LIVRE BLANC · UN CADEAU À L'HUMANITÉ

L'ÉQUICONSCISME®

La théorie de l'équilibre conscient — pour une économie au service du vivant



Offert à l'occasion des dix ans de LP3 AG / SA · 2016 – 2026

DAVID FIORUCCI

LP3 AG/SA • BIEL/BIENNE • SUISSE • ÉDITION 2026 • WWW.EQUICONSCISM.ORG

L'ÉQUICONSCISME®

La théorie de l'équilibre conscient —
pour une économie au service du vivant

LIVRE BLANC

DAVID FIORUCCI

LP3 AG / SA · Biel/Bienne · Suisse
Première édition, 2026
Illustrations : Lars Hoop
Licence Creative Commons BY-NC-SA 4.0

Mentions légales

L'Équiconscisme® — La théorie de l'équilibre conscient, pour une économie au service du vivant Livre blanc. Première édition française, Biel/Bienne, 2026.

Auteur : David Fiorucci Éditeur : LP3 AG / SA, Eidochsweg 23 / Chemin du Lézard 23, 2504 Biel/Bienne, Suisse — www.lp3leadership.com Site de la théorie : www.equiconscism.org (en préparation) ISBN : 978-3-9526757-3-1 (édition française ; éditions anglaise et allemande prévues)

© 2026 David Fiorucci — LP3 AG / SA. Ce livre blanc est offert à l'humanité à l'occasion des dix ans de LP3 AG / SA (2016–2026). Son texte est placé sous licence **Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Partage dans les mêmes conditions 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)** : vous pouvez le copier, le diffuser, le traduire et l'adapter, à condition de citer l'auteur et la source, de ne pas en faire un usage commercial et de diffuser vos adaptations sous la même licence. Texte de la licence : https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.fr

Réserves : la licence ne couvre pas les marques. Équiconscisme®, SALTER®, LP3®, Octocracy® et Cofluencer® sont des marques déposées. Les contenus du guide SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation* (2026), résumés au chapitre 2, restent soumis à leurs propres conditions d'utilisation. Les citations d'œuvres de tiers demeurent la propriété de leurs auteurs et éditeurs ; elles sont reproduites au titre du droit de citation. Les illustrations sont la propriété de LP3 AG / SA.

Illustrations : Lars Hoop. Image de couverture : créée avec l'aide de l'intelligence artificielle (ChatGPT). Photographie de l'auteur : Oliver Oettli (www.oliveroettli.ch).

Citation recommandée : Fiorucci, D. (2026). *L'Équiconscisme — La théorie de l'équilibre conscient, pour une économie au service du vivant*. Livre blanc. Biel/Bienne : LP3 AG / SA. Licence CC BY-NC-SA 4.0.

Cette publication sert la réflexion, le développement du leadership et la décision responsable. Elle ne constitue ni un conseil médical ou psychothérapeutique, ni un conseil juridique, fiscal ou financier. Les données citées correspondent à l'état des connaissances au 30 septembre 2026 ; la méthode de vérification est décrite à l'annexe F.

À toutes celles et à tous ceux qui, partout sur la planète, sentent que le monde a perdu son équilibre et savent pourtant qu'un autre avenir est possible.

À celles et à ceux qui cherchent, qui doutent, qui créent, qui relient plutôt qu'ils ne divisent, qui savent écouter et, parfois, se taire.

Aux générations qui viennent, à qui nous devons un monde plus juste, plus beau et plus vivant que celui que nous avons reçu.

Table des matières

Remerciements 6
Avant-propos — Pourquoi ce livre, pourquoi maintenant, pourquoi en cadeau 7
Comment lire ce livre 9
Résumé — L'Équiconscisme en quelques pages 10

PARTIE I — LIRE NOTRE TEMPS

Chapitre 1 Un monde en déséquilibre : anatomie de la polycrise 14
Chapitre 2 Nommer pour agir : de VUCA et BANI à SALTER 29
Chapitre 3 Les cycles de l'humanité : la fin d'un âge et la promesse d'un renouveau 37

PARTIE II — CE QUE NOUS AVONS ESSAYÉ

Chapitre 4 Brève histoire critique des pensées économiques 55
Chapitre 5 Les tentatives de réconciliation : du meilleur des mondes possibles au Peopleism 73

PARTIE III — L'ÉQUICONSCISME

Chapitre 6 Équilibre, conscience, mouvement : ce que nous enseignent les sages et les savants 92
Chapitre 7 L'Équiconscisme : définition, principes et modèle 106
Chapitre 8 Les dix questions-clés : une boussole pour toutes et tous 127

PARTIE IV — INCARNER L'ÉQUILIBRE CONSCIENT

Chapitre 9 De la personne à la planète : l'équilibre conscient à chaque niveau 148
Chapitre 10 Secteurs et métiers : l'équilibre conscient en pratique 175

PARTIE V — HORIZONS

Chapitre 11 Le beau et la juste proportion 208
Chapitre 12 Équilibre et conscience dans les sagesses et les religions du monde 222
Chapitre 13 L'intelligence artificielle : multiplicateur d'équilibre ou de déséquilibre ? Les dix commandements de l'IA 235

PARTIE VI — PASSER À L'ACTE

Chapitre 14 Mettre en œuvre l'Équiconscisme 254
Chapitre 15 Mesurer l'équilibre conscient : les indicateurs des dix questions 266
Chapitre 16 Conclusion : l'heure des catalyseurs, un appel à l'accountability 287

ANNEXES — OUTILS ET RÉFÉRENCES

Annexe A La Voie Consciente : le chemin intérieur en cinq étapes 293
Annexe B Grilles et outils 303
Annexe C Correspondances 311
Annexe D Glossaire 318
Annexe E Bibliographie générale 327
Annexe F Note sur la méthode, les citations et les sources 350
Annexe G À propos de l'auteur et de LP3 AG / SA 353

Remerciements

Un livre comme celui-ci ne s'écrit jamais seul. Il est le fruit de dix années de rencontres, de mandats, de conversations et de questions.

Ma première gratitude va à Barbara, mon épouse, et à nos trois enfants. Ils sont mon premier lieu d'équilibre, ma première école de conscience et la raison la plus intime pour laquelle je crois que chacun peut — et doit — contribuer à un monde meilleur.

Je remercie le Bureau de conseil de LP3 (Advisory Board), dont le regard exigeant et bienveillant a accompagné l'entreprise. Je remercie toute la communauté LP3 et Octocracy — formatrices et formateurs, praticiennes et praticiens, partenaires — qui, au fil des Trainer Days et durant ces dix années, a enrichi, questionné et structuré ma pensée.

Je remercie mon ami Ravi Chaudhry. Nos chemins se sont croisés alors que nous cherchions, chacun de notre côté et sous des angles différents, la même chose : une économie qui serve les personnes et la planète. Son *Capitalism to Peopleism* a nourri et encouragé ce livre ; j'espère que ce livre, en retour, prolongera le sien.

Je remercie enfin toutes les personnes qui ont croisé mon chemin professionnel depuis plus de trente-cinq ans, et en particulier les femmes et les hommes des organisations que LP3 AG / SA a eu le privilège d'accompagner depuis 2016 : dirigeantes et dirigeants, équipes, conseils d'administration, communes, institutions. Leurs questions ont façonné les miennes. Je remercie les partenaires, amies et amis, lectrices et lecteurs des chroniques LP3 qui ont relu, contredit, enrichi. Et je remercie par avance toutes celles et tous ceux qui s'empareront de ces pages pour les mettre à l'épreuve de la vie.

> *« Un individu peut-il contribuer à un monde meilleur ? Pouvez-vous contribuer à un monde meilleur ? Quand je pense à mes enfants, à notre monde et à notre économie, j'arrive à la conclusion que non seulement je peux apporter une contribution — je dois le faire. »*
> — David Fiorucci, *LEADER pour une économie durable*, 2016

> *« J'ai résolu de prêter désormais davantage attention à l'endroit d'où je regarde. » (trad. libre)*
> — Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism*, 2024, p. 2

> *« Je suis vie qui veut vivre, au milieu de vie qui veut vivre. »*
> — Albert Schweitzer, *Kultur und Ethik*, 1923 (trad. libre)

> *« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. »*
> — Antoine de Saint-Exupéry, *Citadelle*, 1948

Avant-propos — Pourquoi ce livre, pourquoi maintenant, pourquoi en cadeau

En 2016, j'ai fondé LP3 avec une conviction simple : le leadership n'est pas une technique, c'est une responsabilité. Dix ans plus tard, cette conviction s'est élargie. J'ai vu des organisations brillantes s'épuiser à courir après des objectifs qui ne nourrissaient plus personne. J'ai vu des dirigeantes et des dirigeants compétents perdre le sens de ce qu'ils faisaient. J'ai vu des équipes qui avaient tout — les outils, les chiffres, les méthodes — sauf l'essentiel : la certitude que leur travail servait quelque chose de plus grand qu'elles. Et j'ai vu, à l'inverse, des communes, des PME, des familles, des associations retrouver un souffle étonnant le jour où elles ont pris le temps de se demander *pour quoi* elles faisaient ce qu'elles faisaient, et *pour qui*.

Au fil de ces années, une intuition s'est imposée à moi. Dans le monde économique, on associe le succès à la croissance. Dans les milieux écologistes, on lui oppose la décroissance. Je ne crois ni à l'une ni à l'autre comme boussole. Je crois qu'un succès durable et sain exige de trouver, sans cesse, les **bons équilibres** — des équilibres conscients. Au début de 2025, j'ai commencé à formuler cette intuition. En février 2025, elle a trouvé son nom : l'**Équiconscisme®**. Ce livre blanc en est l'aboutissement provisoire.

Pourquoi maintenant ? Parce que notre époque a perdu l'équilibre. Le climat, la biodiversité, les inégalités, la solitude, la défiance, la manipulation de l'attention, la tentation des prédateurs : les crises ne s'additionnent plus, elles se nourrissent les unes les autres. Beaucoup de traditions, et plusieurs historiens, décrivent de tels moments comme la fin d'un cycle. Je le crois aussi. Mais je crois surtout que la fin d'un cycle n'est pas une fatalité : c'est un seuil. Ce qui viendra après dépendra de ce que nous ferons maintenant — chacune et chacun, là où nous sommes.

Pourquoi un cadeau ? Parce qu'une idée qui prétend servir le bien commun doit elle-même devenir un bien commun. En 2026, pour les dix ans de LP3, j'ai voulu offrir deux choses. La première était *SALTER*, une boussole pour lire les fractures de notre temps. La seconde est ce livre : non plus seulement un diagnostic, mais une théorie de l'action. Il est placé sous licence libre. Vous pouvez le lire, le partager, le traduire, l'enseigner, le contredire et l'améliorer. Je n'en attends qu'une chose : qu'il vous serve.

Ce que ce livre est. Une théorie économique et sociétale de l'équilibre conscient, pensée comme un **processus dynamique** plutôt que comme un état idéal. Elle a des racines philosophiques, scientifiques et spirituelles, que les chapitres 6, 11 et 12 explorent avec soin. Mais elle se veut d'abord pragmatique. Mon ami Ravi Chaudhry a proposé, dans *Capitalism to Peopleism*, une vision à l'échelle des systèmes : ce que l'économie doit devenir et pourquoi. Mon apport se situe surtout aux niveaux où se prennent chaque jour les décisions concrètes — la personne, la famille, l'équipe, l'entreprise, l'association, la commune — sans jamais perdre de vue le niveau global. Nos deux approches ne se concurrencent pas : elles se répondent. J'ai également été frappé par les convergences entre cette théorie et l'encyclique *Magnifica Humanitas* publiée par le pape Léon XIV en mai 2026 : sans en partager le fondement théologique, l'Équiconscisme en partage plusieurs critères — la dignité de chaque personne, la mesure, la responsabilité partagée, la protection de l'humain à l'ère de l'intelligence artificielle.

Ce que ce livre n'est pas. Ni une idéologie partisane, ni une religion, ni une doctrine ésotérique, ni un programme clé en main. Il ne promet pas un monde parfait. Il propose une manière de décider et d'agir qui rende le monde un peu plus juste à chaque décision.

J'ai voulu ce texte exigeant sur le fond et accessible dans la forme. Chaque citation a été vérifiée à la source ; les citations célèbres mais apocryphes ont été écartées ; les données sont datées et référencées. Je suis reconnaissant envers toutes celles et tous ceux qui ont contribué à cette exigence. Les erreurs qui subsisteraient sont les miennes, et je remercie d'avance les lectrices et lecteurs qui me les signaleront.

Un dernier mot. Sur la couverture de ce livre, une main tient un pendule. Elle ne le fige pas : elle l'accompagne. C'est, je crois, notre tâche commune. Le monde ne cessera pas de bouger. Mais nous pouvons décider que ce mouvement ne nous emporte plus aux extrêmes — et qu'il redevienne une danse.

David Fiorucci Bienne, 2026

Comment lire ce livre

Ce livre blanc compte six parties et des annexes. Il peut se lire d'un trait, mais aussi par morceaux, selon vos besoins.

