivisme orienté aux autres tendant à *se sacrifier* (couleurs froides). Notez aussi les différences en pensée et entre ce qui est valorisé dans chaque système alors qu'ils s'écoulent de la survie (Automatique), vers la sûreté et la sécurité (Animiste), vers le pouvoir brut et la gratification immédiate (Egocentrique), vers le

but dans la vie (Absolutiste), vers les stratégies pour le succès (Matérialiste) vers l'équité et le consensus (Humaniste), vers les formes alternatives (Systémique), vers les systèmes harmoniques (Holistique). Les Niveaux sont ouverts. Il n'y a pas de stade final de développement. Les Niveaux les moins élevés n'ont cependant pas de compréhension de ce que les niveaux plus élevés considèrent comme important. Les niveaux les plus élevés perdent souvent le contact avec les principes opératoires qui ont un sens pour les niveaux moins élevés.

Ce qui fait passer quelqu'un d'un niveau à l'autre est quand les vieilles explications et expériences ne permettent plus d'expliquer de façon adéquate sa propre réalité résultant des changements dans ses Conditions de Vie (déterminées par le moment, l'endroit, les problèmes et les circonstances), qui excèdent désormais les paramètres de sa vision du monde actuelle. Ces Niveaux sont des "systèmes opératoires" des personnes, et non pas des types de "personnalités". Et comme des poupées russes ou Matrioshki qui sont aussi des "systèmes inclus", lorsqu'un contenant déborde, on passe à un système plus vaste, plus inclusif. Les systèmes de valeurs précédents ne disparaissent pourtant pas, ils passent juste à un niveau moins élevé de la spirale. Et si les Conditions de Vie changeantes le requièrent, nous pouvons retourner à ces systèmes précédents. Par exemple lorsque survient une catastrophe, nous sommes immédiatement réduits au Beige. C'est cette interaction entre les "expériences quotidiennes" et nos capacités intellectuelles/mentales qui font éveiller, s'écouler et refluer ces systèmes de valeurs. Sans nos capacités mentales, le *monde extérieur* n'a rien à activer (la situation des personnes mentalement handicapées telles les personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer). Sans les stimuli de l'extérieur, les *systèmes intérieurs* peuvent ne pas avoir de raison de s'éveiller (les cas des Amish et des personnes vivant dans des communautés "closes"). Et donc nature et la stimulation sont *tous deux* importants.

Les personnes ou les groupes qui existent ou ont existé à un niveau quelconque ne sont pas de "meilleures personnes", elles sont tout simplement différentes. Ce qui compte est ce qui est "approprié" compte tenu du Niveau de complexité de la vie expérimenté à ce Niveau d'existence. Plus quelqu'un s'élève dans la spirale, ou les strates de notre évolution culturelle, et plus les conditions de vie deviennent complexes. Ainsi s'écoulent les strates en spirale des Cultures Humaines (voir table et graphique).

#### LES STRATES EN SPIRALE DES CULTURES HUMAINES

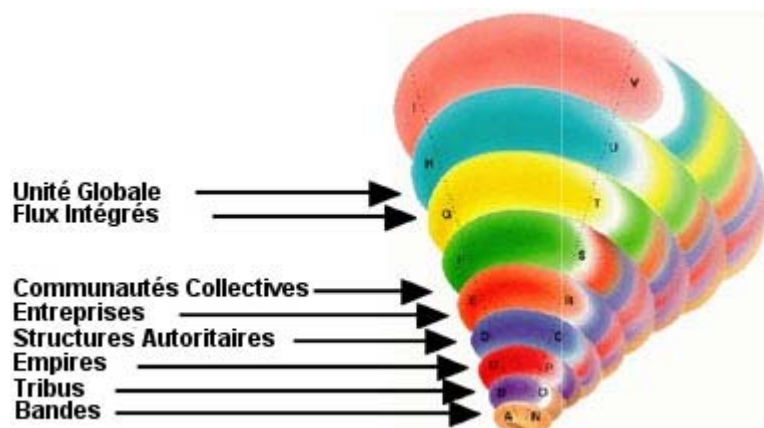
Niveau	Nom	Systèmes de Valeurs basiques
Niveau 8	<b>Unité Globale</b>	Harmonie et Holisme
Niveau 7	<b>Flux Intégrés</b>	Processus Naturels d'Ordre & de Changement
Niveau 6	<b>Communautés Collectives</b>	Égalité et Sensibilité Humaniste
Niveau 5	<b>Etats-Nations</b>	Succès et Gain Matériel
Niveau 4	<b>Nations Anciennes</b>	Patriotisme, Stabilité et Sainteté
Niveau 3	<b>Empires Féodaux</b>	Puissance et Gloire/Le Moi Impérial
Niveau 2	<b>Tribus Ethniques</b>	Mythes, Ancêtres, et Les Nôtres
Niveau 1	<b>Bandes de Survie</b>	Rester en Vie -- Nourriture/Eau/Reproduction

Don Beck réaligne cette table en montrant comment les valeurs du monde premier peuvent être observées aux niveaux 6 et 5 -- Communautés et États; le deuxième monde aux niveaux 4 et 3 -- Nations et Empires; et le tiers monde ou pays en voie de développement aux niveaux 2 et 1 -- Tribus et Bandes. Ou pour dire cela d'une autre façon, les Communautés sont post-modernes; les États Nations s'ouvrent à la modernité, et les Empires, les Tribus et les Bandes sont pré-modernes.

