

ALIGNANCE

LES PRISES DE CONSCIENCE A CHAQUE STADE DE LA SPIRALE DYNAMIQUE

« *Aucun problème ne peut être résolu sans changer le niveau de conscience qui l'a engendré* »

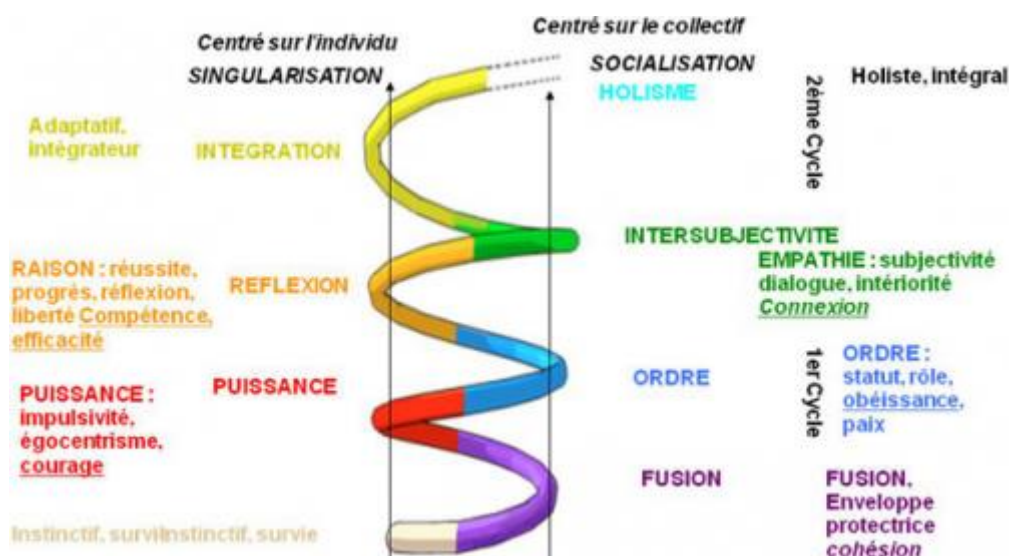
Albert Einstein

La Spirale Dynamique, c'est quoi ?

C'est un modèle décrivant les systèmes de valeurs profondes des personnes, des organisations, et des civilisations, et leurs chemins d'évolution et de développement, selon différents stades. Chaque stade correspond à un niveau de conscience spécifique. Et lorsque les valeurs associées à ce stade ne permettent plus de répondre aux conditions d'existence, on va chercher un autre stade de développement.

Plus précisément ...

Vous pouvez consulter mon article intitulé « Présentation de la spirale dynamique ».



OBJECTIF DE CET ARTICLE

La conscience de soi est à la racine de toute démarche de développement. Prendre conscience de ce que l'on ressent et de ce que l'on pense permet de trouver l'approche, l'état d'esprit, et les attitudes et comportements qui ouvrent des solutions adaptées face à des situations nouvelles ou complexes.

La spirale dynamique est une approche très appropriée pour comprendre l'état de l'art, pour un individu ou un collectif, sur son niveau de conscience et sur les prises de consciences émergentes.

Je me propose donc de décrire, pour chaque vmemes, les niveaux de conscience et les prises de conscience, sachant que, dans ce système holarchique qu'est la spirale dynamique, les consciences « restent en nous » au fur et à mesure de l'évolution vers des stades plus évolués, même si elles peuvent un peu se perdre en chemin, un peu comme nos souvenirs d'une façon générale.

Je traiterai à chaque fois la dimension individuelle, la dimension collective, et dans la dimension collective, les spécificités des organisations. Sur la dimension individuelle, je commencerai toujours par quelques repères sur la psychogénèse.