- **Partie I — Lire notre temps** (chapitres 1 à 3) : le diagnostic de la polycrise, la boussole SALTER et la lecture des grands cycles de l'humanité.
- **Partie II — Ce que nous avons essayé** (chapitres 4 et 5) : une histoire critique des pensées économiques et des tentatives de réconciliation entre économie, société et nature, jusqu'au Peopleism de Ravi Chaudhry.
- **Partie III — L'Équiconscisme** (chapitres 6 à 8) : les fondements philosophiques et scientifiques, la définition, les principes et le modèle, puis les dix questions-clés. **Si vous manquez de temps, lisez d'abord le résumé qui suit, puis les chapitres 7 et 8.**
- **Partie IV — Incarner l'équilibre conscient** (chapitres 9 et 10) : ce que signifie l'équilibre conscient pour une personne, une famille, une entreprise, une commune, un État — et dans vingt secteurs d'activité.
- **Partie V — Horizons** (chapitres 11 à 13) : le beau et la juste proportion ; l'équilibre et la conscience dans les sagesses et les religions ; l'intelligence artificielle et ses dix commandements.
- **Partie VI — Passer à l'acte** (chapitres 14 à 16) : la mise en œuvre, les indicateurs de l'équilibre conscient et un appel à l'*accountability*.
- **Annexes** : la Voie Consciente (chemin personnel en cinq étapes), les grilles et outils, les correspondances avec le Peopleism, *Magnifica Humanitas* et les Objectifs de développement durable, un glossaire, la bibliographie et la note de méthode.

Chaque chapitre s'ouvre sur une épigraphe et se termine par un encadré **« En bref »**. Les encadrés « Repère » apportent des définitions et des faits, les encadrés « En pratique » des outils immédiatement utilisables. Les notes renvoient à des sources primaires ou académiques.

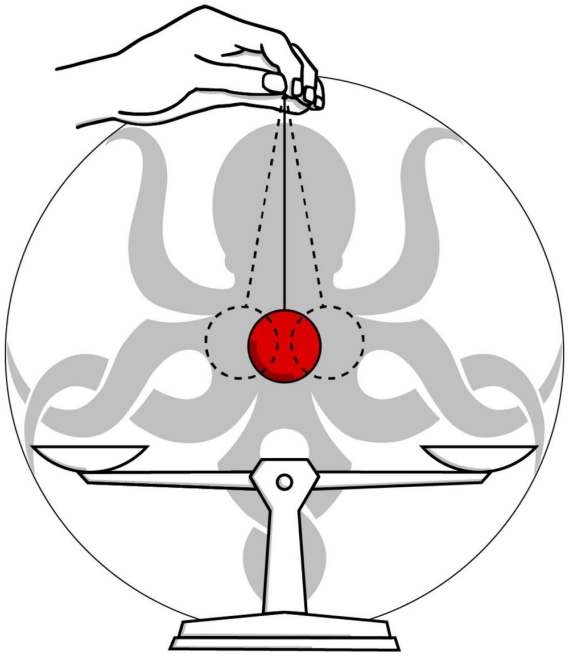
Résumé — L'Équiconscisme en quelques pages

Le constat. Jamais l'humanité n'a disposé d'autant de richesses, de savoirs et de technologies ; jamais elle ne s'est sentie aussi fragile. Sept des neuf limites planétaires sont dépassées, les inégalités se creusent, la solitude devient un enjeu de santé publique, la confiance s'érode, l'attention est capturée par des algorithmes et des « ingénieurs du chaos ». Ces crises forment une **polycrise** : elles se renforcent mutuellement (chapitre 1). Les grilles VUCA et BANI décrivent cette instabilité sans dire que faire ; **SALTER** nomme six fractures — Saturation, Artificialité, Labilité, Tribalisme, Évitement, Rupture — et leur oppose six leviers : Clarté, Présence incarnée, Ancrage intérieur, Co-création, Responsabilité, Résonance (chapitre 2). De nombreuses traditions et plusieurs théories de l'histoire lisent de tels moments comme la fin d'un cycle. L'auteur y voit la phase finale d'un quatrième temps, qui peut encore s'aggraver, mais qui porte la possibilité d'un renouveau dont nous sommes les acteurs : des **éveilleurs de conscience** et des **catalyseurs**, pas une élite (chapitre 3).

Ce que nous avons essayé. Les grandes pensées économiques — de l'*oikonomia* d'Aristote à Smith, Marx, Keynes, Hayek, Polanyi, Sen ou Ostrom — ont chacune éclairé une part du réel. Les tentatives de réconciliation — de Leibniz à la Triple Bottom Line, au monde gagnant-gagnant de Hazel Henderson, à l'ESG, au donut de Kate Raworth et au **Peopleism** de Ravi Chaudhry — ont ouvert des voies précieuses. Mais il leur manque souvent cinq choses : la **dynamique** (elles décrivent des états cibles plus que des processus de régulation), la **conscience** (elles présupposent le changement de regard sans l'outiller), la **différenciation** (des normes uniformes pour des situations différentes), la **reliance des niveaux** (le macro ou le micro, rarement les deux) et la **praticabilité quotidienne** (chapitres 4 et 5).

La théorie. L'Équiconscisme® est une théorie économique et sociétale de l'équilibre conscient. Elle conçoit l'équilibre non comme un état à atteindre, mais comme un processus dynamique, continu et différencié, par lequel des personnes, des organisations et des sociétés ajustent en permanence leurs décisions afin que l'économie, la société et le vivant se soutiennent mutuellement — en élargissant consciemment leur regard à toutes celles et ceux, humains et non humains, présents et à venir, que ces décisions touchent (chapitre 7).

Elle s'appuie sur une convergence large : de la *mesotès* d'Aristote à l'homéostasie de Cannon, de la cybernétique à la résilience écologique, de Spinoza à Hans Jonas, les sages et les savants s'accordent sur le fait que l'équilibre vivant est dynamique, régulé, situé, qu'il relie l'intérieur et l'extérieur, et qu'il s'appauvrit dès qu'on maximise une seule variable (chapitre 6).



L'emblème de l'Équiconscisme — dessin de Lars Hoop

Son emblème est un **pendule** : une main — la conscience — accompagne une sphère rouge — nos décisions — qui oscille sans atteindre les extrêmes. Un pendule immobile ne donne plus l'heure ; un pendule emballé casse l'horloge. Elle articule **trois dimensions** — une économie mesurée et partagée, une société inclusive et solidaire, un vivant respecté et régénéré — et propose des concepts opératoires : le **corridor de la juste mesure** (un plancher de dignité et de viabilité, un plafond au-delà duquel l'excès épuise), l'**équité différenciée** (tout le monde n'a pas besoin de la même chose), l'**élargissement du regard** (ouvrir le regard, les bras, le cœur ; écouter ; savoir se taire), le **cycle de l'équilibre conscient** (Percevoir, Écouter, Discerner, Ajuster, Répondre et transmettre) et **sept principes** : le mouvement plutôt que l'état ; la juste mesure plutôt que le maximum ; l'équité différenciée plutôt que l'uniformité ; l'élargissement du regard ; la reliance des niveaux ; la régénération plutôt que la seule préservation ; la responsabilité assumée.

La boussole. Dix questions-clés rendent la théorie praticable par toutes et tous, de la personne à l'État : Sens et finalité ; Équilibre intérieur / extérieur ; Impact global ; Inclusion et écoute ; Responsabilité partagée ; Temporalité et cycles ; Pouvoir et consentement ; Innovation régénérative ; Transmission et exemplarité ; Joie et vitalité. Une grille d'analyse, une grille d'évaluation des parties prenantes et un atelier les transforment en outil de pilotage (chapitre 8 et annexe B).

L'incarnation. Le livre décline l'équilibre conscient à chaque niveau — personne, famille, appartenances, associations, entreprises de toutes tailles, multinationales, communes, gouvernements, institutions internationales (chapitre 9) — et dans vingt secteurs, de l'énergie à la justice, de la santé aux assurances, de l'artisanat aux religions (chapitre 10).

Les horizons. La beauté et la juste proportion sont des signes d'équilibre, à condition de distinguer les faits (le nombre d'or en mathématiques et en botanique) des mythes (chapitre 11). Toutes les grandes sagesses et religions ont pensé la mesure, la balance, la responsabilité et la règle d'or : l'Équiconscisme en propose une grammaire commune, qui n'exige de personne d'abandonner sa

foi ou son absence de foi (chapitre 12). L'intelligence artificielle peut être un multiplicateur idéal d'équilibre si elle est bien utilisée et encadrée ; le livre propose **dix commandements de l'IA équiconsciste** pour qu'elle serve la dignité humaine et le vivant (chapitre 13).

Passer à l'acte. Un parcours de 30 jours pour une personne, une feuille de route de 90 jours pour une organisation, une démarche pour les collectivités, un tableau de bord à trois étages et une vigilance contre l'« équi-washing » (chapitre 14). Des indicateurs précis, proposés pour chacune des dix questions et à chaque niveau, et un **indice d'équilibre conscient** simple et transparent permettent de suivre le mouvement autant que l'état, sans jamais remplacer la discussion (chapitre 15). La conclusion appelle à l'*accountability* : non pas seulement être responsable, mais **rendre compte** — à soi, aux autres, au vivant et aux générations futures (chapitre 16).

PARTIE I

Lire notre temps

Le déséquilibre du monde est d'abord un déséquilibre de regard.

CHAPITRE 1

Un monde en déséquilibre : anatomie de la polycrise

> *« Les activités humaines perturbent de plus en plus l'équilibre naturel, et nous vivrons avec ces conséquences pendant des centaines et des milliers d'années. » (trad. libre)*
>
> — Celeste Saulo, secrétaire générale de l'Organisation météorologique mondiale, *State of the Global Climate 2025* (23 mars 2026)

Il y a, dans l'illustration « Input – Put-Put – Output » qui accompagne ce livre (chapitre 7, section 7.11, page 119), un détail que l'on remarque en second : l'orage. Au premier plan, la poule glousse, le ver nourrit, l'œuf promet la vie suivante. Mais au-dessus du poulailler, le ciel s'assombrit, et à la lisière rôde le renard. Ce chapitre regarde le ciel. Il ne cherche pas à effrayer : la peur est mauvaise conseillère, et nous verrons qu'elle est aussi une matière première pour celles et ceux qui prospèrent sur le désordre. Il cherche à voir clair.

Voir clair, aujourd'hui, suppose de tenir ensemble des domaines que nos institutions, nos disciplines et nos médias séparent : le climat et la dette, la solitude et la démocratie, les algorithmes et la biodiversité. Chacun de ces déséquilibres est documenté par des organismes sérieux. Ce qui l'est moins, c'est la manière dont ils s'alimentent les uns les autres. C'est ce que l'on appelle, depuis Edgar Morin, la polycrise. Nous la parcourrons en neuf étapes, pour aboutir à une thèse : le déséquilibre du monde est d'abord un déséquilibre de regard.

1.1 Le paradoxe de l'abondance et du manque

Jamais l'humanité n'a disposé d'autant de richesses, de savoirs et de moyens techniques. Jamais elle n'a pu communiquer aussi vite, soigner aussi bien, produire autant. Et pourtant, jamais sans doute le sentiment de fragilité n'a été aussi largement partagé.

Les chiffres de ce paradoxe sont connus. En 2025, la fortune cumulée des milliardaires a progressé de plus de 16 % pour atteindre 18 300 milliards de dollars, son plus haut niveau historique ; leur nombre a dépassé 3 000 pour la première fois[1]. Au même moment, selon le Laboratoire sur les inégalités mondiales, la moitié la plus pauvre de l'humanité ne détient qu'environ 2 % du patrimoine mondial[2]. Nous n'avons jamais été aussi connectés, et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) estime qu'environ une personne sur six dans le monde est touchée par la solitude[3]. Son directeur général, Tedros Adhanom Ghebreyesus, résumait le paradoxe en ouvrant le rapport de 2025 : « à une époque où les possibilités de se connecter sont infinies, de plus en plus de personnes se retrouvent isolées et seules » (trad. libre)[4].

Le paradoxe touche aussi l'avenir. En janvier 2026, seules 32 % des personnes interrogées dans les 28 pays du baromètre Edelman pensaient que la génération suivante vivrait mieux que la leur[5]. Une civilisation qui produit plus que jamais, mais qui ne croit plus que ses enfants vivront mieux, a un problème qui n'est pas seulement de production.

David Fiorucci l'exprime par une anaphore : nous savons communiquer instantanément, mais nous n'arrivons plus à nous comprendre ; nous savons produire à l'échelle planétaire, mais nous ne savons plus nous nourrir d'essentiel ; nous savons tout mesurer, mais nous avons oublié ce qui a de la valeur. Ce n'est pas une nostalgie. Les progrès sont réels : l'espérance de vie, l'alphabétisation, l'accès à l'énergie et aux soins ont fait des bonds considérables en un siècle. Mais ces progrès ont été obtenus en maximisant certaines variables — la production, la vitesse, le rendement — au détriment d'autres qui ne figuraient pas dans les tableaux de bord : les écosystèmes, le lien, le temps, le sens. L'abondance d'un côté a creusé le manque de l'autre. C'est la définition même d'un déséquilibre.

> **REPÈRE** **Abondance et manque : quatre chiffres**
>
> - Fortune des milliardaires en 2025 : 18 300 milliards de dollars, + 16 % en un an (Oxfam, 2026).
> - Part du patrimoine mondial détenue par la moitié la plus pauvre de l'humanité : environ 2 % (World Inequality Report 2026).
> - Personnes touchées par la solitude dans le monde : environ 1 sur 6 (OMS, 2025).
> - Personnes qui pensent que la prochaine génération vivra mieux : 32 % (Edelman, 2026).

1.2 La planète sous tension

Le climat : le seuil de 1,5 °C à portée de main

L'année 2024 a été la plus chaude jamais mesurée, et la première année civile dont la température moyenne mondiale a dépassé de plus de 1,5 °C le niveau préindustriel (1850–1900), avec environ 1,55 °C selon l'Organisation météorologique mondiale (OMM)[6]. L'année 2025 a suivi de près. Selon la synthèse de huit jeux de données publiée par l'OMM le 14 janvier 2026, elle s'est établie à environ 1,44 °C (± 0,13 °C) au-dessus du niveau préindustriel, au deuxième ou au troisième rang des années les plus chaudes ; les onze années 2015–2025 sont les onze plus chaudes jamais enregistrées[7]. Le service Copernicus de l'Union européenne, qui classe 2025 au troisième rang (1,47 °C), relève que la moyenne des trois années 2023–2025 a dépassé 1,5 °C, une première ; il estime le réchauffement de long terme à environ 1,4 °C et juge que la limite de 1,5 °C de l'Accord de Paris pourrait être atteinte d'ici la fin de la décennie[8].