Si l'on se représente une spirale ascendante colorée qui évolue des Bandes Beiges et des

Tribus Violettes, et qui avec chaque niveau étend son arc en progressant vers les Communautés Collectives Vertes, les Systèmes intégrés Jaunes et au-delà, le graphique suivant émerge. Le neuvième niveau, corail, réside dans l'inconnu flou.

## LES STRATES EN SPIRALE DES CULTURES HUMAINES



### Implications pour le Leadership:

Qu'a cette compréhension du développement humain à voir avec l'importance du leadership alors que nous entrons dans le troisième millénaire? Beaucoup. Tous ces niveaux et stades, avec leurs valeurs et systèmes de croyances existent dans chaque pays et chaque région en tant que sous-cultures et définissent des différences dans tous les domaines de la vie, de la religion au sport, en passant par les affiliations politiques, les affaires ou les styles de vie. La Nouvelle Orléans, par exemple, est emplie de Nations, d'Empires et de Tribus, et on peut rencontrer des Bandes de Survie tous les soirs sur Bourbon Street. Dallas est un Etat Nation, et on peut voir l'ensemble de la spirale dans ses plus belles couleurs à Los Angeles, tout comme à Milan, Londres, Barcelone, Paris ou Berlin.

Les entreprises capitalistes occidentales locales ou transnationales sont bien trop diverses pour un seul style de leadership ou un seul mode de management. Essayer de manager cette vaste diversité en forçant tout le monde à utiliser une approche identique est ce qui génère une bonne partie des conflits dans le monde économique. Cela permet aussi au manque de confiance dans le leadership des entreprises de se développer chez les employés.

La théorie du leadership traditionnelle est habituellement focalisée sur les "styles" de leadership, qu'ils soient autocratiques, persuasifs, participatifs, ou délégués. D'autres théories mettent en avant un leadership "situationnel" dépendant de la situation et de la réponse de ceux qui sont guidés. D'autres encore font appel à un modèle de leadership "servant". Cependant, dans la plupart des systèmes humains -- même l'église -- un leadership servant est devenu une contradiction. Ce qui passe le plus souvent pour un leadership servant est en fait principalement un label vert politiquement correct permettant de recycler un même comportement qui continue à pratiquer un mode de leadership fermé, Bleu, autocratique, identique pour chacun, en essayant de passer pour inclusif. Ce que fait souvent l'entreprise est de s'appuyer sur une culture organisationnelle hiérarchique, autocratique [Bleue] pour établir des leaders comme des seigneurs ou des princes, qui renomment alors ces seigneureries en les appelant des "services". Autant pour le leadership servant.

Malgré tout, ces trois approches oublient de prendre en compte les systèmes de croyances profonds qui gouvernent les modes de vie des personnes. Les personnes à différents niveaux d'existence opèrent avec des systèmes de croyances, des vues du monde et des niveaux de complexité de pensée totalement différents. Lorsqu'elles se rencontrent sur des questions de business ou politiques, c'est comme si elles venaient de planètes perceptuelles totalement

différentes, comme si elles parlaient des langues différentes. Le résultat est qu'elles finissent par se parler sans se comprendre. Ajoutez à ceci le fait que les personnes ne sont capables de comprendre que les systèmes qui sont déjà devenus opérationnels dans leurs vies. Tout ce qui provient d'un système d'un niveau plus élevé que leur sera réinterprété par elles de façon à ce qu'il soit tel que le comprend leur système de pensée. Et donc, la communication entre les Niveaux, lorsque les questions ne sont pas négociables, est souvent difficile. Plus élevé ne veut pas forcément dire supérieur, mais tout simplement approprié au milieu ou aux conditions de vie de la personne ou du groupe.

Le concept de "stades" ou de "Niveaux" de développement n'est pas toujours bien accepté par les gens. Il en est ainsi, comme Clare Graves l'explique, parce que les gens ne voient pas leurs efforts dans la vie comme simplement une "étape qu'ils traversent", mais comme le but ultime, le summum de toute vie". Une fois que les gens ont atteint ce "but ultime", ce "but permanent", cette compréhension "de toute vie", et que leurs Conditions de Vie sont relativement stables, ils tendent à penser qu'ils sont arrivés à la "vérité" et deviennent satisfaits et complaisants sur l'étendue de leur savoir. Le résultat? Ils deviennent conservateurs et cessent de croître. Le conservatisme dans les entreprises est *un signe de stagnation et de déclin*, et se développe lorsque les gens cessent d'être innovateurs du fait de leur contentement de ce qu'ils ont déjà accompli. Lorsque quelqu'un arrive et dit "il y a un *autre* niveau ou stade de développement", les gens, sentant que la couverture de sécurité de leur vision du monde est retirée, éprouvent colère, frustration, ou excitation, selon qu'ils fonctionnent avec un état d'esprit Fermé, Bloqué ou Ouvert. A chaque niveau, une personne peut donc fonctionner à un stade Ouvert de pensée (un Système de Valeurs domine, mais est pourtant ouvert à toute information qui pénètre leur champ de perception); à un niveau Bloqué (seulement l'information qui provient d'un Système de Valeurs antérieur ou égal à celui qui est actuellement utilisé est acceptée, toute information provenant d'un niveau ultérieur est refusée); ou à un stade Fermé (aucune information qui ne se conforme pas au Système de Valeurs actuel, d'habitude un seul Système de Valeurs est opératif).