DESCRIPTION DES CONSCIENCES PAR vMEMES

AN Beige

Pour l'individu

L'individu en AN BEIGE est conscient, ... mais il n'est pas conscient d'être conscient ! AN BEIGE a une conscience sensorielle et physiologique très développée. Soucieux de sa survie, AN BEIGE démontre une acuité particulière pour repérer les menaces de son environnement, et donc se situer spatialement, et agir intuitivement à certains stimuli de l'environnement. Il dispose donc de 5 sens développés, et naturellement d'un 6^{ème} sens qui n'en est pas moins développé : l'intuition sans réflexion consciente.

Pour le collectif

Il n'y a pas de conscience du collectif. L'individu peut exister au sein d'un collectif, de type horde, mais il n'a pas de conscience de l'autre tant qu'il n'est pas une menace à son intégrité physique.

Pour les organisations

N/A

BO Violet

Pour l'individu

C'est la prise de conscience du moi physique, mais pas encore psychique. Le bébé de 4 mois à 2 ans, qui passe au stade BO VIOLET, n'est pas encore capable de penser à lui-même. Il traite le monde

comme une extension de lui-même et projette ses sentiments. Les images mentales et les symboles apparaissent dans sa conscience, de telle sorte que l'extérieur devient une source de peur ou d'émerveillement. Le doudou l'aide à maîtriser ses peurs en lui confiant un rôle magique. Il interagit de façon plus régulière avec l'extérieur, et commence ainsi à expérimenter le lien de cause à effet sur les petits événements du quotidien. Le langage lui permet de renforcer les liens fusionnels avec sa mère et son doudou.

En socio-génèse, l'émergence du BO VIOLET se situe lors de la révolution neurologique de la période pré-néolithique, où l'homo sapiens développe le langage, qui va lui permettre de converser avec ses proches. Il y a donc une conscience de l'existence de l'autre qui se développe.

Mais la conscience individuelle reste très faible. L'individu **n'existe pas** sans le collectif, il replonge en AN BEIGE s'il se trouve seul.

Il développe toutefois une conscience temporelle, plutôt centrée sur le passé ; le lien de cause à effet devient le moyen d'expliquer le monde, d'où

- l'importance des anciens, qui représentent l'expérience du passé
- les croyances en des pouvoirs magiques, qui permettent de trouver des explications lorsque l'on n'en a pas d'autres ; la superstition, par exemple, peut aider à se rassurer.

Pour le collectif

Le monde paraît mystérieux et effrayant, car les capacités cérébrales en BO VIOLET ne permettent pas de comprendre la plupart des événements extérieurs. Par la parole et les palabres, BO VIOLET va prendre conscience que le collectif peut protéger dans ce contexte. Des pratiques de réciprocité vont aussi émerger en BO VIOLET, pour renforcer les liens et développer la conscience des bienfaits du collectif. La parole va permettre de développer des croyances animistes, qui vont sceller l'identité du collectif.

Le rôle des ancêtres et des anciens (chaman ou sages) devient essentiel au collectif.

Pour les organisations

Aucune organisation n'est BO VIOLET dominant, mais certaines pratiques peuvent s'apparenter à BO VIOLET comme tous les rituels collectifs (anniversaires, célébrations, ou team building) quand ils sont destinés à renforcer la convergence du collectif.

La conscience du collectif qui prévaut sur l'individuel, profession de foi de beaucoup d'organisations aujourd'hui, est à son zénith en BO VIOLET, et sera de moins en moins profonde et symbiotique au fur et à mesure que l'on évoluera vers les autres v-mêmes collectifs du premier cycle... car la prise de conscience de l'égo en CP ROUGE sera passée par là.

CP Rouge

Pour l'individu

Le Moi psychique émerge avec force et impulsivité. Pour l'enfant, c'est l'âge de la première adolescence ou il apprend à dire non, déteste que les autres lui résistent, et pense que le monde est fait à son image.