Une précision s'impose ici, par honnêteté. L'Accord de Paris vise une moyenne de long terme, calculée sur une vingtaine d'années, et non une année isolée : le dépassement de 2024 ne signifie pas que la limite est déjà franchie au sens de l'Accord. Mais la trajectoire est claire. Le rapport annuel de l'OMM sur l'état du climat mondial, publié le 23 mars 2026, souligne que le déséquilibre énergétique de la Terre — la différence entre l'énergie reçue du Soleil et celle que la planète renvoie vers l'espace — a atteint en 2025 son plus haut niveau, que les océans absorbent chaque année depuis deux décennies une énergie équivalant à environ dix-huit fois la consommation annuelle de

l'humanité, et que le niveau de la mer dépasse d'environ 11 cm celui du début des mesures satellitaires en 1993[9]. Le secrétaire général des Nations unies, António Guterres, commentait : « La planète Terre est poussée au-delà de ses limites » (trad. libre)[10].

Les limites planétaires : sept sur neuf

Le concept de « limites planétaires », proposé en 2009 par une équipe réunie autour de Johan Rockström au Stockholm Resilience Centre, définit neuf processus qui régulent la stabilité du système Terre et, pour chacun, un seuil au-delà duquel le risque de basculement augmente. En 2023, une évaluation complète publiée dans *Science Advances* (Richardson et al.) concluait que six des neuf limites étaient dépassées[11]. En septembre 2025, le premier *Planetary Health Check* ajoutait une septième limite à la liste : l'acidification des océans[12]. Sont désormais franchies les limites relatives au changement climatique, à l'intégrité de la biosphère, à l'usage des sols, à l'eau douce, aux flux biogéochimiques (azote et phosphore), aux « entités nouvelles » (plastiques, produits chimiques de synthèse) et à l'acidification des océans.

Le *Planetary Health Check 2026*, publié le 21 septembre 2026 par l'Institut de Potsdam pour la recherche sur les effets du changement climatique (PIK), confirme ce diagnostic et l'aggrave : les sept limites dépassées se trouvent toutes « à leur plus haut niveau de dépassement jamais enregistré » (trad. libre)[13]. Présidente des *Planetary Guardians*, Hindou Oumarou Ibrahim, militante peule du Tchad, y lit un message simple : ce ne sont pas des urgences séparées ; la planète nous dit, dans toutes les régions à la fois, qu'elle est déséquilibrée[14].

Le même rapport contient pourtant une leçon d'espoir, trop souvent oubliée. Deux limites s'améliorent : la couche d'ozone stratosphérique et la charge atmosphérique en aérosols[15]. La première doit beaucoup au Protocole de Montréal (1987), qui a organisé l'abandon progressif des gaz destructeurs d'ozone. La preuve est faite qu'une humanité qui perçoit un danger, discerne ses causes et ajuste collectivement ses comportements peut ramener une variable dans la zone de sécurité. C'est, à l'échelle de la planète, exactement le cycle que ce livre propose de pratiquer à toutes les échelles (voir chapitre 7 ; le cas du Protocole de Montréal est détaillé au chapitre 9, section 9.9).

Le vivant : un effondrement silencieux

La biodiversité ne fait pas la une des journaux avec la même régularité que le climat. Son érosion n'en est pas moins documentée. L'évaluation mondiale de la Plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES) estimait en 2019 qu'environ un million d'espèces animales et végétales étaient menacées d'extinction, dont beaucoup dans les prochaines décennies[16]. L'Indice Planète vivante, publié par le WWF et la Société zoologique de Londres, mesure une baisse moyenne de 73 % de la taille des populations de vertébrés sauvages suivies entre 1970 et 2020 ; la baisse atteint 85 % pour les espèces d'eau douce[17]. Ce chiffre est souvent mal compris : il ne signifie pas que 73 % des animaux ont disparu, mais que les populations suivies ont diminué en moyenne de cette proportion. Il n'en décrit pas moins une tendance lourde et continue.

L'eau et les sols : les fondations

Deux ressources communes, enfin, conditionnent toutes les autres. En 2024, la Commission mondiale sur l'économie de l'eau, coprésidée notamment par Mariana Mazzucato et Johan Rockström, a constaté que, « pour la première fois dans l'histoire humaine, le cycle hydrologique est déséqui-

libré » (trad. libre), et que plus de la moitié de la production alimentaire mondiale provient de régions où les réserves totales en eau devraient diminuer[18]. Quant aux sols, la Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification estimait en 2022 que jusqu'à 40 % des terres de la planète sont dégradées[19].

Le mot qui revient, dans ces rapports scientifiques qui ne se consultent pas entre eux, est frappant : « équilibre ». Équilibre naturel perturbé (OMM), planète déséquilibrée (Planetary Guardians), cycle hydrologique déséquilibré (Commission de l'eau). Ce que ces institutions décrivent, en langage scientifique, c'est le dépassement du plafond écologique que ce livre intègre dans le corridor de la juste mesure (voir chapitre 7).

1.3 Des économies sur une ligne de crête

La dette : une stabilité en trompe-l'œil

Selon le *Global Debt Monitor* du Fonds monétaire international (FMI), la dette mondiale totale, publique et privée, atteignait 251 000 milliards de dollars en 2024, soit un peu plus de 235 % du produit intérieur brut (PIB) mondial ; la dette publique représentait 93 % du PIB et la dette privée 143 %[20]. Le FMI note que ce ratio s'est « presque stabilisé » après son pic de 258 % en 2020. Stabilisation ne veut pas dire sécurité : ces niveaux laissent peu de marge aux États pour absorber de nouveaux chocs — pandémie, guerre, catastrophes climatiques — et pour financer la transition écologique.

La croissance, elle, s'essouffle. Dans ses *Perspectives de l'économie mondiale* d'avril 2026, le FMI prévoit une croissance mondiale de 3,1 % en 2026 et de 3,2 % en 2027, nettement en dessous de la moyenne de 3,7 % observée entre 2000 et 2019, et souligne que l'activité mondiale fait face à « une épreuve majeure » avec le déclenchement d'une guerre au Moyen-Orient[21]. Parmi les risques recensés figurent la fragmentation géopolitique, les tensions commerciales et des gains de productivité liés à l'intelligence artificielle qui pourraient décevoir ; le FMI ajoute que des dettes publiques élevées et une crédibilité institutionnelle qui s'érode accroissent les vulnérabilités.

Ce que l'économiste Markus Brunnermeier appelle la « société résiliente » éclaire la situation : une économie optimisée pour l'efficacité maximale, sans marges ni redondances, est performante par beau temps et cassante dans la tempête. Dans une conférence à l'Université Humboldt de Berlin, rapportée par Gunnar Sohn, il compare la résilience au roseau dans la tempête plutôt qu'au chêne[22]. La même idée se retrouve, nous le verrons au chapitre 2, dans le « B » de BANI : *brittle*, fragile.

Les inégalités : une concentration extrême

La troisième édition du *World Inequality Report*, publiée le 10 décembre 2025 sous la direction de Lucas Chancel, Ricardo Gómez-Carrera, Rowaida Moshrif et Thomas Piketty, dresse un constat que ses auteurs qualifient eux-mêmes d'extrême[23] :

Indicateur (monde)	Valeur
Part du revenu mondial captée par les 10 % les plus aisés	plus que celle des 90 % restants
Part du revenu mondial captée par la moitié la plus pauvre	moins de 10 %

Indicateur (monde)	Valeur
Part du patrimoine mondial détenue par les 10 % les plus riches	environ trois quarts
Part du patrimoine mondial détenue par la moitié la plus pauvre	environ 2 %
Patrimoine des 0,001 % les plus riches (moins de 60 000 personnes)	trois fois celui de la moitié de l'humanité

Source : World Inequality Lab, World Inequality Report 2026.

Le rapport montre aussi que les inégalités économiques et écologiques se recoupent : selon ses estimations, les 10 % les plus riches sont responsables de 77 % des émissions liées à la détention de capital privé, et le 1 % le plus riche de 41 %, contre 3 % pour la moitié la plus pauvre[24]. Oxfam, de son côté, rappelle que la richesse des milliardaires a crû de 81 % depuis 2020 alors que le recul de la pauvreté a stagné, et s'inquiète de la traduction de cette concentration économique en influence politique[25].

Il ne s'agit pas ici de condamner la réussite ni l'entrepreneuriat : une économie vivante a besoin d'initiative, de risque et de récompense. Il s'agit de constater qu'au-delà d'un certain seuil, la concentration cesse d'être un moteur et devient une force de déséquilibre — économique, sociale, écologique et démocratique. C'est ce que ce livre appelle un dépassement de plafond dans la dimension d'**une économie mesurée et partagée** (voir chapitre 7).

Le PIB, une boussole défaillante

Ce déséquilibre est entretenu par nos instruments de mesure. Le PIB compte la production marchande ; il ne compte ni la destruction d'un écosystème, ni le travail domestique et bénévole, ni l'épuisement des personnes, ni la qualité du lien social. L'un de ses concepteurs, l'économiste Simon Kuznets, en avait averti le Congrès américain dès 1934 : « Le bien-être d'une nation peut donc difficilement être déduit d'une mesure du revenu national telle que définie ci-dessus » (trad. libre)[26]. Près de huit décennies plus tard, la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social, présidée par Joseph Stiglitz, Amartya Sen et Jean-Paul Fitoussi, a de nouveau plaidé en 2009 pour dépasser le PIB comme indicateur de progrès[27]. Nous reviendrons sur ces tentatives au chapitre 5. Retenons ici qu'une société qui maximise ce qu'elle mesure, et ne mesure qu'une partie de ce qui compte, se désaligne mécaniquement.

1.4 La fracture du lien

Solitude et santé mentale

En juin 2025, la Commission de l'OMS sur la connexion sociale, coprésidée par Vivek Murthy et Chido Mpemba, a publié le premier rapport mondial sur le sujet. Ses conclusions sont sans ambiguïté : environ une personne sur six est touchée par la solitude ; la solitude est associée à quelque 871 000 décès par an, soit environ cent par heure ; entre 17 % et 21 % des personnes âgées de 13 à 29 ans se disent seules ; la proportion atteint 24 % dans les pays à faible revenu contre 11 % dans les pays à revenu élevé ; jusqu'à une personne âgée sur trois vit dans l'isolement social[28]. Les personnes seules ont deux fois plus de risques de souffrir de dépression.

La santé mentale, plus largement, est devenue un enjeu massif. En septembre 2025, l'OMS estimait que plus d'un milliard de personnes vivaient avec un trouble de santé mentale, deuxième cause d'incapacité de longue durée dans le monde ; le suicide a causé environ 727 000 décès en 2021 ; la dépression et l'anxiété coûtent à l'économie mondiale environ 1 000 milliards de dollars par an[29]. Dans les organisations, l'institut Gallup mesure une baisse de l'engagement au travail : seules 20 % des personnes salariées se disaient engagées en 2025, en recul pour la deuxième année consécutive (23 % en 2023, 21 % en 2024) et au plus bas depuis 2020 ; le coût de ce désengagement est estimé à environ 10 000 milliards de dollars, soit 9 % du PIB mondial[30].

Le guide SALTER formule ce constat d'une phrase : « On est joignable, mais on n'est plus atteint. On est connecté, mais on n'est plus relié[31]. » La santé mentale est un baromètre de la qualité du lien — avec soi, avec les autres, avec le monde.

La confiance : le repli

Le baromètre Edelman 2026, intitulé *Trust Amid Insularity* (« la confiance à l'heure du repli »), décrit une société qui se referme. Sept personnes sur dix se disent réticentes ou hostiles à l'idée de faire confiance à quelqu'un dont les valeurs, les sources d'information ou la vision du monde diffèrent des leurs ; seules 39 % consultent chaque semaine des sources d'information d'orientation politique différente, en baisse de six points sur un an[32]. La confiance ne disparaît pas : elle se déplace vers le proche — voisins, famille, collègues — et se retire des institutions nationales et des grands médias. Le baromètre relève aussi que l'écart de confiance entre les plus aisés et les plus modestes a plus que doublé depuis 2012.

La démocratie : un reflux historique

Le *Democracy Report* 2026 de l'Institut V-Dem (Université de Göteborg), publié en mars 2026, constate que le niveau de démocratie dont bénéficie la personne moyenne dans le monde est revenu à celui de 1978[33]. À la fin de 2025, le monde comptait 92 autocraties pour 87 démocraties ; 74 % de la population mondiale, soit environ 6 milliards de personnes, vivait dans des autocraties, et 7 % seulement dans des démocraties libérales. Quarante-quatre pays, regroupant 41 % de la population mondiale, connaissaient un processus d'autocratisation, et la liberté d'expression reculait dans 44 pays en 2025, contre cinq en 2000. Pour la première fois depuis plus d'un demi-siècle, V-Dem ne classe plus les États-Unis parmi les démocraties libérales, mais parmi les démocraties électorales.

On peut discuter les méthodes de ces indices, et leurs auteurs le font eux-mêmes. Mais les tendances convergent, d'un institut à l'autre. Solitude, défiance, repli et recul démocratique ne sont pas quatre crises distinctes : ce sont quatre visages d'une même fracture du lien. Une personne isolée se méfie davantage ; une société méfiante se fragmente ; une société fragmentée délibère mal ; une démocratie qui délibère mal perd la confiance de ses membres. La boucle se referme.