### **Modes de Leadership, Systèmes de Valeurs "fermés", et Écoute des Autres:**

A ce stade avancé, chaque Système de Valeurs manifeste une attitude et comportement différent en écoutant l'autre ou en respectant la vision du monde d'un autre. Chaque niveau de MEME exprime aussi un mode de leadership différent.

Les niveaux Beige et Violet valorisent les membres de leur propre groupe. Ils vivent dans un monde de peur des étrangers -- de ceux qui sont différents. Ils n'ont aucune raison d'écouter ou d'accepter les expériences de quelque être humain en dehors de leur groupe -- des gens qui sont différents. Violet est un système communal-collectif ou le fait d'écouter les autres au sein du système peut être important, mais pas les étrangers qui sont différents. Et pour ces deux systèmes, presque tout le monde est un étranger. La tradition et la sagesse reçue "des gourous" et des guides spirituels est ce qui compte. *Le leadership est guidé par la tradition.*

Rouge ne fait confiance qu'à lui-même. Ils hésitent à écouter les signaux provenant de toute source excepté entre eux. Ils n'accordent aucune valeur aux expériences des autres et b'ont aucun désir d'écouter ou d'accepter ce que d'autres ont à dire -- sauf si cela peut augmenter leur propre pouvoir sur les autres et/ou leur permettent de survivre dans le monde des nantis/démunis dans lequel ils vivent. Rouge est un système individuel/élitiste ou le moi est primordial -- au dépens des autres. *Le leadership vient du pouvoir.*

Bleu a un besoin de n'écouter que la bonne autorité. La pensée absolutiste ne tolère aucun autre point de vue que celui émanant de la bonne autorité. Les Visions du Monde différentes de celles de Bleu sont au mieux tolérées, mais pas acceptées -- pas même pour les autres. Lorsque vous avez "la vérité", c'est une perte de temps d'écouter la "vérité" de quelqu'un d'autre. Bleu est un système communal-collectif dans lequel on n'écoute et on n'accepte que ceux du même "isme". Bleu reflète une tendance justicière de droite, avec une pensée culpabilisante "une seule bonne manière". C'est cette forme de leadership qui cause peut-être plus de problèmes que tout autre dans le monde du business, résultant en une absence de

confiance dans le leadership, un manque d'engagement pour l'institution, et un vote des employés et des clients avec leurs pieds et leurs finances, alors qu'ils appliquent leurs efforts et leurs ressources autre part. *Le leadership est guidé par l'ordre.*

Orange peut écouter les autres, mais avant toute chose pour capter toute information qui permettra à Orange de mieux manipuler les autres dans le "vrai" monde de la concurrence. Orange est Machiavélique. Les Machiavéliques utilisent leur esprit rationnel-calculateur pour manipuler, pour avoir le dessus sur les autres. Et ils savent que cela ne peut se produire s'ils se laissent aller à se soucier des autres, à se permettre de prendre en compte les pensées et les sentiments des autres, en fait à accepter les Visions du Monde des autres. Orange est poussé à réussir -- si besoin est -- par dessus les autres. Orange sait que devenir une personne altruiste montrant des émotions est une perte de temps. Et le temps est de l'argent. Orange est un système individuel-élitiste ou soi-même est primordial -- pas les autres. La plus grande partie des entreprises [Américaines] occidentales se situent là, ainsi que les nouveaux super-riches. La débauche d'activité ayant pour objet le gain de pouvoir et d'argent observable chez la plupart des leaders d'entreprise se situe également ici. Ce mode de leadership peut être particulièrement impitoyable et arrogant, car il est principalement égoïste. De nombreuses personnes dont la vie est articulée autour de ce MEME compensent des valeurs aussi matérialistes en adhérant à une idéologie politique traditionnelle. Ceci est un exemple du principe du pivot, où les extrêmes doivent s'équilibrer.