Chez l'adulte, la manifestation de l'égo passe par la découverte de l'affirmation de soi, mais sous une forme très impulsive ou la conscience de l'impact de ce que l'on fait sur les autres est quasi inexistante. La culpabilité n'existe donc pas. La découverte de l'égo passe aussi par la conscience de sa capacité à se battre lorsque l'on est dominant, ou à se soumettre lorsque l'on est dominé/protégé.

L'individu en CP ROUGE découvre aussi qu'il attache de l'importance à l'image de puissance qu'il véhicule : suis-je reconnu comme dominant ? Si tel n'est pas le cas, il peut découvrir le sentiment de honte.

Pour le collectif

Le collectif découvre la notion de hiérarchie, puisqu'apparaît le chef tout puissant, là où les anciens, sous BO VIOLET, n'avaient pas vraiment de rôle hiérarchique.

Le collectif découvre aussi la capacité du chef à décider et agir vite pour le collectif.

Le chef est un parent, au sens de l'analyse transactionnelle, plus persécuteur ou nourricier que normatif. Il peut être déifié, puisque nous sommes dans les croyances polytheïstes.

Pour les organisations

L'organisation à ce stade, est dirigée par un chef tout puissant, qui, certes décide et agit vite pour le collectif, ce qui est particulièrement utile en situation de crise ou d'urgence, mais qui peut aussi être trop présent dans les idées et les actions. Ne pouvant être contrôlé, il ne permet pas à l'organisation de se structurer.

DQ Bleu

Pour l'individu

Pour l'enfant, c'est la découverte de codes collectifs, familiaux, sociétaux, que lui apportent ses parents. Ces codes qui dépassent son Moi et lui permettent de pacifier ses relations. Par le biais de ses figures d'autorité (parents, enseignants), il apprend qu'il est possible de définir les protections et permissions, les interdits, le bien et le mal, le juste et l'injuste.

Pour l'individu adulte, c'est la conscience que des écrits, des codes de conduites, des postulats, des vérités, peuvent lui donner des repères utiles et importants pour agir et s'identifier au sein d'un collectif. Il se développe ainsi la conscience de son appartenance au collectif, qu'il s'agisse d'une nation, d'une religion, ou d'une organisation ayant développé cet ordre collectif. Il y a donc quelque chose de plus grand que lui qui le guide. Il devient ethnocentré normatif, alors qu'il était egocentré en CP ROUGE.

Pour le collectif

C'est l'émergence d'un idéal commun, et d'une organisation très structurée et hiérarchique pour accomplir la mission collective.

L'idéal commun n'était pas présent en BO VIOLET, et pas partagé en CP ROUGE (l'idéal collectif, si tant est qu'il existe, n'étant là que pour assouvir les désirs de puissance des chefs). De même, la hiérarchie, émergente en CP ROUGE, prend toute sa dimension en DQ BLEU. C'est l'apparition des rôles et responsabilités, des lignes de commandement, et des prérogatives des chefs.

Enfin, le collectif enrichit sa conscience sur la dimension temporelle, avec la vision plus structurée du futur, autour de systèmes de planification.

Pour les organisations

Une première prise de conscience est sur la capacité du collectif à planifier à long terme. L'organisation se construit donc un projet, un plan pluri annuel, des objectifs, qui sont tous bornés dans le temps, avec des jalons.

Une seconde prise de conscience collective est sur le bienfait des méthodes et process, qui permettent de canaliser l'action, et de converger vers un effort collectif.

Ces 2 premières prises de conscience permettent donc de baliser le terrain de telle sorte que personne n'est irremplaçable, même les chefs.

La dernière prise de conscience est sur la capacité du collectif à avoir une forme de stabilité, dès lors que les organigrammes, rôles et responsabilités, et méthodes et process sont clairement établis et pilotés. C'est un progrès par rapport à l'organisation CP ROUGE, qui n'avance qu'en fonction du tempo donné par l'impulsivité de ses chefs. Cela permet de trouver une forme d'apaisement.