1.5 Accélération et économie de l'attention

Hartmut Rosa : quand tout va plus vite

Le sociologue allemand Hartmut Rosa a proposé l'une des lectures les plus éclairantes de notre époque. Dans *Accélération* (2005 ; trad. fr. 2010), il distingue trois formes d'accélération qui se renforcent mutuellement : l'accélération technique (transports, communication, production), l'accélération du changement social (les institutions, les métiers, les savoirs se renouvellent plus vite qu'une génération) et l'accélération du rythme de vie (faire plus de choses en moins de temps)[34]. Le paradoxe est que les techniques censées nous faire gagner du temps s'accompagnent d'un sentiment croissant d'en manquer. L'accélération, montre Rosa, n'est pas un accident : elle est inscrite dans la logique de stabilisation dynamique des sociétés modernes, qui ne se maintiennent qu'en croissant, en accélérant et en innovant.

Dans *Résonance* (2016 ; trad. fr. 2018), Rosa cherche l'issue. La phrase d'ouverture de l'édition originale en donne le programme : « Si l'accélération est le problème, alors la résonance est peut-être la solution » (trad. libre)[35]. La résonance désigne chez lui une relation vivante au monde, dans laquelle nous sommes touchés et répondons, sans pouvoir la commander ni la garantir. Son contraire est l'aliénation : un monde devenu muet, que l'on exploite sans plus l'entendre. Le guide SALTER a fait de la résonance le levier de sa sixième fracture, la rupture (voir chapitre 2).

Herbert Simon : la pauvreté d'attention

Bien avant les réseaux sociaux, l'économiste et futur prix Nobel Herbert A. Simon avait identifié le phénomène central : « ce que l'information consomme est assez évident : elle consomme l'attention de ceux qui la reçoivent. Dès lors, une richesse d'information crée une pauvreté d'attention » (trad. libre)[36]. C'était en 1971. Un demi-siècle plus tard, l'attention est devenue la ressource rare autour de laquelle s'organise une part croissante de l'économie numérique. Les plateformes ne vendent pas d'abord des services à leurs utilisatrices et utilisateurs : elles vendent leur attention à des annonceurs. Leurs algorithmes de recommandation sont optimisés pour maximiser le temps passé et l'engagement — une seule variable, encore.

Les effets sont mesurables. La chercheuse Gloria Mark (Université de Californie à Irvine), qui étudie depuis vingt ans l'attention devant les écrans, observe que la durée moyenne pendant laquelle une personne reste sur un même écran avant de basculer vers un autre est passée d'environ deux minutes et demie en 2004 à environ 47 secondes dans ses mesures récentes[37]. Une étude publiée dans *Science* en 2018 sur des milliers de rumeurs diffusées sur Twitter a montré que les fausses informations se propageaient plus loin, plus vite et plus largement que les vraies, notamment parce qu'elles suscitent davantage de surprise et d'émotion[38]. Le Forum économique mondial classe la mésinformation et la désinformation au deuxième rang des risques mondiaux à deux ans dans son rapport 2026[39].

L'encyclique *Magnifica Humanitas* (2026) nomme le déséquilibre en jeu avec précision : « il existe souvent un déséquilibre entre la vitesse du développement technologique et le rythme auquel se développent les consciences, les normes, les contrôles et les institutions capables d'en réguler les effets[40] ». Nos outils vont plus vite que notre capacité de discerner ce qu'ils nous font. Nous reviendrons sur ce décalage à propos de l'intelligence artificielle (voir chapitre 13).

1.6 Les ingénieurs du chaos et l'heure des prédateurs

Aucun auteur n'a mieux décrit la rencontre entre l'économie de l'attention et la conquête du pouvoir que Giuliano da Empoli. Né en 1973, de nationalités italienne et suisse, ancien conseiller du président du Conseil italien Matteo Renzi, fondateur du laboratoire d'idées Volta à Milan et enseignant à Sciences Po, il est aussi l'auteur du roman *Le Mage du Kremlin* (Gallimard, 2022), Grand Prix du roman de l'Académie française[41]. Deux de ses essais éclairent directement notre sujet.

Les ingénieurs du chaos (2019)

Paru chez JC Lattès le 20 mars 2019, *Les ingénieurs du chaos* part d'un constat : derrière ce que l'auteur appelle le « carnaval populiste » — ses figures outrancières, ses provocations, ses outrances apparemment improvisées — se cache un travail méthodique[42]. Da Empoli en fait le portrait par ses artisans, souvent inconnus du grand public : des conseillers en communication, des idéologues et, de plus en plus, des spécialistes des données. Il suit Gianroberto Casaleggio, concepteur du Mouvement 5 étoiles en Italie, une entreprise de marketing numérique devenue parti ; Dominic Cummings, stratège de la campagne pour le Brexit, qui s'appuyait sur des physiciens et des spécialistes des données ; Steve Bannon, idéologue de la campagne de Donald Trump en 2016 ; Arthur Finkelstein, consultant américain qui a accompagné l'ascension de Benyamin Netanyahou avant de conseiller Viktor Orbán[43].

La thèse de l'essai tient en deux ingrédients. Le premier est une colère réelle, fondée sur des causes sociales et économiques bien réelles — da Empoli ne méprise pas les électrices et les électeurs des mouvements qu'il décrit. Le second est une machine de communication conçue à l'origine à des fins commerciales, qui permet de cibler chaque segment de population avec le message qui éveillera sa colère ou sa peur, sans souci de cohérence d'ensemble[44]. Les réseaux sociaux ne créent pas la colère ; ils la détectent, la segmentent et l'amplifient. Dans ce système, montre l'auteur, les défauts des dirigeants populistes deviennent des qualités aux yeux de leurs partisans : l'inexpérience devient preuve d'authenticité, l'outrance preuve d'indépendance[45]. L'essai ne conclut pas à la fatalité : la démocratie peut se réinventer, à condition de comprendre ces mécanismes au lieu de les ignorer ou de les mépriser.

L'heure des prédateurs (2025)

Six ans plus tard, *L'heure des prédateurs* (Gallimard, 2025, 151 pages) change d'échelle[46]. Da Empoli n'y décrit plus des conseillers dans l'ombre, mais des détenteurs du pouvoir au grand jour. Il écrit, dit-il, à la manière d'un « scribe aztèque » : par images et par scènes plutôt que par concepts, au fil de rencontres dans les lieux de pouvoir, de New York à Riyad. Le livre s'ouvre sur la conquête de l'Empire aztèque par Hernán Cortés et en tire une analogie : depuis trois décennies, les responsables politiques des démocraties occidentales se seraient comportés, face aux conquistadors de la tech, comme les Aztèques du XVI^{e} siècle face à Cortés[47]. Fascinés, paralysés, ils ont laissé une poignée d'acteurs privés accumuler un pouvoir inédit sur les comportements humains, par la donnée et désormais par l'intelligence artificielle.

À côté de ces conquistadors, da Empoli décrit une seconde famille de prédateurs, qu'il nomme les « borgiens », en référence à César Borgia, le modèle du *Prince* de Machiavel : des dirigeants qui gouvernent par l'audace, la transgression et la sidération, au mépris des règles internes et internationales, et dont l'action brutale est présentée comme la réponse à l'impuissance des institu-

tions. Le chaos, qui était l'arme des insurgés et des marginaux, devient l'instrument des puissants. L'auteur résume le moment dans une phrase à l'accent machiavélien : « Aujourd'hui, l'heure des prédateurs a sonné et partout les choses évoluent d'une telle façon que tout ce qui doit être réglé le sera par le feu et par l'épée[48]. »

Le livre a été salué pour la vigueur de son style et discuté pour son caractère plus impressionniste que démonstratif, et pour la minceur des remèdes qu'il propose[49]. Il ne se termine pas pour autant sur le fatalisme. Ce que l'on peut en retenir, pour notre propos, tient en trois constats. D'abord, la prédation se nourrit du déséquilibre : elle prospère là où l'attention est saturée, la confiance érodée, les institutions lentes. Ensuite, elle ne gagne pas seulement par la force, mais par la passivité de ceux qui pourraient lui résister. Enfin, la réponse ne peut pas être seulement technique ou juridique : elle est aussi culturelle, relationnelle, et — c'est la thèse de ce livre — une affaire de conscience.

> **REPÈRE** **Le renard de l'illustration**
>
> Dans l'illustration « Input – Put-Put – Output » (page 119), le renard qui rôde autour du poulailler est un clin d'œil à *L'heure des prédateurs*. Il représente les risques, les tentations d'exploitation et celles et ceux qui tirent profit du désordre. L'Équiconscisme ne nie pas le renard. Il protège le processus vivant — la poule qui glousse, le travail patient qui prend son temps — et la communauté qui le porte : le poulailler, le refuge, l'appartenance. Face à la prédation, sa réponse n'est pas une autre prédation, mais un passage du « pouvoir sur » au « pouvoir avec » (voir chapitre 8, question 7, et chapitre 9).

1.7 La peur et l'appartenance : l'éclairage de Boris Cyrulnik

Pourquoi tant de personnes se rallient-elles à ceux qui exploitent leur peur ? Le neuropsychiatre Boris Cyrulnik a consacré une grande partie de son œuvre à cette question, qui fut d'abord pour lui une question de survie. La présentation de son livre *Le laboureur et les mangeurs de vent. Liberté intérieure et confortable servitude* (Odile Jacob, 2022) s'ouvre ainsi : « À 7 ans, j'ai été condamné à mort pour un crime que j'ignorais[50]. » Enfant juif sous l'Occupation, arrêté à Bordeaux lors de la rafle du 10 janvier 1944, il s'est évadé de la synagogue où étaient retenues les personnes raflées, puis a été caché.

Cyrulnik est d'abord connu pour avoir popularisé en France la notion de résilience, notamment avec *Un merveilleux malheur* (Odile Jacob, 1999) : la capacité de reprendre un développement après un traumatisme, qui ne dépend pas seulement de la force intérieure de la personne, mais des liens qu'elle trouve autour d'elle — ce qu'il appelle des « tuteurs de résilience »[51]. La résilience n'est pas une invulnérabilité ; c'est un processus relationnel.

Dans *Le laboureur et les mangeurs de vent*, il s'interroge sur l'autre versant : pourquoi certaines personnes deviennent-elles des « mangeurs de vent », qui adhèrent sans examen au discours ambiant, parfois jusqu'à l'aveuglement, quand d'autres parviennent à conquérir leur liberté intérieure ? La présentation de l'ouvrage résume sa réponse par deux formules : « la servitude volontaire engourdit la pensée », et « quand on hurle avec les loups, on finit par se sentir loup »[52]. Pour Cyrulnik, le besoin d'appartenance est vital ; appartenir à un groupe apaise, sécurise, donne une identité. Mais lorsque la peur domine et que l'appartenance devient unique et fusionnelle, elle

peut conduire à renoncer à juger par soi-même. À l'inverse, une sécurité affective suffisante — construite tôt, et reconstruite par des liens ultérieurs — donne le courage de penser de façon autonome.

Cette lecture rejoint un résultat solide de la psychologie sociale : le besoin d'appartenance est une motivation humaine fondamentale, dont la frustration a des effets profonds sur la santé, la cognition et le comportement[53]. Elle éclaire aussi la mécanique que décrit da Empoli : les ingénieurs du chaos offrent des appartenances de substitution — des « tribus » en ligne soudées par un ennemi commun — à des personnes que la fracture du lien a laissées seules.

Dans l'esprit des travaux de Cyrulnik, plusieurs pistes se dégagent, que nous reprendrons au chapitre 9 (section 9.3) : multiplier les appartenances plutôt que de s'enfermer dans une seule ; éduquer à la complexité et au doute ; offrir des récits collectifs fondés sur la coopération plutôt que sur la peur ; et faire de la culture, de la lecture et du dialogue des lieux de liberté intérieure. On retrouve ici, en creux, l'une des fractures du guide SALTER — le tribalisme — et son levier, la co-création (voir chapitre 2).

1.8 La polycrise : quand les crises se nourrissent les unes des autres

Histoire d'un mot

Le mot « polycrise » est employé dès 1993 par Edgar Morin et Anne Brigitte Kern, dans *Terre-Patrie* (Seuil)[54]. Fidèle à sa pensée complexe, Morin y soutient que les crises contemporaines ne peuvent pas être traitées isolément, parce qu'elles s'entremêlent et s'amplifient mutuellement : il n'y a pas un problème numéro un auquel subordonner tous les autres, mais un ensemble de problèmes interdépendants. Le terme resurgit en 2016 dans les discours du président de la Commission européenne Jean-Claude Juncker, confronté simultanément à la crise des dettes souveraines, à l'afflux de réfugiés, au terrorisme et au Brexit[55]. Il est popularisé en octobre 2022 par l'historien de l'économie Adam Tooze dans le *Financial Times* : « Dans la polycrise, les chocs sont disparates, mais ils interagissent de sorte que le tout est encore plus accablant que la somme des parties » (trad. libre)[56]. Le Forum économique mondial l'adopte dans son *Global Risks Report* 2023.

Des chercheurs du Cascade Institute et du PIK, dont Thomas Homer-Dixon et Johan Rockström, en ont proposé en 2024 une définition rigoureuse : une polycrise mondiale est « l'enchevêtrement causal de crises dans plusieurs systèmes mondiaux, d'une manière qui dégrade significativement les perspectives de l'humanité » (trad. libre)[57]. Ils identifient trois mécanismes d'enchevêtrement : des **stress communs** qui fragilisent plusieurs systèmes à la fois ; des **effets domino**, où la crise d'un système en déclenche une autre ; et des **rétroactions entre systèmes**, où les crises s'amplifient mutuellement.