Vert est le premier système qui commence à accepter les autres. L'un des besoins les plus puissants de Vert est de connaître le monde intérieur des autres et de faire partager leur propre monde intérieur avec les autres. Vert doit réussir dans les relations interpersonnelles. Faire ainsi signifie que l'authenticité, la congruence, l'honnêteté et la confiance doivent exister envers soi-même et envers les autres. Entre les individus ou au sein du groupe, Vert écoute profondément les expériences des autres -- leurs visions du monde. Vert écoute profondément les autres, car c'est ainsi que fonctionne le système. Mais même dans ce système, il n'y a qu'un commencement d'effort d'accepter les visions du monde des autres. Vert peut accepter les visions du monde des autres, aussi longtemps que cette vision du monde produit un comportement qui est acceptable au sein de la communauté. Dans ce système communal-collectif, les autres sont de la première importance, mais les autres doivent accepter la vision du monde qui fait l'objet du consensus au sein de la communauté. Même une définition générale de l'empathie est ici inadéquate. L'empathie est l'identification intellectuelle ou l'expérience indirecte des pensées, sentiments ou attitudes d'un autre. C'est une chose d'être profondément empathique, et de connaître et d'apprécier les pensées et les sentiments d'un autre. Mais c'est une toute autre chose d'accepter ces pensées et ces sentiments comme étant justes et bons pour l'autre. C'est pourquoi le "politiquement correct" revêt une telle importance pour Vert. Les leaders et les laïcs Verts peuvent être extrêmement intolérants, particulièrement lorsque les choses ne se passent pas comme ils le désirent. Vert reflète souvent une attitude justicière de gauche, une rigidité de l'équité. *Le leadership repose sur les personnes.*

En partant d'un examen rapide de ces six Systèmes de Valeurs, il est facile de voir d'ou vient une bonne partie des conflits dans l'entreprise et dans la société. Lorsque l'on fait le lien entre le pouvoir et tous ces Systèmes de Valeurs, on veut facilement voir que lorsqu'ils entrent en conflit, tout le monde voit Rouge -- chacun tend à une mentalité de siège, se renferme, se protège contre le pire, en adoptant une attitude défensive. Le pouvoir est la force la plus attirante du monde, plus forte que l'argent, la nourriture ou les instincts sexuels. Friedrich Nietzsche, dans son ouvrage [*The Dawn of Day*] déclare "les démons de l'homme ne sont ni la nécessité ni le désir, mais *l'amour du pouvoir*. Vous pouvez tout donner à l'homme -- santé, nourriture, abri, jouissance -- mais il est et demeure malheureux et capricieux, car le démon attend et attend, et doit être satisfait. Enlevez lui tout le reste et satisfesiez ce démon, et l'homme sera presque heureux -- aussi heureux qu'homme et démon peuvent être." Le pouvoir est essentiellement "capacité d'agir". Le pouvoir peut être utilisé comme coercition, contre la volonté de quelqu'un, ou comme choix, sans enfreindre le libre arbitre. Les leaders ont quelquefois besoin d'utiliser les deux. Le véritable pouvoir, cependant, rarement exercé par les humains, est celui que les leaders ont besoin de développer. *C'est la faculté de savoir que l'on peut, mais de ne pas le faire.*

Une compréhension spirale des systèmes humains nous permet aussi de comprendre que si les guerres ont lieu sur des Niveaux différents, elles sont provoquées pour des raisons différentes, en fonction des 'MEMES' dominants.

## SYSTEMES DE VALEURS, 'MEMES' ET CONFLIT HUMAIN

6e. Niveau: les Communautés conduisent des *guerres humanitaires* contre ceux qui commettent des 'crimes contre l'humanité', pour des questions de justice, d'équité et pour protéger les victimes.

5e. Niveau: les Etats Commerciaux conduisent des *guerres de concurrence* pour faire avancer leurs sphères d'influence, accéder à des niches de marché, et préserver leur image et leur statut.

4e. Niveau: les Nations Anciennes conduisent des *guerres 'saintes'* pour des raisons justicières, pour préserver leurs croyances, protéger l'institution, préserver leur mode de vie, et défendre la loi, l'ordre et l'autorité légitime.

3e. Niveau: les Empires conduisent des *guerres impériales* pour dominer, gagner le butin, et exiger le droit au pouvoir et aux privilèges.

2e. Niveau: les Tribus conduisent des *guerres inter / intra-groupes* pour protéger la famille, les traditions, les vérités sacrées, et les normes et coutumes culturelles face aux envahisseurs et/ou aux influences 'extérieures'.

1er. Niveau: les Bandes conduisent des *guerres de survie* pour obtenir nourriture, eau, sécurité et reproduction. Il n'y a pas ici de combat idéologique.

La solution à toutes ces luttes de pouvoir, modes de leadership auto-destructeurs et vues du monde conflictuelles ne provient pas de ces six premiers niveaux de subsistance, le Premier Groupe, les *mêmes de la chair* préoccupés de leurs propres intérêts. La solution vient des systèmes ou niveaux suivants qui commencent maintenant à émerger de par le monde et parmi certaines entreprises. Ces niveaux se situent dans le Second Groupe, les systèmes de 'l'être', les Niveaux 7 et 8, les *mêmes de l'esprit*.