ER Orange

Pour l'individu

Pour l'enfant, c'est l'âge du « pourquoi » ? Il a besoin de mettre un peu plus d'explication rationnelle sur ce qu'on lui a donné comme vérité vraie. Cela peut l'amener à remettre en cause ou du moins relativiser les valeurs et règles du DQ BLEU. Il va développer sa capacité de raisonnement logique hypothético déductive (Piaget). Une relance intervient en ER ORANGE sur les premières années de la vie adulte, pour se prouver que l'on peut se lancer dans la vie avec autonomie.

Pour l'adulte, la prise de conscience est dans sa capacité à être et agir de façon autonome, sans se contenter d'œuvrer selon des codes prédéfinis. Il y a plein de ressources, méthodes, outils, qui peuvent l'aider à analyser puis faire des choix et agir en toute rationalité. L'adulte peut aussi découvrir que le monde est plein d'opportunités qui peuvent l'aider à progresser. Il commence aussi à découvrir l'importance du bien-être, de l'équilibre vie privée / vie professionnelle, et reprendre conscience, s'il ne se rappelle plus de son stade rouge, que son image et le regard des autres sont importants pour lui permettre d'avancer par rapport à ses objectifs de vie.

Sous ER ORANGE, l'individu prend aussi conscience qu'il a une façon de faire pour éviter de déclencher l'agressivité des autres. Il découvre les vertus de la négociation habilement menée. Il

commence à prendre conscience des vertus de l'empathie, même s'il la met encore avant tout au service de ses propres intérêts.

Pour le collectif

Les collectifs, en remettant en cause les soi-disant vérités ultimes, se rendent compte qu'en utilisant une réflexion rationnelle, ils peuvent être plus justes et pertinents dans leurs actions, et ainsi progresser plus vite.

Le besoin d'équité est une prise de conscience qui amène au fonctionnement démocratique, aux droits de l'homme et des citoyens, aux instances représentatives de défense des consommateurs et des salariés. Toutes les questions autour de l'égalité citoyenne, la diversité, la tolérance sont aussi nouvelles. ER ORANGE est un idéal libéral, aussi bien social qu'économique.

La libre expression des individus qui composent le collectif se traduit par la vertu grandissante de la négociation.

Sous l'angle du libéralisme économique, le collectif se rend compte que s'il prouve son efficacité, il peut progresser, croître, et ainsi faire face aux défis de l'internationalisation et de la concurrence galopante. Le collectif prend aussi conscience que sa réussite dépendra de la compétence de ses éléments clés, et de leurs capacités individuelles à être à la hauteur de leurs objectifs ambitieux, ce qui, si tel est le cas, leur vaudra une récompense matérielle (prime ou promotion).

Comme en individuel, le collectif se découvre et se plait au jeu du « toujours plus fort » « toujours plus haut », quitte à perdre le sens de sa vocation.

Pour les organisations

La hiérarchie est toujours présente mais laisse de la place pour

- une organisation matricielle, basée sur les processus, voire une organisation par projet, qui favorise la transversalité
- l'initiative et la responsabilité individuelle, via un management par objectif

Cette nouvelle approche organisationnelle crée de nouvelles conditions pour certaines avancées dans la conscience collective.

Innovation

Selon l'adage très ER ORANGE du « toujours mieux », et libéré du carcan de la hiérarchie traditionnelle de DQ BLEU, les organisations ER ORANGE découvrent leur capacité à innover, en recherchant l'amélioration continue, notamment dans le cadre de projets multi métiers. Mais l'amélioration continue se met plus au service du profit que du développement durable et de la RSE de l'entreprise.

Responsabilité et Energie

Le management par objectif permet une plus grande liberté d'action individuelle quant à la façon d'atteindre les objectifs. On commence à parler d'empowerment, même si la supervision hiérarchique reste très (trop) présente, et cette nouvelle approche permet de prendre conscience que le plus d'autonomie concédé commence à libérer les énergies.