Le regard des décideurs

Le *Global Risks Report 2026* du Forum économique mondial, fondé sur l'enquête de plus de 1 300 responsables et expertes et experts, décrit un « âge de la compétition ». La moitié des personnes interrogées (50 %) s'attendent à des perspectives « turbulentes » ou « orageuses » à deux ans, en hausse de 14 points, et 57 % à dix ans ; 1 % seulement prévoient le calme[58]. À deux ans, les trois premiers risques en gravité sont la confrontation géoéconomique, la mésinformation et la désinformation, et la polarisation sociétale ; à dix ans, ce sont les événements météorologiques ex-

trêmes, la perte de biodiversité et l'effondrement des écosystèmes, et les changements critiques des systèmes terrestres. Le ciel de notre illustration n'est pas une métaphore gratuite : c'est ainsi que les décideurs eux-mêmes décrivent leur horizon.

Quelques boucles de rétroaction

Ce qui fait la polycrise, ce n'est pas l'addition des chiffres présentés dans ce chapitre : c'est leur circulation. Le tableau suivant en propose quelques exemples, à titre d'illustration.

Point de départ	Mécanisme	Effet en retour
Réchauffement climatique	Sécheresses, pertes agricoles, tensions sur l'eau	Déplacements de population, tensions politiques, défiance, paralysie de l'action climatique
Dette publique élevée	Faible marge budgétaire lors des catastrophes	Sous-investissement dans l'adaptation, dommages accrus, dette accrue
Inégalités extrêmes	Sentiment d'injustice, « système truqué »	Colère exploitable par les ingénieurs du chaos, polarisation, recul démocratique
Économie de l'attention	Saturation, émotions amplifiées, désinformation	Défiance envers les institutions et la science, difficulté à agir ensemble
Solitude et fracture du lien	Recherche d'appartenances de substitution	Repli tribal, défiance, fragilité de la santé mentale
Érosion du vivant	Perte de services écosystémiques (pollinisation, eau, sols)	Pressions sur l'alimentation, la santé et l'économie

L'auteur de ce livre le formule ainsi : la polycrise n'est pas une somme de crises ; c'est une interaction de déséquilibres. D'où une conséquence pratique décisive : on ne sort pas d'une polycrise en traitant les crises une à une, chacune par son ministère, sa discipline ou son service. Traiter un symptôme en ignorant ses boucles revient souvent à déplacer le problème. C'est pourquoi toute réponse sérieuse doit commencer par un élargissement du regard.

1.9 Un déséquilibre de conscience

La thèse

Le déséquilibre du monde est d'abord un déséquilibre de conscience. Cette phrase, qui résume la thèse de David Fiorucci, peut sembler idéaliste. Elle ne l'est pas. Elle ne prétend pas que les structures ne comptent pas, ni qu'il suffirait de « changer les mentalités » pour réduire la dette ou décarboner l'économie : les règles, les institutions, les prix et les rapports de force sont décisifs, et ce livre en traite abondamment (voir chapitres 9 et 10). Elle affirme autre chose : les structures que nous avons bâties reflètent la manière dont nous regardons le monde, et elles ne changeront pas durablement tant que ce regard ne changera pas.

Or les déséquilibres décrits dans ce chapitre partagent trois déformations du regard.

La première est une **myopie temporelle** : nous décidons à l'horizon du trimestre, du mandat électoral ou du fil d'actualité, alors que les conséquences de nos décisions se déploient sur des décennies, voire, comme le rappelle l'OMM, sur des siècles. Les générations futures n'ont ni voix ni vote.

La deuxième est une **myopie spatiale et relationnelle** : nous voyons les personnes impliquées dans une décision, rarement celles qu'elle impacte, presque jamais celles qui sont absentes — les lointains, les vulnérables, les non-humains. Les chaînes de valeur mondiales ont rendu invisibles ceux qui produisent ce que nous consommons, et les écosystèmes qui paient le prix de nos modes de vie.

La troisième est une **obsession monovariable** : nous maximisons une seule grandeur — le PIB, le rendement, l'audience, l'engagement en ligne — au détriment de toutes les autres. Or, dans un système vivant, maximiser une variable en déséquilibre d'autres. L'encyclique *Magnifica Humanitas* le dit à sa manière : « Ce qui se développe sans mesure peut lui aussi devenir une forme de pauvreté. Dans un écosystème, l'harmonie se brise lorsqu'une seule espèce prolifère au détriment des autres[59]. »

Ces trois déformations ont un point commun : elles rétrécissent le champ de ce que nous prenons en compte. Elles sont les causes profondes que les crises rendent visibles. C'est pourquoi l'Équiconscisme place au cœur de sa démarche l'**élargissement du regard** — voir les impliqués, les impactés et les absents ; humains et non humains ; aujourd'hui et demain — et fait de la conscience non pas une quatrième dimension, mais la main qui tient le pendule et relie les trois dimensions : **une économie mesurée et partagée**, **une société inclusive et solidaire**, **un vivant respecté et régénéré** (voir chapitre 7).

Ce que cela appelle

Si le déséquilibre est d'abord un déséquilibre de regard, trois conséquences en découlent.

D'abord, **personne n'est hors du jeu**. La polycrise n'est pas seulement l'affaire des gouvernements et des organisations internationales. Le regard se forme et se déforme à tous les niveaux : dans une famille, une équipe, une entreprise, une commune. C'est là, aux niveaux micro et méso, que l'Équiconscisme concentre son action, en le reliant explicitement au niveau macro.

Ensuite, **il faut nommer avant d'agir**. On ne corrige pas ce que l'on ne perçoit pas. Les grilles de lecture de notre temps — VUCA, BANI et, plus récemment, SALTER — sont des tentatives de nommer ce que nous vivons. Le chapitre 2 les examine et montre ce qu'elles apportent et ce qui leur manque.

Enfin, **le déséquilibre n'est pas une fatalité**. La couche d'ozone se reconstitue parce que des êtres humains ont perçu un danger, écouté la science, discerné les causes, ajusté leurs règles et rendu compte des résultats. Ce cycle — Percevoir, Écouter, Discerner, Ajuster, Répondre et transmettre — est celui que ce livre propose de pratiquer partout (voir chapitre 7). L'encyclique de Léon XIV met en garde contre le risque de « laisser la succession des urgences décider à notre place de la direction à prendre[60] ». Toute la question est là : subir l'orage, ou apprendre à tenir le cap dedans.

L'orage de notre illustration n'est pas près de se dissiper. Mais la poule continue de glousser, et l'œuf de porter la vie suivante. Le travail patient, invisible, qui prend son temps, reste possible. Il suppose un poulailler solide, une communauté vigilante face au renard — et des personnes capables de regarder plus loin que leur nombril. Avant de nous demander vers où aller, il faut encore savoir où nous sommes. C'est l'objet du chapitre suivant.

En bref

- Nous vivons un paradoxe : jamais autant de richesses, de savoirs et de connexions ; jamais autant de fragilité perçue, de solitude et de défiance envers l'avenir.
- La planète est sous tension : 2024 a été la première année au-dessus de 1,5 °C, sept des neuf limites planétaires sont dépassées (2025–2026), le vivant, l'eau et les sols s'érodent. Mais le cas de la couche d'ozone prouve qu'un ajustement collectif est possible.
- Les économies avancent sur une ligne de crête : dette mondiale supérieure à 235 % du PIB, croissance inférieure à sa moyenne historique, concentration extrême des patrimoines, et un PIB qui mesure mal ce qui compte.
- Le lien se fracture : solitude (une personne sur six), santé mentale, repli de la confiance, recul démocratique historique (V-Dem 2026).
- L'accélération (Hartmut Rosa) et l'économie de l'attention (Herbert Simon) saturent nos capacités de discernement ; les « ingénieurs du chaos » et les « prédateurs » décrits par Giuliano da Empoli prospèrent sur ce déséquilibre, en exploitant la peur et le besoin d'appartenance analysés par Boris Cyrulnik.
- La polycrise (Morin et Kern, 1993 ; Tooze, 2022) n'est pas une somme de crises, mais une interaction de déséquilibres reliés par des boucles de rétroaction.
- Thèse de ce livre : le déséquilibre du monde est d'abord un déséquilibre de regard (myopie temporelle, myopie relationnelle, obsession monovariable). Il appelle un élargissement conscient du regard, à tous les niveaux.

Notes

1. Oxfam International, *Resisting the Rule of the Rich: Protecting Freedom from Billionaire Power*, 19 janvier 2026 ; communiqué « Billionaire wealth jumps three times faster in 2025 to highest peak ever », https://www.oxfam.org/en/press-releases/billionaire-wealth-jumps-three-times-faster-2025-highest-peak-ever-sparking (consulté le 30.09.2026).
2. L. Chancel, R. Gómez-Carrera, R. Moshrif, T. Piketty (dir.), *World Inequality Report 2026*, Paris : World Inequality Lab, 10 décembre 2025, résumé exécutif, https://wir2026.wid.world (consulté le 30.09.2026).
3. Organisation mondiale de la santé, *From loneliness to social connection: charting a path to healthier societies. Report of the WHO Commission on Social Connection*, Genève : OMS, 30 juin 2025.
4. OMS, communiqué « Social connection linked to improved health and reduced risk of early death », 30 juin 2025, https://www.who.int/news/item/30-06-2025-social-connection-linked-to-improved-heath-and-reduced-risk-of-early-death (consulté le 30.09.2026). Original : « In this age when the possibilities to connect are endless, more and more people are finding themselves isolated and lonely. »
5. Edelman, *2026 Edelman Trust Barometer: Trust Amid Insularity*, janvier 2026 (28 pays, 33 938 répondantes et répondants), « Top 10 Findings », https://www.edelman.com/trust/2026/trust-barometer (consulté le 30.09.2026).
6. Organisation météorologique mondiale, *State of the Global Climate 2024*, Genève : OMM, mars 2025 (2024 : environ 1,55 °C ± 0,13 °C au-dessus de la moyenne 1850–1900).
7. OMM, communiqué « WMO confirms 2025 was one of warmest years on record », 14 janvier 2026, https://wmo.int/news/media-centre/wmo-confirms-2025-was-one-of-warmest-years-record (consulté le 30.09.2026). Le rapport complet du 23 mars 2026 retient une valeur d'environ 1,43 °C.
8. Copernicus Climate Change Service (C3S), *Global Climate Highlights 2025*, 14 janvier 2026, https://climate.copernicus.eu/copernicus-2025-was-third-hottest-year-record (consulté le 30.09.2026). Les écarts entre jeux de données (1,44 °C pour la synthèse OMM, 1,47 °C pour ERA5) tiennent aux méthodes ; la moyenne 2023–2025 est de 1,48 °C ± 0,13 °C dans la synthèse OMM et dépasse 1,5 °C dans ERA5.
9. OMM, *State of the Global Climate 2025*, Genève : OMM, 23 mars 2026 ; communiqué « Earth's climate swings increasingly out of balance », https://wmo.int/news/media-centre/earths-climate-swings-increasingly-out-of-balance (consulté le 30.09.2026).
10. *Ibid.* Original : « Planet Earth is being pushed beyond its limits. » La citation de l'épigraphe provient du même communiqué : « Human activities are increasingly disrupting the natural equilibrium and we will live with these consequences for hundreds and thousands of years. »

11. K. Richardson et al., « Earth beyond six of nine planetary boundaries », *Science Advances*, vol. 9, n° 37, 13 septembre 2023, eadh2458. Concept initial : J. Rockström et al., « A safe operating space for humanity », *Nature*, vol. 461, 2009, p. 472–475.
12. Planetary Boundaries Science Lab, *Planetary Health Check 2025*, Potsdam : PIK / Planetary Boundaries Science Lab, 24 septembre 2025 ; Stockholm Resilience Centre, « Seven of nine planetary boundaries now breached », 24 septembre 2025.
13. Potsdam Institute for Climate Impact Research, « Planetary Health Check 2026 finds mounting pressures across Earth's life support systems », 21 septembre 2026, https://www.eurekalert.org/news-releases/1144209 (consulté le 30.09.2026). Original : « All seven are now at their highest recorded levels of transgression. »
14. *Ibid.* Original : « These are not separate emergencies; the planet is telling us, in every region at once, that it is out of balance. » Paraphrase.
15. *Ibid.*
16. IPBES, *Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services. Summary for Policymakers*, Bonn : Secrétariat de l'IPBES, 2019.
17. WWF, *Living Planet Report 2024 – A System in Peril*, Gland : WWF, octobre 2024 (Indice Planète vivante calculé avec la Société zoologique de Londres).
18. Global Commission on the Economics of Water, *The Economics of Water: Valuing the Hydrological Cycle as a Global Common Good*, 2024, https://economicsofwater.watercommission.org (consulté le 30.09.2026). Original : « for the first time in human history, the hydrological cycle is out of balance ».
19. Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification (CNULCD), *Global Land Outlook*, 2e éd., Bonn : CNULCD, 2022.
20. Fonds monétaire international, *2025 Global Debt Monitor*, Washington : FMI, Département des finances publiques, septembre 2025, https://www.imf.org/external/datamapper/GDD/2025%20Global%20Debt%20Monitor.pdf (consulté le 30.09.2026).
21. FMI, *World Economic Outlook: Global Economy in the Shadow of War*, Washington : FMI, 14 avril 2026, https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2026/04/14/world-economic-outlook-april-2026 (consulté le 30.09.2026). « Une épreuve majeure » : trad. libre.
22. M. K. Brunnermeier, *The Resilient Society*, Colorado Springs : Endeavor Literary Press, 2021. Pour l'image du roseau et du chêne : G. Sohn, « Widerstandskraft als Zukunftskategorie – Warum die Ökonomie eine neue Ordnung des Denkens braucht », 13 juin 2025, compte rendu d'une conférence de M. K. Brunnermeier à la Humboldt-Universität zu Berlin (« Sie ist das Schilfrohr im Sturm, nicht die Eiche »).
23. World Inequality Lab, *World Inequality Report 2026*, *op. cit.*, *Executive Summary*, https://wir2026.wid.world/www-site/uploads/2025/11/WIR26_Executive_Summary_English.pdf, et communiqué « Inequality persists at a very extreme level », https://wid.world (consultés le 30.09.2026).
24. *Ibid.*, résumé exécutif, section sur les inégalités de carbone.
25. Oxfam International, *Resisting the Rule of the Rich*, *op. cit.*
26. S. Kuznets, *National Income, 1929–1932*, Senate Document n° 124, 73e Congrès, Washington : U.S. Government Printing Office, 1934, p. 7. Original : « The welfare of a nation can, therefore, scarcely be inferred from a measurement of national income as defined above. »
27. J. E. Stiglitz, A. Sen, J.-P. Fitoussi, *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, Paris, 2009.
28. OMS, *From loneliness to social connection*, *op. cit.* ; communiqué du 30 juin 2025, *op. cit.*
29. OMS, communiqué « Over a billion people living with mental health conditions – services require urgent scale-up », 2 septembre 2025, accompagnant *World mental health today* et *Mental Health Atlas 2024*, https://www.who.int (consulté le 30.09.2026).
30. Gallup, *State of the Global Workplace: 2026 Report*, Washington : Gallup, 2026 (données 2025 ; « lowest level since 2020 »), https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx (consulté le 30.09.2026).
31. D. Fiorucci, *SALTER® — La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, avant-propos, p. 6.
32. Edelman, *2026 Edelman Trust Barometer*, *op. cit.* ; *Global Report*, 21.01.2026, p. 14 (« I get information from sources with a different political leaning than mine at least weekly » : 39 %, –6 points par rapport à 2025), https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2026-01/2026%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_01.21.26_0.pdf (consulté le 30.09.2026).
33. V-Dem Institute, *Democracy Report 2026: Unraveling the Democratic Era?*, Göteborg : Université de Göteborg, mars 2026, « Key Findings », https://www.v-dem.net/documents/75/V-Dem_Institute_Democracy_Report_2026_lowres.pdf ; communiqué « Democratic Backsliding Reaches Western Democracies, with U.S. Decline "Unprecedented" », 17 mars 2026, https://www.v-dem.net/publications/democracy-reports/ (consulté le 30.09.2026).
34. H. Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, trad. D. Renault, Paris : La Découverte, 2010 (orig. *Beschleunigung*, Francfort : Suhrkamp, 2005).
35. H. Rosa, *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*, Berlin : Suhrkamp, 2016, première phrase : « Wenn Beschleunigung das Problem ist, dann ist Resonanz vielleicht die Lösung. » Trad. fr. : *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris : La Découverte, 2018.