Jaune est le premier système à écouter et à accepter la vision du monde d'un autre être humain simplement parce que cette vision du monde est importante pour l'autre être humain. Ceci constitue une modification majeure dans la manière dont les être humains interagissent les uns avec les autres -- une façon de valoriser l'autre que nous n'avons jamais encore vu au cours de l'histoire. Jaune n'est pas frustré par l'ambiguïté et peut même apprécier l'ambiguïté. Jaune est un système individuel-élitiste qui non seulement valorise lui-même, mais valorise aussi les autres. Jaune écoute l'autre car ce qu'il dit est important pour lui, non parce qu'il fait partie de mon groupe (Violet) ou parce qu'il peut en dériver un gain de pouvoir pour lui-même (Rouge) ou parce qu'il faut être bon envers les autres, même si l'on a aucune intention d'accepter ce qu'il exprime (Bleu) ou pour pouvoir prévaloir sur les autres (Orange) ou afin de déterminer si l'autre est acceptable ou pas au sein de la communauté (Vert). Jaune valorise *l'être*, car toute personne a le droit d'être. Jaune aplatit aussi la pyramide hiérarchique pour éliminer les niveaux redondants afin de partager le pouvoir et la prise de décision avec ceux qui se trouvent le plus proches des problèmes. Le résultat est la responsabilité à tous les niveaux car l'attention porte sur la compétence et sur qui peut le mieux faire le travail, sans considération pour qui il est, et sans distinction de genre, d'âge, de race, d'ethnicité, de classe ou de croyance. *Le leadership est guidé par les processus.*

La vision du monde de Turquoise est encore en cours de développement, mais sa focalisation porte sur le holisme, l'harmonie et l'interconnexion entre toutes les formes de vie.

### Leadership Spiral:



A la lumière de ces MEMES ou Systèmes de Valeurs reflétant les différents niveaux d'existence dans la société et dans l'économie, de quelle genre de leaders avons-nous besoin pour ce nouveau millénaire? Quels genres de leaders les gens éliront-ils dans les années 2000? Telle est la question cruciale dans l'esprit des gens alors que nous abordons le 21e. siècle, à la lumière des déceptions passées. Nous ne voulons bien sûr pas élire des leaders qui mettront eux-mêmes ou leur pays ou leurs organisations dans l'embarras face au monde. Le leaders doit donc être une personne *éthique*, qui comprend la différence entre bon et mauvais, entre comportement approprié et inapproprié. Un haut degré d'éthique suppose aussi bien sûr la compréhension du fait qu'une conduite éthique ne veut pas dire "ne pas se faire prendre", mais se situer au-delà même de toute possibilité de suspicion. Ce qui est requis est un leadership par l'exemple.

D'un autre côté, nous ne voulons pas d'un leader qui soit "fermé", "rigide" ou "bloqué" -- opérant selon seulement un Système de Valeurs, et incapable ou refusant d'explorer toute autre option que celles qui s'y conforment. Le monde a vu bien trop de leaders (c-a-d "dictateurs") fonctionnant selon de tels principes. Ils s'entourent souvent de personnes similaires, perpétuant ainsi la pensée de groupe -- un rejet de tout jugement critique par égard pour l'harmonie du groupe.

Nous ne voulons pas non plus d'un leader qui soit un "flatlander". Un "flatlander" est quelqu'un qui approche la vie en général et la prise de décision en particulier avec une approche identique pour toutes les situations. Le terme original vient du roman de Edwin Abbott publié en 1884 et depuis devenu un classique: [\*Flatland: une idylle en plusieurs dimensions\*](#), ou il décrit un peuple qui ne peut voir la vie qu'en deux dimensions -- à droite et à gauche, devant et derrière. Ils n'ont aucune notion du haut ou du bas, de la dimension verticale, mais vivent seulement dans un plan horizontal. La vie est une question de catégories rigides, de types simplistes, et de séries de boîtes avec des étiquettes prédéterminées. En Flatland, "relations humaines" veut dire trouver la bonne catégorie ou boîte pour les gens et les y mettre, selon les apparences de leurs contours. En dépit de toutes les avancées dans le domaine du savoir, Flatland existe toujours. Et ses habitants -- les flatlanders -- courent toujours la terre, cataloguant les gens en fonction de leurs couleur, race, appartenance ethnique, genre, handicaps, âge culture, idées ou tout autre signe distinctif simpliste.

Ce dont les nations et les entreprises ont besoin, sont des personnes se situant à Jaune. Jaune est le premier MEME dans notre répertoire humain à reconnaître l'élégance de la *spirale entière* et à agir selon le principe selon lequel la *diversité de la pensée* peut être la plus grande diversité de toutes, par delà la diversité de race, de genre, de culture, de classe ou d'âge. Ce que l'on trouve à Jaune est un "Leader Spiral". Un Leader Spiral est une personne qui est capable de voir la spirale entière des différences humaines au sein de l'entreprise et de la société, et qui sait comment communiquer avec les personnes à leurs niveaux d'existence respectifs globalement, tout en gardant à l'esprit la santé de l'ensemble -- nation/entreprise -- à l'esprit.

Les leaders Jaunes ou Spiraux comprennent le pouvoir. Ils savent ce qu'est le pouvoir, comment le créer et comment l'utiliser. Mais ils savent aussi combien son utilité est limitée. Un Leader Spiral n'est pas imbu de statut, mais focalisé sur la compétence -- sur qui est le mieux équipé pour accomplir les tâches. Les barrières culturelles et sociales qui divisent cette entreprise et créent le conflit aux six premiers niveaux, tels que les mêmes de race, d'ethnicité, de genre, d'âge, de croyances, de styles de vie, etc. ne sont ici d'aucun souci. Pour le Leader Spiral, la question est: Qui est la personne la plus compétente pour accomplir les tâches requises?