Méritocratie

Les organisations prennent conscience que si les évolutions individuelles se font sur la base du mérite plutôt que de l'ancienneté, cela crée un levier de motivation supplémentaire

Confiance et qualité de relation

Ce plus d'autonomie laissé aux opérationnels fait prendre conscience que la confiance et la qualité de la relation sont au cœur du système

- si la confiance est là, le suivi des objectifs aura plus une vocation d'accompagnement que de contrôle, les équipes oseront proposer des pistes d'innovation courageuses, et le parler vrai facilitera l'arbitrage sur les moyens et les priorités, et permettra des remontées d'information fiables
- si la qualité de la relation est là, les objectifs seront co construits, les relations transversales seront fluides, et toutes les négociations seront plus constructives

Il y a donc une prise de conscience de l'importance de la relation de confiance, mais l'organisation en ER ORANGE n'est pas suffisamment évoluée pour faire prospérer et pleinement respirer la culture de la confiance. Il faudra pour cela attendre GT JAUNE.

FS Vert

Pour l'individu

L'individu passe en FS VERT culminant quand il développe une conscience plus grande de son environnement, à la fois naturel et relationnel.

L'individu développe sa conscience écologique, se dit que le monde est l'habitat commun de l'humanité, et prend conscience de son rôle dans la préservation de l'environnement.

En parallèle, il ouvre sa conscience sur son intériorité et l'intériorité d'autrui, il ouvre le registre des émotions et développe son intelligence émotionnelle.

Il découvre aussi qu'il n'est plus sûr de rien, et développe une pensée relativiste.

Il se met à apprécier et valoriser le « chemin » plutôt que le but.

Pour le collectif

On retrouve la notion de sens, perdue en ER ORANGE. Les individus partagent de façon plus posée et consensuelle sur la finalité des objectifs, pour remettre ce sens partagé au cœur de l'action collective. La culture relativiste émergente réduit les situations de jugement, fait que chacun s'écoute, mais du coup, peut rendre difficile la prise de décision ; en effet, chacun s'écoute sans se juger, et du coup, il est difficile de dégager des « positions » meilleures que d'autres et d'aboutir à des décisions.

Chacun devient acteur de l'évolution du collectif, là où DQ BLEU ne situait le rôle de l'individu au sein du collectif, que dans l'application et le respect des codes/principes définis par une autorité supérieure.

La prise de conscience essentielle porte sur les bienfaits de l'intelligence collective ; le collectif réalise qu'il peut être créatif et réactif à souhait, s'il renforce les pratiques de travail collectif en transversal. La clé de la performance réside dans la capacité à mettre en œuvre les processus d'intelligence collective.

Pour les organisations

Management par les valeurs et le sens

L'organisation prend conscience que le référentiel de valeurs de l'entreprise est un outil formidable pour développer l'empowerment . Elle met donc en place un système de pilotage via les valeurs, là ou, sous ER ORANGE, elle se contentait d'afficher les valeurs sans rechercher systématiquement à les incarner.

Les valeurs pleinement utilisées (c'est-à-dire présentes dans les feedbacks et les systèmes d'évaluation ascendants et descendants) permettent de redistribuer la responsabilité vers le collectif, car il dispose alors d'une sorte de phare lui permettant d'orienter l'action efficacement.

De Manager a Servant leader

Il est attendu des managers qu'ils aillent beaucoup plus loin dans la responsabilisation des équipes, qu'ils permettent aux équipes en toute autonomie

- d'identifier puis de résoudre les problèmes
- de trouver et mettre en oeuvre de nouvelles idées

Nous passons complètement dans la logique de la pyramide inversée, ou le manager est un facilitateur au service de son équipe, et est évalué par son équipe, même s'il est toujours là pour aussi évaluer ses équipes et son collectif.