36. H. A. Simon, « Designing Organizations for an Information-Rich World », in M. Greenberger (dir.), *Computers, Communications, and the Public Interest*, Baltimore : The Johns Hopkins Press, 1971, p. 37–52 (ici p. 40–41). Original : « What information consumes is rather obvious: it consumes the attention of its recipients. Hence a wealth of information creates a poverty of attention. »
37. G. Mark, *Attention Span: A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity*, Toronto : Hanover Square Press, 2023.
38. S. Vosoughi, D. Roy, S. Aral, « The spread of true and false news online », *Science*, vol. 359, n° 6380, 2018, p. 1146–1151.
39. Forum économique mondial, *Global Risks Report 2026*, 21e éd., Genève : WEF, 14 janvier 2026.
40. Léon XIV, Lettre encyclique *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 106.
41. Sur l'auteur : notice biographique de Giuliano da Empoli, éditions Gallimard ; *Le Mage du Kremlin*, Paris : Gallimard, 2022 (Grand Prix du roman de l'Académie française 2022).
42. G. da Empoli, *Les ingénieurs du chaos*, Paris : JC Lattès, 2019 (parution le 20 mars 2019, 200 p.). L'expression « carnaval populiste » est rapportée par M.-O. Padis, « Les Ingénieurs du chaos de Giuliano da Empoli », *Esprit*, 2019.
43. *Ibid.* ; présentation de l'éditeur, https://www.editions-jclattes.fr/livre/les-ingenieurs-du-chaos-9782709664066/ (consulté le 30.09.2026) ; Futuribles, recension, 2019.
44. *Ibid.* ; Futuribles, recension de *Les ingénieurs du chaos*, https://www.futuribles.com/les-ingenieurs-du-chaos/ (consulté le 30.09.2026). Paraphrase.
45. Présentation de l'éditeur (JC Lattès), *op. cit.* Paraphrase.
46. G. da Empoli, *L'heure des prédateurs*, Paris : Gallimard, 2025 (parution le 3 avril 2025, 151 p. ; notice BnF, ISBN 978-2-07-311320-7).
47. *Ibid.*, analogie résumée (paraphrase) d'après les recensions de *Causeur* (« Giuliano da Empoli : le retour des conquistadors et des Borgia », 2025) et de *Culture-Tops* (2025).
48. *Ibid.*, phrase reproduite en quatrième de couverture (présentation de l'éditeur, qui évoque aussi le « scribe aztèque » écrivant « par images, plutôt que par concepts ») ; texte de présentation consulté sur https://www.leslibraires.fr/livre/9782073113207 (consulté le 30.09.2026).
49. Voir notamment les recensions de la traduction anglaise (*The Hour of the Predator*) et, en français, *Benzine Magazine*, 6 juin 2025, qui relève que le livre se clôt sur les mots « la lutte continue ».
50. B. Cyrulnik, *Le laboureur et les mangeurs de vent. Liberté intérieure et confortable servitude*, Paris : Odile Jacob, 16 mars 2022, 272 p., présentation de l'éditeur (quatrième de couverture), https://www.odilejacob.fr/catalogue/psychologie/psychologie-generale/laboureur-et-les-mangeurs-de-vent_9782415001360.php (consulté le 30.09.2026).
51. B. Cyrulnik, *Un merveilleux malheur*, Paris : Odile Jacob, 1999. Paraphrase.
52. B. Cyrulnik, *Le laboureur et les mangeurs de vent*, *op. cit.*, présentation de l'éditeur.
53. R. F. Baumeister, M. R. Leary, « The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation », *Psychological Bulletin*, vol. 117, n° 3, 1995, p. 497–529.
54. E. Morin, A. B. Kern, *Terre-Patrie*, Paris : Seuil, 1993. Paraphrase.
55. Voir V. Lähde, « The case for polycrisis as a keyword of our interconnected times », *Aeon*, 17 août 2023, https://aeon.co/essays/the-case-for-polycrisis-as-a-keyword-of-our-interconnected-times (consulté le 30.09.2026).
56. A. Tooze, « Welcome to the world of the polycrisis », *Financial Times*, 28 octobre 2022. Original : « In the polycrisis the shocks are disparate, but they interact so that the whole is even more overwhelming than the sum of the parts. »
57. M. Lawrence, T. Homer-Dixon, S. Janzwood, J. Rockström, O. Renn, J. F. Donges, « Global polycrisis: the causal mechanisms of crisis entanglement », *Global Sustainability*, vol. 7, 2024, e6. Original : « the causal entanglement of crises in multiple global systems in ways that significantly degrade humanity's prospects ».
58. Forum économique mondial, *Global Risks Report 2026*, *op. cit.* ; communiqué « Global Risks Report 2026: Geopolitical and Economic Risks Rise in New Age of Competition », 14 janvier 2026, https://www.weforum.org/press/2026/01/ (consulté le 30.09.2026).
59. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, *op. cit.*, n. 113.
60. *Ibid.*, n. 6.

CHAPITRE 2

Nommer pour agir : de VUCA et BANI à SALTER

> *« Nous n'avons pas besoin d'une description supplémentaire du chaos. Nous avons besoin d'une carte qui montre où nous sommes — et où se trouve une porte. »*
>
> — David Fiorucci, *SALTER® — La boussole consciente pour un monde en mutation* (2026)

Nommer n'est pas un geste neutre. Le mot que nous choisissons pour décrire une situation oriente ce que nous y voyons, et donc ce que nous y faisons. Le guide SALTER le dit d'emblée : chaque époque développe des grilles de lecture pour rendre supportable sa propre confusion, et ces grilles déterminent ce contre quoi nous agissons[1]. Le chapitre 1 a décrit la polycrise en chiffres. Ce chapitre examine les mots que les dirigeantes et les dirigeants, les consultants et les chercheurs ont forgés depuis une quarantaine d'années pour la penser : VUCA, puis BANI, puis SALTER. Il montre ce que chacune de ces grilles apporte, où elle s'arrête, et pourquoi le diagnostic le plus fin appelle encore une boussole plus large.

2.1 VUCA : décrire un environnement instable

L'acronyme VUCA — *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, *ambiguity* — est né dans l'enseignement militaire américain. L'U.S. Army War College l'a introduit dans son enseignement à la fin des années 1980 — la révision de programme lancée à l'automne 1987 l'intègre dès l'année académique 1988 — pour décrire le monde multipolaire et moins lisible qui succédait à l'affrontement bipolaire de la guerre froide ; selon les archives du collège, il s'inspirait notamment des travaux sur le leadership de Warren Bennis et Burt Nanus (*Leaders*, 1985)[2]. Dans les années 1990 et surtout 2000, le terme a migré vers la littérature managériale, au point de devenir l'un des acronymes les plus utilisés de la gestion.

Ses quatre termes désignent des réalités distinctes :

- la **volatilité** : des changements rapides et importants, mais pas nécessairement imprévisibles ;
- l'**incertitude** : l'impossibilité de savoir si un événement aura lieu et quelles en seront les conséquences ;
- la **complexité** : la multiplicité des acteurs, des variables et de leurs interconnexions ;
- l'**ambiguïté** : l'impossibilité de lire clairement les causes et les effets, faute de précédents.

En 2014, dans la *Harvard Business Review*, Nathan Bennett et G. James Lemoine ont formulé la critique la plus utile de l'acronyme : à force d'être répété, il sert parfois d'excuse pour renoncer à planifier. Or VUCA, écrivent-ils, confond quatre types de défis distincts, qui appellent quatre

types de réponses distinctes[3]. Face à la volatilité, on constitue des réserves et des marges ; face à l'incertitude, on investit dans l'information ; face à la complexité, on restructure et l'on s'entoure de spécialistes ; face à l'ambiguïté, on expérimente. La grille devient alors un outil de discernement.

VUCA a rendu un grand service : il a obligé les organisations à admettre que le monde n'était plus prévisible et que la planification linéaire avait ses limites. Mais il est resté, pour reprendre le mot du guide SALTER, une lecture « externe et tactique » : une description de l'environnement destinée à élaborer des stratégies de défense et d'adaptation, dans laquelle l'être humain figure comme une variable de planification, non comme un être qui éprouve[4].

2.2 BANI : le tournant émotionnel

Le 29 avril 2020, au début de la pandémie de covid-19, le futurologue américain Jamais Cascio, *Distinguished Fellow* de l'Institute for the Future, publie un article intitulé « Facing the Age of Chaos »[5]. Il y soutient que VUCA ne suffit plus : dire d'une situation qu'elle est volatile ou ambiguë ne nous apprend plus rien. Le monde a changé d'état, et il faut d'autres mots. Il propose BANI :

- ***Brittle*** (fragile) : des systèmes qui paraissent solides se brisent d'un coup. Cascio parle d'une « force illusoire », produite par la recherche de l'efficacité maximale au prix de la suppression des marges de sécurité.
- ***Anxious*** (anxieux) : un sentiment d'impuissance diffus, où chaque choix semble pouvoir mener au désastre, amplifié par le flot d'informations et de désinformation.
- ***Nonlinear*** (non linéaire) : les effets sont sans commune mesure avec leurs causes ; de petites actions produisent d'immenses conséquences, et inversement, souvent avec des décalages dans le temps (la pandémie et le climat en sont des exemples).
- ***Incomprehensible*** (incompréhensible) : nous cherchons des réponses, mais elles n'ont pas de sens ; la complexité dépasse notre capacité de compréhension.

BANI a accompli quelque chose d'essentiel : il a réintroduit dans le langage stratégique l'émotion et la vulnérabilité humaines. L'anxiété n'y est plus un bruit à éliminer, mais une donnée de la situation. Par honnêteté, il faut ajouter que Cascio n'en est pas resté au constat : il esquisse, pour chaque lettre, une piste de réponse — la résilience et les marges de sécurité (*slack*) face à la fragilité, l'empathie et l'attention consciente (*mindfulness*) face à l'anxiété, le contexte et la flexibilité face à la non-linéarité, la transparence et l'intuition face à l'incompréhensible[6]. Ces pistes restent toutefois des orientations générales, sans méthode pour les mettre en œuvre ni indication sur le niveau — personne, équipe, organisation, société — où elles s'appliquent.

2.3 Ce qu'elles décrivent, ce qu'elles ne disent pas

VUCA et BANI sont des grilles intelligentes et utiles. Elles ont aidé des milliers d'organisations à sortir de l'illusion de la maîtrise. Mais elles ont trois limites communes.

Elles décrivent plus qu'elles n'orientent. Leur objet est l'environnement, ou la manière dont il est ressenti. Elles répondent à la question « comment est le monde ? ». Elles ne répondent pas à celle qui vient ensuite dans toute situation de direction : « et maintenant ? »[7]. Une grille qui décrit l'en-

vironnement ne peut suggérer que des stratégies d'adaptation : aller plus vite, devenir plus agile, plus résilient. Elle ne peut pas demander si la direction elle-même est juste. David Fiorucci le résume d'une formule : ce sont des thermomètres du chaos, pas des boussoles de conscience.