Un Leader Spiral émule aussi deux autres principes de vie. J'appelle le premier le "Principe de Leadership de Relations Humaines" et son nom est relativement explicite. *Soyez attentif à comment vous traitez les personnes lorsque vous êtes au sommet, vous pouvez les croiser en redescendant.* Le second principe par lequel vit un Leader Spiral est le "Principe du Sabbat". Il a d'abord été donné par Jésus il y a environ 2000 ans lorsqu'il a déclaré "Le Sabbat a été fait pour l'humanité, et non l'humanité pour le Sabbat. Voici le principe:

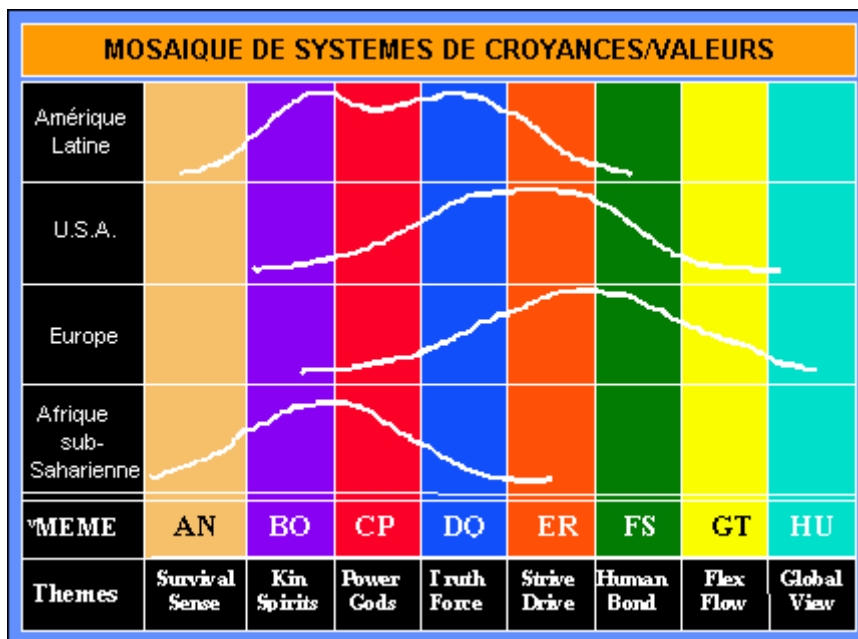
*l'institution existe pour subvenir aux besoins de l'individu, et non les individus pour subvenir aux besoins de l'institution.* En d'autres termes, les besoins des employés viennent avant les besoins de l'organisation, puisque les employés *sont* l'entreprise. Le leader Bleu est focalisé sur les besoins des systèmes de l'entreprise: le Leader Spiral sur les besoins des employés de l'entreprise. Ce système a rarement été suivi par les organisations, même l'église qui plus souvent qu'à son tour adopte une approche égoïste et égocentrique du management. Et pourtant, la pratique de ces deux principes conduit à la plus haute confiance dans le leadership. L'inverse est également vrai. Les fautes commises dans ces deux domaines conduit la bourse de la confiance dans le leadership à s'effondrer.

Les implications de tout ceci pour une entreprise donnée à tous les niveaux sont profondes. Prenez par exemple une grande entreprise. A ce niveau, on peut s'attendre à trouver une grande variété d'avis que à peu près tout, allant de l'input d'idées à l'output de produit et plus. Tous ces mêmes entrent souvent en conflit dans les conseils d'administrations ou dans la politique d'entreprise, affectant le traitement des clients, ce qui peut résulter en des factions et des schismes. Un manager qui passe à coté d'une telle diversité de pensée et qui opère avec la perspective d'un "flatlander" ne fait qu'aggraver le problème. Il y a donc un grand besoin de "managers spiraux" qui comprennent, respectent et valorisent la diversité de pensée de leurs équipes et de leurs employés. Ici réside un principe de management de la diversité de la plus haute importance, qui sera à la frontière la plus avancée des missions des entreprises pour le troisième millénaire. *La clé du management réussi de la diversité réside dans la compréhension de la diversité des Systèmes de Valeurs opérant au sein de l'entreprise.* Cette diversité de "systèmes de pensée" a un bien plus grand impact sur un entreprise multiculturelle que la diversité de races, d'ethnicités ou d'expressions culturelles pourront jamais avoir. Des personnes de la même culture, groupe ethnique ou race, par exemple, ont souvent des MEMES ou Systèmes de Valeurs différents, alors que d'autres personnes de groupes différents partagent souvent des MEMES identiques. Comme les MEMES constituent des systèmes de prises de décisions profonds *au sein* des personnes, et non pas des types de personnes, des couleurs *chez* les personnes, des couleurs *de* personnes, ils transcendent les races, les genres, l'ethnicité, l'âge, les classes, les cultures et l'origine nationale. Un Leader Spiral comprend tout ceci. Les "flatlanders" en revanche, ne reconnaîtront pas leur diversité profonde, et s'en remettront à des catégorisations superficielles et à des boîtes étiquetées en fonction de leurs marqueurs biologiques, culturels ou de croyances