RSE

Tout comme l'individu, l'organisation prend conscience de son rôle dans la préservation de l'environnement.

Lorsque la démarche RSE est initiée sous la contrainte, il ne s'agit pas de FS VERT, mais plutôt d'ER ORANGE visant à la conformité pour sécuriser son business. Par contre, lorsque la prise de conscience est réelle, et que la responsabilité sociale est perçue comme au cœur du sens de l'action collective, les initiatives se multiplient pour créer des modus operandi harmonieux et respectueux de l'environnement (recyclage des déchets, empreinte carbone, charte sociale des sous traitants ect..)

GT Jaune

Pour l'individu

L'individu en AN BEIGE devient conscient du danger que court notre espèce, et dans un même temps, de la complexité des systèmes dans lesquels il interagit. Du coup, il réinvestit l'expression de soi, retrouve son individualité, mais la « pose » dans un esprit « mondocentrique » plutôt que l'égoцентриque en CP ROUGE, ou l'ethnocentrique individualiste ER ORANGE. Il souhaite que toute vie

puisse continuer de manière naturelle et fonctionnelle. Cela se traduit par le fait qu'il met son ego en sourdine : il se préoccupe de son rôle et sa place dans une oeuvre collective, et regarde le but collectif plutôt que toute forme de but individuel.

Dans un même temps, il recherche à comprendre la complexité, et développe un esprit pragmatique pour agir, à son niveau, à partir de son cercle d'influence, et à partir de la forte conscience de ses propres valeurs individuelles. Mais il ne cherchera jamais à se mettre en valeur par rapport aux autres, et peut ainsi être perçu comme discret, ou absent.

Pour le collectif

Le collectif jaune suit le principe du réseau. Chacun est libre de participer. Chacun doit respecter des règles et méthodes s'il veut participer. Chacun peut grandement contribuer à l'avancée collective par ses initiatives individuelles, sous réserve qu'il ait fait la juste analyse, qu'il soit reconnu comme compétent, qu'il soit suivi par des pairs, et qu'il agisse en alignement avec la raison d'être du collectif. Mais son individualité s'exprimera toujours au service de la cause commune, et en aucun cas au service d'objectifs individuels.

Le collectif prend conscience de sa capacité d'action dans un fonctionnement très décentralisé et dépourvu de tout contrôle.

Pour les organisations

Les organisations jaunes, rebaptisées OPALES par Frédéric Laloux (selon les termes de Ken Wilber), ont pris conscience que la liberté maximum responsabilise les individus, et elles ont donc supprimé les managers et le principe de contrôle hiérarchique. Elles fonctionnent en réseau avec des managers devenus facilitateurs/ressource. Disparition du management et de la recherche de consensus (au profit du consentement), les décisions sont prises de manière décentralisée par les porteurs de projets, qui coopèrent avec des alter ego volontaires.

Les organisations jaunes ont aussi intégré que seule l'authenticité des personnes permet de communiquer de façon sincère, juste, et efficace dans des situations complexes. Elles amènent les individus à être dans l'authenticité intégrale, c'est-à-dire à être ni plus ni moins qu'eux même, tels qu'ils sont dans la vie en général, sans masques. Cette transparence facilite bien sûr grandement l'efficacité de la communication interpersonnelle ; les choses se disent, et permettent de décider de l'action la plus pertinente.

Les organisations jaunes ont pris conscience que la conduite stratégique classique, avec des déploiements et déclinaisons cadrées dans le temps, n'est pas la démarche la mieux appropriée à ce monde complexe et de plus en plus rapidement évolutif. Elles s'assurent donc que la « vocation/raison d'être » du collectif est claire et porteuse de sens pour tous, et s'appuient essentiellement sur cette vision très globale pour laisser la place et faire confiance aux membres du collectif et à leur capacité d'être au plus juste dans les actions à mener en fonction des circonstances et de l'émergence de nouvelles idées.