Elles regardent le monde, pas notre rapport au monde. VUCA et BANI qualifient ce qui nous arrive. Or une part croissante de nos difficultés ne tient pas seulement à l'instabilité du monde, mais à ce qu'elle produit en nous et entre nous : la saturation de l'attention, la délégation du jugement aux machines, la perte de repères, le repli sur le groupe, la fuite devant la responsabilité, la perte de sens. Le problème n'est pas seulement l'incertitude ; c'est aussi notre manière de la vivre.

Elles ont été dépassées par les évolutions postérieures à 2020. Le guide SALTER en identifie cinq, qu'aucune des deux grilles n'avait prévues dans sa structure : l'intelligence artificielle générative, qui déplace ce qui compte comme réel ; l'« ubérisation » de la communication, où chacun diffuse sans filtre ni responsabilité éditoriale ; la fatigue informationnelle, qui produit paradoxalement de la solitude ; l'érosion du lien à soi ; et la fuite de l'engagement[8]. Le chapitre 1 en a documenté plusieurs.

2.4 SALTER : six fractures, six leviers

C'est pour combler ce manque que David Fiorucci a développé SALTER. La grille a été publiée pour la première fois dans la chronique LP3 n° 57 du 25 novembre 2025, « SALTER — Au-delà de VUCA et BANI : une lecture consciente du monde en mutation », approfondie axe par axe dans une série d'articles en 2026, puis rassemblée dans un guide gratuit : *SALTER® — La boussole consciente pour un monde en mutation* (Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026)[9]. L'auteur précise qu'il ne l'a pas inventée à son bureau : il l'a rencontrée dans des conversations — en séance de direction, en conseil d'administration, dans des salles communales — où revenait sans cesse une même phrase, fatiguée plutôt que dramatique : « Nous fonctionnons bien — mais quelque chose ne va plus[10]. »

Le nom n'est pas seulement un acronyme. Il évoque le sel (*sal* en latin), dont le guide retient trois propriétés : le sel révèle ce qui est là ; il préserve ce qui doit durer ; et, en excès, il rend inutilisable[11]. Un bon diagnostic doit faire les deux premières choses et s'abstenir de la troisième.

Les six axes

SALTER nomme six fractures de notre temps. Contrairement à VUCA et à BANI, il associe à chacune un **levier** : un principe de mouvement qui ne supprime pas la fracture, mais la rend traversable.

	Fracture	Levier	Question directrice
S	Saturation	Clarté	Qu'est-ce qui est essentiel — et qu'est-ce qui n'est qu'urgent ?
A	Artificialité	Présence incarnée	Où décide encore un être humain, et où seulement un modèle ?
L	Labilité	Ancrage intérieur	Que reste-t-il de moi quand tout change ?

	Fracture	Levier	Question directrice
T	Tribalisme	Co-création	Construisons-nous des ponts ou des murs ?
E	Évitement	Responsabilité	Qui assume réellement quoi, ici ?
R	Rupture	Résonance	Ce que nous faisons nous touche-t-il encore ?

Source : D. Fiorucci, SALTER® (2026), chapitre 3.

En quelques mots, selon le guide :

- La **saturation** est la fracture la plus visible et la plus sous-estimée : elle ne provoque pas d'effondrement, mais érode lentement la capacité de discernement. Son levier, la **clarté**, n'est pas une simplification naïve : c'est la capacité de discerner l'essentiel dans la densité, ce qui suppose des choix et des renoncements.
- L'**artificialité** transforme le rapport au réel : elle déplace silencieusement ce sur quoi reposent les décisions. Son levier, la **présence incarnée**, n'est pas un rejet de la technologie, mais un rééquilibrage conscient entre intelligence artificielle et présence humaine.
- La **labilité** n'est pas le changement, mais l'état dans lequel le changement devient continu, accéléré et désorientant. Son levier, l'**ancrage intérieur**, est la stabilité qui permet d'évoluer sans se dissoudre.
- Le **tribalisme** est la tendance à se replier sur son groupe, ses convictions et ses intérêts. Son levier, la **co-création**, désigne l'émergence d'idées ou de solutions qu'aucune des personnes impliquées n'aurait pu produire seule.
- L'**évitement** est la tendance à ne pas choisir, à ne pas s'engager, à ne pas assumer sa part lorsque la situation devient inconfortable ; il ne se manifeste pas forcément par l'inaction. Son levier, la **responsabilité**, repose sur une distinction simple : « je ne suis pas responsable de tout, mais je suis toujours responsable de quelque chose[12] ».
- La **rupture** est un désaccordage : quelque chose continue de fonctionner extérieurement, mais ne résonne plus intérieurement. Son levier, la **résonance** — notion empruntée à Hartmut Rosa (voir chapitre 1) —, consiste à créer les conditions dans lesquelles être touché redevient possible, sans l'exiger.

Trois principes de construction

Trois principes donnent à SALTER sa cohérence. Premièrement, **chaque fracture est la face d'ombre d'une force** : la saturation est le revers de la performance, l'artificialité celui de l'efficience, la labilité celui de l'adaptabilité, le tribalisme celui de l'appartenance, l'évitement celui de la prudence, la rupture celui du professionnalisme. D'où une règle méthodologique : combattre une fracture sans préserver la force sous-jacente affaiblit le système[13]. On reconnaît ici une logique d'équilibre, non d'éradication. Deuxièmement, **les fractures agissent à tous les niveaux**, de la personne au gouvernement, dans un langage différent mais avec la même structure. Troisièmement, **l'ordre des lettres n'est pas fortuit** : S et A concernent le rapport à l'information et au réel, L et T le rapport à l'identité et au groupe, E et R le rapport à l'action et au sens.

Les six fractures se renforcent mutuellement, en cascade. La saturation épuise le discernement ; qui ne discerne plus délègue aux systèmes ; qui perd le contact avec le terrain perd ses repères ; qui n'a plus de repères cherche appui dans le groupe ; qui se protège dans le groupe évite la confrontation ; qui n'assume plus rien s'éloigne de ce qui compte ; et qui est en rupture n'a plus la force de choisir contre la saturation. Le guide précise aussitôt : « Cette cascade n'est pas un déterminisme[14]. » C'est un enchaînement probable, observé dans la pratique, que l'on peut interrompre à chaque étape.

Un instrument de diagnostic, honnête sur ses limites

Le guide ne se contente pas de nommer : il propose une grille d'analyse, un modèle de maturité et une démarche de mise en œuvre. Sans reproduire ici ses questionnaires, qui relèvent de leurs propres conditions d'utilisation, on peut en retenir l'architecture :

- une **grille d'analyse** de 48 questions (huit par axe), notées de 1 à 5, où une valeur élevée signale une fracture plus intense, jusqu'au niveau 5, la « crise silencieuse » : le système fonctionne pendant que sa substance s'érode ;
- la recherche d'un **axe de levier** — en règle générale un seul, deux au maximum — dont le traitement allégerait les autres ;
- un **modèle de maturité** en cinq niveaux (inconscient, nommé, traité, ancré, régénératif), qui décrit la capacité à traiter les fractures, non leur absence ;
- une **démarche en six étapes** (poser le cadre, enquêter, interpréter ensemble, prioriser, mettre en œuvre, mesurer l'effet), avec une règle de sobriété : trois mesures au plus, chacune confiée à une personne nommément responsable, avec une date, un critère de succès et un critère d'arrêt[15].

Deux traits distinguent enfin SALTER. Le premier est son **honnêteté épistémique**. Le guide ne se présente pas comme un test psychométrique validé, mais comme un cadre heuristique, et distingue trois degrés : les phénomènes pris isolément sont empiriquement bien établis (économie de l'attention, biais d'automatisation, identité sociale, diffusion de la responsabilité, recherche sur le sens) ; leur réunion en une grille est théoriquement fondée mais non testée comme structure ; les échelles et les seuils sont issus de la pratique, sans normes empiriques[16]. Le second est sa **portée** : SALTER s'adresse aussi bien à une personne qu'à une équipe, une entreprise, une administration, une commune, un gouvernement ou un parti.

> **REPÈRE** **Deux échelles de sens opposé**
>
> Dans la grille SALTER, 1 correspond à l'alignement (zone de lucidité) et 5 à la « crise silencieuse » : plus le score est élevé, plus la fracture est intense. Dans la grille d'analyse des dix questions-clés de l'Équiconscisme (voir chapitre 8), l'échelle va en sens inverse : 1 = à renforcer ou absent, 5 = pleinement intégré. Lorsque les deux outils sont utilisés ensemble, il faut toujours le rappeler.

Le guide complet, ses fiches de travail et sa grille sont disponibles gratuitement sur www.salter.ch. Ce livre en présente l'esprit ; il ne le remplace pas.

2.5 De SALTER à l'Équiconscisme

SALTER répond à une question précise : **où en sommes-nous, et quel est le levier ?** C'est un instrument de lecture du présent. Il ne prétend pas dire, à lui seul, vers quoi une personne, une organisation ou une société devrait tendre, ni comment arbitrer entre des besoins légitimes mais concurrents — ceux d'une entreprise et de ses riverains, d'une génération et de la suivante, de l'économie et du vivant.

Or le guide lui-même pointe au-delà de lui. Dans son chapitre consacré à l'articulation avec les autres approches développées par LP3 AG / SA — LP3® pour le leadership, Octocracy® pour la gouvernance, Cofluencer® pour la posture —, il nomme ce qui les réunit : « Le dénominateur commun : l'équilibre conscient ». Toutes ces approches, écrit l'auteur, reposent sur la même conviction : « l'équilibre conscient n'est ni fatalisme ni idéalisme naïf. C'est une voie qui accueille les contradictions mais refuse l'impuissance[17]. » Et le mot de la fin du guide présente SALTER comme « une voie de l'équilibre conscient[18] ».

Ce dénominateur commun, l'Équiconscisme l'explicite et l'élargit. Si SALTER est l'instrument de lecture du présent, l'Équiconscisme est le cadre de sens et d'action plus large dans lequel ce diagnostic prend place. Il ajoute trois choses. D'abord, une **orientation** : trois dimensions — **une économie mesurée et partagée**, **une société inclusive et solidaire**, **un vivant respecté et régénéré** — et, pour chacune, un corridor de la juste mesure, avec ses planchers et ses plafonds. Ensuite, un **processus** : le cycle de l'équilibre conscient (Percevoir, Écouter, Discerner, Ajuster, Répondre et transmettre), dans lequel le diagnostic SALTER nourrit surtout les deux premiers mouvements. Enfin, une **boussole de questions** : les dix questions-clés, qui aident à discerner et à ajuster (voir chapitres 7 et 8).

Les correspondances entre les deux démarches sont nombreuses. Le tableau suivant en propose une lecture indicative, que le chapitre 8 détaille question par question ; il ne s'agit pas d'équivalences strictes.

Levier SALTER	Question-clé de l'Équiconscisme en résonance
Clarté (S)	1. Sens et finalité
Présence incarnée (A)	3. Impact global ; 2. Équilibre intérieur / extérieur
Ancrage intérieur (L)	2. Équilibre intérieur / extérieur ; 6. Temporalité et cycles
Co-création (T)	4. Inclusion et écoute ; 7. Pouvoir et consentement
Responsabilité (E)	5. Responsabilité partagée ; 7. Pouvoir et consentement ; 9. Transmission et exemplarité
Résonance (R)	10. Joie et vitalité

On pourrait ajouter que le dernier niveau de maturité de SALTER, « régénératif », fait écho à la huitième question-clé, « Innovation régénérative », et à la troisième dimension de l'Équiconscisme. Le passage de l'un à l'autre n'est pas une rupture : c'est un élargissement. Là où SALTER nomme les fractures pour qu'elles puissent être traversées, l'Équiconscisme propose une manière de tenir le cap une fois la porte trouvée.

Nommer ne suffit pas, mais sans nommer, rien ne commence. Avant de présenter l'Équiconscisme lui-même, ce livre fait un détour par le temps long : les cycles de l'humanité, et ce qu'ils disent — ou ne disent pas — du moment que nous traversons (chapitre 3).

En bref

- Nommer n'est pas neutre : les grilles de lecture orientent ce que nous voyons et ce contre quoi nous agissons.
- VUCA (U.S. Army War College, fin des années 1980) a fait admettre l'imprévisibilité du monde ; Bennett et Lemoine (2014) ont montré que ses quatre termes appellent quatre réponses distinctes.
- BANI (Jamais Cascio, 2020) a réintroduit l'émotion et la fragilité dans le langage stratégique, avec quelques pistes de réponse, mais sans méthode ni niveaux d'application.
- Ces grilles décrivent l'environnement ; elles ne disent pas « et maintenant ? », ni si la direction est juste : ce sont des thermomètres du chaos plutôt que des boussoles.
- SALTER (David Fiorucci, 2025–2026) nomme six fractures — saturation, artificialité, labilité, tribalisme, évitement, rupture — et leur associe six leviers : clarté, présence incarnée, ancrage intérieur, co-création, responsabilité, résonance ; il offre une grille, un modèle de maturité et une démarche, avec une honnêteté épistémique explicite (guide gratuit sur www.salter.ch).
- SALTER répond à « où en sommes-nous ? » ; son dénominateur commun, l'équilibre conscient, ouvre sur l'Équiconscisme, cadre de sens et d'action plus large.