Des organisations au niveau national ou transnational telles que l'Eglise Catholique ont besoin de "présidents ou de cadres de direction spiraux" qui comprennent la diversité de pensée de leurs composants. Différentes sections et régions de différents pays reflètent différents systèmes de valeurs. Aux USA, par exemple, Le sud du pays est plutôt Violet, Rouge et Bleu, L'ouest est plutôt Orange et Vert, alors que le Nord-Est reflète aussi bien le MEME Orange que le Violet, et que le Midwest est Bleu et Orange. Pourtant, même dans ces vastes régions, on peut observer l'ensemble de la spirale des systèmes de valeurs comme un continuum de mélanges et de fusions. Certaines entreprises sont plus ouvertes que d'autres la présence de femmes à des postes de leadership, certaines autres considèrent cela incompatible avec leur culture de réseaux masculins; certaines entreprises font d'importants efforts pour être ouvertes, et d'autres en font juste assez pour tenir les inspecteurs et les syndicats à distance. Certains managers sont Fermés, d'autres sont Ouverts, et certains sont Bloqués. Le dirigeant d'entreprise qui manque de reconnaître une telle diversité connaîtra un succès limité au dans le nouveau millénaire. Plus on va haut dans la hiérarchie d'une entreprise, et plus on rencontre de diversité de MEMES, et donc plus grand est le besoin de Leaders Spiraux. Dans ce nouveau millénaire, les entreprises et les nations auront besoin de tout un éventail de Leaders Spiraux -- des présidents spiraux, des managers spiraux, des administrateurs et des éducateurs spiraux, des assistants spiraux et même des employés spiraux.

Le management est aussi différent à chaque niveau de l'existence et doit répondre aux besoins des gens à leurs niveaux de besoin respectifs. Le travail des organisations comme Habitat pour l'Humanité, FEMA et différentes ONG est dirigé vers des personnes au niveau Beige, s'efforçant de rester en vie. Les entreprises internationales doivent donc comprendre

les systèmes de valeurs opérationnels, aussi bien au sein de l'entreprise que dans la société afin d'avoir la moindre chance d'être pertinente et l'opportunité de connaître le succès [voir graphique]. Les courbes en cloche du graphique représentent les systèmes de valeurs à l'œuvre dans différentes sociétés. L'Amérique Latine et l'Afrique sub-Saharienne sont par exemple dominées par les <sup>v</sup>MEMES Violet et Rouge, alors que les USA sont plus au niveau Orange et Vert, et l'Europe, particulièrement l'Europe du nord se situe plus à Vert et Jaune. Cependant, les entreprises multinationales dans la plupart de ces continents tendent à fonctionner au niveau du <sup>v</sup>MEMES Bleu, selon une perspective de Flatlander.



Il nous faut cependant comprendre qu'un <sup>v</sup>MEME Bleu fort, sain est un *fondement essentiel* pour la spirale entière. Il fournit les ancrs de la loi, de l'ordre, de la bonne autorité, de la responsabilité et de la justice sans lesquels les entreprises et les nations sont en danger. Si nous perdons ce système crucial, nous perdons notre orientation, notre compas moral, le cœur central, et la fondation essentielle de systèmes plus complexes. Ceci est aujourd'hui un problème dans une grande partie du monde. Le résultat est la prolifération de violence et de dégradation morale à laquelle nous assistons. D'un autre côté, pour un esprit fermé, le <sup>v</sup>MEME Bleu peut devenir un système malsain avec un autoritarisme rigide, qui s'arroge le droit d'être seul à juger, justicier, exclusif, et guidé par la culpabilité. Penser au sein des "flux naturels" des systèmes est l'essence de la Dynamique Spirale. Non pas d'étiqueter les gens comme étant ceci ou cela, ou faire preuve d'une immense fierté d'affirmer avoir "atteint" un certain stade de développement moral et du soi. Les leaders spiraux comprennent tout ceci. Ils voient l'entière spirale des besoins humains et rencontrent les personnes à leurs niveaux d'existence respective, éveillant chez eux les "flux naturels" des niveaux de développement suivants.

### Le Genre de Leaders qu'il nous faut Elire:

Le genre de leaders dont les entreprises et les nations ont besoin au 21e. siècle sont ceux qui ne sont pas "bloqués" ou "fermés" à aucun niveau. Mais en tant que leaders spiraux, ils comprennent l'ensemble de la spirale entière du développement humain, et sont capables de parler les "langages psychologiques" des personnes qui se trouvent à ces niveaux, et les rendre capables d'entrevoir la prochaine étape qu'ils ont à franchir dans leur croissance spirituelle. Ceci veut dire qu'un tel leader comprend la "règle des 5% du changement". Comme le déclare Ken Wilber dans l'un de ses derniers ouvrages *One Taste: The Journals of Ken Wilber* (Shambhala 1999): "une bonne règle de base est que les gens ne vont pas étendre leur visions des choses ou leur représentations du monde de beaucoup plus que de

5% à un quelconque moment donné. Et donc si vous essayez de les confronter avec un "très grand tableau", ils vont probablement se fermer, et peut-être même se mettre en colère... Souvenez-vous que les systèmes de croyances ne sont pas seulement des croyances -- ils sont le domaine de l'ego, le foyer de la contradiction interne. Lorsque vous mettez en cause un système de croyances quelqu'il soit, le soi-détaché perçoit cela comme une menace de mort." Et donc, les leaders spiraux savent comment "lire" cette audience. Ceci est un exemple de comment "parler" les "langages psychologiques" des autres. De tels leaders vont développer un modèle de leadership tel qu'il n'en a jamais encore été observé au cours de l'histoire. Le Président Clinton est celui qui s'est approché le plus près de la possession d'une telle capacité. Hélas, le côté négatif du MEME Rouge a aussi causé sa chute.

### Dessiner en dehors des lignes:

Alors que nous entrons dans le nouveau millénaire émerge un nouveau type de leader, un leader qui sait "dessiner hors des limites", fonctionner hors des frontières imposées par "nous avons toujours fait comme ça". Cela veut dire que la façon de penser qui a créé les problèmes dont nous héritons ne peut pas être la même que celle que nous utilisons pour les résoudre. En d'autres termes, les solutions aux problèmes actuels que subissent les systèmes humains -- qu'ils soient les individus, les organisations ou les nations -- ne peuvent pas provenir des niveaux d'existence et des MEMES ou résident les problèmes. Cela vient du fait que les modes de pensée actuelle, les vues de l'univers et les systèmes permettant de faire face sont bien trop étroits ou fermés et ne peuvent pas faire face aux opportunités présentés par les challenges émergents du monde sociétal. Albert Einstein reconnaissait ce dilemme lorsqu'il déclarait "Le monde que nous avons fait comme résultat du niveau de pensée que nous avons utilisé jusqu'ici crée des problèmes que nous ne pouvons pas résoudre au même niveau que celui où ils ont été créés."

Alors que nous entrons dans le 21<sup>e</sup>. siècle, de nombreux leaders de pensée font face à la réalisation qu'il n'y a pas un futur pour chacun de leurs pays ou communauté, pas plus qu'il n'y a un seul niveau d'existence ou vit toute l'humanité. Ce qui nous attend donc est une situation faite de *futurs multiples* ou de *réalités multiples* plutôt qu'une seule. Le fait de ne pas saisir cette vision des futurs conduira à un recyclage des vieux problèmes et l'application des mêmes vieilles solutions fatiguées, et des mêmes styles de leadership incompetents. Les Leaders Spiraux comprennent cela et sont prêts à emmener leurs organisations et leur nation vers leur niveau suivant de développement. Et cette compréhension dépasse de très loin toute notion d'affiliation politique. Bienvenue dans le futur!

---

La structure générale de cet article provient de la recherche séminale du Dr. Clare W. Graves (Union College, NY), "Human Nature Prepares for a Momentous Leap, *The Futurist*, April 1974, et de ses disciples, Don E. Beck, Chris C. Cowan, *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change* (Blackwell, 1996), ainsi que d'un e-mail reçu de William Lee, un autre étudiant des thèses de Graves. Le concept de memes de Richard Dawkins provient de son ouvrage *Le Gène égoïste* (Oxford 1976). Des éléments additionnels proviennent de l'article de Don Beck "Turbulence in the Balkans, a Paleo-Cultural View," 1999.

Le graphique est adapté d'un graphique similaire figurant dans l'ouvrage de Don E. Beck et Graham Linscott, *The Crucible: Forging South Africa's Future* (New Paradigm Press, 1991). L'utilisation des lettres au bas du graphique [AN, BO, CP, ...] est le code qu'utilisait Clare Graves pour identifier les différents Systèmes de Valeurs. Ces mêmes systèmes sont aujourd'hui habituellement désignés au moyen d'un code de couleur [Beige, Violet, Rouge ...] car ils sont plus faciles à retenir et qu'ils ne sont pas hiérarchiques.

[haut](#)

[pour en savoir plus](#)

[HOME](#)

Dr. Caleb Rosado, Chair

Department of Urban Studies,  
Leadership and Development  
The Campolo School For Social Change  
Eastern University  
990 Buttonwood Street, 6th Floor  
Philadelphia, PA 19123-3814 USA  
Tel: 215-769-3132  
Fax: 215-769-6785  
Cell: 215-778-0558  
Website: <http://www.rosado.net>  
Website: <http://www.eastern.edu>;  
E-mail: [crosado@eastern.edu](mailto:crosado@eastern.edu)  
E-mail: [calebrosado@earthlink.net](mailto:calebrosado@earthlink.net)

---

© Copyright 1998 - 2003 Rosado Consulting for Change in Human Systems.  
© Copyright 2003 Human Side Europe, Inc. pour la traduction française