Notes

1. D. Fiorucci, *SALTER® — La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, ISBN 978-3-9526687-1-9, chap. 1, p. 9.
2. U.S. Army War College Library, « Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) ? », LibAnswers, https://usawc.libanswers.com/faq/84869 (consulté le 30.09.2026) — la page documente l'usage du terme dans le programme dès l'année académique 1988 et mentionne deux attributions concurrentes (Bennis et Nanus ; le général Thurman) ; J. H. Stiehm, J. Townsend, *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*, Philadelphie : Temple University Press, 2002 ; W. Bennis, B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York : Harper & Row, 1985.
3. N. Bennett, G. J. Lemoine, « What VUCA Really Means for You », *Harvard Business Review*, vol. 92, n° 1/2, janvier-février 2014, p. 27. Original : « VUCA conflates four distinct types of challenges that demand four distinct types of responses. » Paraphrase.
4. D. Fiorucci, *SALTER®*, *op. cit.*, chap. 1, p. 9.
5. J. Cascio, « Facing the Age of Chaos », *Medium*, 29 avril 2020, https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d (consulté le 30.09.2026). Original de l'expression citée : « Brittleness is illusory strength. »
6. *Ibid.*
7. D. Fiorucci, *SALTER®*, *op. cit.*, chap. 1, p. 9–10.
8. *Ibid.*, chap. 2, p. 10.
9. *Ibid.*, avant-propos, p. 6, et bibliographie (chap. 23) : D. Fiorucci, « SALTER — Au-delà de VUCA et BANI : une lecture consciente du monde en mutation », chronique LP3 n° 57, 25 novembre 2025.
10. *Ibid.*, avant-propos, p. 6.
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*, chap. 9 (axe E), p. 38.
13. *Ibid.*, chap. 3, p. 11.
14. *Ibid.*, chap. 11 (« Les six axes en relation »), p. 47.
15. *Ibid.*, parties III et IV (chap. 12 à 19).
16. *Ibid.*, chap. 4, p. 12–13.
17. *Ibid.*, chap. 20, p. 72.

18. *Ibid.*, « Mot de la fin », p. 87.

CHAPITRE 3

Les cycles de l'humanité : la fin d'un âge et la promesse d'un renouveau

> *« La crise consiste justement dans le fait que l'ancien meurt et que le nouveau ne peut pas naître : pendant cet interrègne on observe les phénomènes morbides les plus variés. »*
>
> — Antonio Gramsci, *Cahiers de prison*, cahier 3, § 34 (1930)[1]

> *« Mais là où est le péril, croît aussi ce qui sauve. » (trad. libre)*
>
> — Friedrich Hölderlin, *Patmos* (1803)[2]

Il existe deux manières de lire une époque troublée. La première consiste à y voir un accident : une mauvaise passe, une série de chocs malheureux, après lesquels tout reprendra « comme avant ». La seconde consiste à y reconnaître un moment dans une forme plus vaste : la fin d'une phase, le passage vers une autre. Le chapitre 1 a décrit la polycrise ; le chapitre 2 lui a donné des noms avec SALTER. Ce chapitre prend du recul. Il demande : *de quelle histoire notre temps est-il un chapitre ?*

L'humanité n'a jamais cessé de se poser cette question. Des poètes grecs aux astronomes indiens, des prophètes d'Israël aux prêtres de Tenochtitlan, des historiens arabes du XIVe siècle aux modélisateurs de la cliodynamique, beaucoup ont vu dans l'histoire un mouvement de montée, d'usure, de chute et de recommencement. Nous parcourrons ces récits et ces théories avec respect et avec exigence : en citant exactement ce qu'ils disent, en signalant ce qu'on leur fait dire à tort, et en rappelant les objections sérieuses qu'on leur oppose.

Au terme de ce parcours, nous exposerons une conviction — celle de l'auteur de ce livre — : nous vivons la phase finale d'un cycle, la plus sombre ; elle pourrait encore s'assombrir ; mais toute fin d'âge porte en elle un renouveau, et ce renouveau dépend de nous. Ce n'est pas une prophétie. C'est une lecture argumentée, qui engage à agir.

3.1 Pourquoi l'humanité pense en cycles

Avant d'être une idée, le cycle est une expérience. Le jour et la nuit, les phases de la lune, le retour des saisons, la germination, la floraison, le fruit et la graine, la naissance, la maturité et la mort : toute existence humaine est rythmée par des retours. Les premiers calendriers — agricoles, lunaires, solaires — sont des instruments pour habiter ces rythmes. Il n'est donc pas étonnant que les sociétés humaines aient projeté cette expérience sur l'histoire elle-même.

L'historien des religions Mircea Eliade a donné à cette intuition une formulation célèbre dans *Le Mythe de l'éternel retour* (1949)[3]. Il y oppose l'« homme archaïque », qui vivrait dans un temps cyclique et régénéré par les rites — chaque Nouvel An rejouant la création du monde —, à l'homme moderne, qui vit dans le temps linéaire et irréversible de l'histoire, hérité selon lui de la tradition biblique. Pour Eliade, le temps cyclique protège de ce qu'il appelle la « terreur de l'histoire » : ce qui se répète a un sens ; ce qui n'arrive qu'une fois peut paraître absurde.

Cette opposition doit être maniée avec prudence : l'historien Arnaldo Momigliano a montré que les Grecs ne pensaient pas tous le temps de façon cyclique, et la Bible connaît aussi des recommencements[4]. Les cultures mêlent presque toujours la flèche et le cercle. L'image la plus juste est sans doute celle de la **spirale** : on revient à des situations comparables, mais jamais au même point.

Cette nuance est essentielle pour l'Équiconscisme. Le pendule de notre emblème (voir chapitre 7) oscille et revient ; mais chaque oscillation se produit dans un contexte nouveau, et peut être amortie ou emballée. Penser en cycles, ce n'est pas croire que tout se répète. C'est apprendre à reconnaître des *formes* — pour mieux choisir ce que nous en faisons.

3.2 Les âges du monde dans les traditions

Nombre de traditions décrivent une succession d'âges du monde. Beaucoup — pas toutes — y voient un déclin. Certaines annoncent un renouveau. Nous les présentons comme des **récits** à interpréter, non comme des prédictions.

Hésiode : cinq races, et non quatre

Le plus ancien récit occidental conservé se trouve dans *Les Travaux et les Jours* d'Hésiode (vers 700 av. J.-C.). On le résume souvent comme le mythe des « quatre âges ». C'est inexact. Hésiode parle de **races** (*génos*) successives d'humains, et il en compte **cinq** : la race d'or, qui vivait « comme les dieux », sans travail ni vieillesse (v. 109–126) ; la race d'argent, puérile et impie (v. 127–142) ; la race de bronze, violente et guerrière (v. 143–155) ; puis — rupture dans la série des métaux — la **race des héros**, « plus juste et meilleure », celle des « demi-dieux » qui combattirent devant Thèbes et Troie (v. 156–173) ; enfin la race de **fer**, la nôtre (v. 174–201)[5].

Pourquoi cette quatrième race sans métal ? Hésiode doit faire entrer dans son schéma les héros de l'épopée, que ses auditeurs vénèrent et qu'il ne peut placer au rang du bronze ou du fer. Jean-Pierre Vernant a proposé d'y lire une structure plus fine qu'un simple déclin : les races s'ordonnent par couples, selon la justice (*dikè*) et la démesure (*hybris*)[6]. Quoi qu'il en soit, le poète se situe lui-même dans la cinquième : « Plût au ciel que je ne fusse pas parmi les hommes de la cinquième race, mais que je fusse mort avant, ou né après ! Car c'est maintenant la race de fer » (v. 174–176, trad. libre)[7]. Il décrit un temps où l'hôte n'est plus respecté, où les enfants méprisent leurs parents, où Aidôs (la pudeur) et Némésis (la juste indignation) quittent la terre (v. 197–200). Le vœu d'être « né après » a intrigué les commentateurs : certains y lisent l'espoir d'une race meilleure à venir. Le texte ne le dit pas explicitement.

Ovide : quatre âges, puis le Déluge

C'est chez le poète latin Ovide, dans le premier livre des *Métamorphoses* (vers 8 apr. J.-C.), que l'on trouve les **quatre âges** : « *Aurea prima sata est aetas* » — « Le premier âge qui naquit fut l'âge d'or » (I, 89) —, puis l'argent, le bronze et enfin le fer, « *de duro est ultima ferro* » (I, 127). Les héros ont disparu. Dans l'âge de fer, « la pudeur, la vérité et la bonne foi s'enfuirent », remplacées par la ruse, la violence et « l'amour criminel de posséder » (*amor sceleratus habendi*, I, 131)[8]. Ovide poursuit : la corruption culmine, Jupiter décide le Déluge, et deux justes, Deucalion et Pyrrha, repeuplent la terre en jetant des pierres par-dessus leurs épaules. D'où, conclut le poète, notre nature : « *inde genus durum sumus* » — « de là vient que nous sommes une race dure » (I, 414). La fin d'un âge est donc suivie d'un recommencement — mais d'une humanité qui porte la dureté de son origine.

Les *yuga* de l'Inde

Dans les traditions de l'Inde, le temps cosmique se déploie en quatre âges ou *yuga* : **Krita** (ou **Satya**), **Tretā**, **Dvāpara** et **Kali**. Les *Lois de Manu* (*Manusmṛti*, I, 68–86) en donnent la structure : le *dharma* — l'ordre juste — repose sur quatre « pieds » à l'âge Krita, puis en perd un à chaque âge ; la durée de vie, la vertu et la connaissance diminuent en proportion[9]. Les durées, exprimées en « années divines », décroissent comme 4, 3, 2, 1 : 4 800, 3 600, 2 400 et 1 200 années divines, crépuscules compris. Dans les *Purāṇa*, une année divine vaut 360 années humaines : le Kali Yuga dure donc **432 000 ans**, et le grand cycle complet (*mahāyuga*) 4 320 000 ans[10]. Le *Mahābhārata* et les *Purāṇa* décrivent le Kali Yuga comme l'âge de la discorde, où la richesse devient le seul critère de valeur ; à sa fin, l'avatar **Kalki** rétablit le *dharma* et un nouvel âge Krita commence.

La tradition fixe le début du Kali Yuga en **3102 av. J.-C.** (dans la nuit du 17 au 18 février, calendrier julien), date souvent associée à la mort de Krishna. Cette date est notamment dérivée de l'astronome Āryabhaṭa, qui indique dans l'*Āryabhaṭīya* (499 apr. J.-C.) qu'à ses vingt-trois ans, 3 600 années du Kali Yuga s'étaient écoulées[11]. Une conséquence s'impose, souvent oubliée : **selon la chronologie puranique classique, nous ne sommes pas à la fin du Kali Yuga, mais à son tout début** — un peu plus de 5 100 ans sur 432 000.

D'où viennent alors les lectures qui annoncent la fin imminente de l'âge sombre ? Principalement de relectures modernes. En 1894, dans *La Science sacrée* (*The Holy Science*), le maître bengali Sri Yukteswar propose un cycle de 24 000 ans, fait de deux moitiés descendante et ascendante de 12 000 ans ; selon son calcul, le Kali Yuga ascendant se serait achevé vers 1699 et nous serions entrés dans un Dvāpara ascendant[12]. Popularisée par son disciple Paramahansa Yogananda, cette lecture est aujourd'hui très répandue, mais elle s'écarte des textes classiques et repose sur une hypothèse astronomique (un « soleil double ») que l'astronomie ne confirme pas : la précession des équinoxes, d'environ 25 800 ans, s'explique par le lent mouvement de toupie de l'axe terrestre sous l'effet de l'attraction de la Lune et du Soleil. René Guénon, de son côté, réduisait lui aussi les durées traditionnelles : nous serions dans l'âge sombre, écrivait-il, « depuis déjà plus de six mille ans »[13]. Il existe donc *plusieurs* Kali Yuga : celui des textes, et ceux des interprètes. Il faut dire lequel on convoque.

Le songe de Daniel : la statue aux quatre métaux

Le livre de Daniel, dans la Bible hébraïque, rapporte un songe du roi Nabuchodonosor : « La tête de cette statue était d'or pur ; sa poitrine et ses bras étaient d'argent ; son ventre et ses cuisses étaient d'airain ; ses jambes, de fer ; ses pieds, en partie de fer et en partie d'argile » (Dn 2, 32–33). Une pierre, « détachée sans le secours d'aucune main », frappe les pieds de la statue, qui s'effondre tout entière ; la pierre devient une montagne qui remplit la terre. Daniel interprète : quatre royaumes se succéderont, puis « le Dieu des cieux suscitera un royaume qui ne sera jamais détruit » (Dn 2, 44)[14]. La critique historique date la rédaction finale du livre des années 167–164 av. J.-C., sous la persécution d'Antiochos IV ; les quatre royaumes y désignent alors probablement Babylone, les Mèdes, les Perses et les Grecs. La tradition chrétienne ancienne (Jérôme) a lu Babylone, les Médo-Perses, la Grèce et Rome. Retenons l'image, d'une grande force politique : le dernier royaume est un alliage instable de fer et d'argile — puissance et fragilité mêlées — et ce qui le renverse ne vient pas d'une main humaine identifiable, mais d'une petite pierre qui devient montagne.

La tradition zoroastrienne : l'arbre aux branches de métal

Un schéma très proche apparaît dans un texte zoroastrien en moyen-perse, le *Zand-i Wahman Yasn* (aussi appelé *Bahman Yasht*). Zarathoustra y reçoit d'Ahura Mazda une vision : un arbre à **quatre branches**, d'or, d'argent, d'acier et de « fer mêlé » ; chacune figure une période après la révélation, la dernière étant un temps de décadence et d'oppression. Un autre chapitre du même texte présente une variante à **sept branches**, de l'or au fer mêlé. Le texte annonce ensuite la venue de sauveurs successifs, jusqu'au *Sōšāns*, et la rénovation finale du monde (*frašgird*)[15].

La forme conservée est tardive (fin de l'époque sassanide ou époque islamique, avec des remaniements ultérieurs), mais elle intègre des traditions plus anciennes. La parenté avec Daniel est évidente ; le sens de l'influence reste débattu[16]. Retenons que le schéma des métaux circulait entre la Grèce, l'Iran et le Proche-Orient : il s'agit moins de « révélations indépendantes » qui se confirmeraient mutuellement que d'un **langage commun** de l'Antiquité pour penser l'usure du temps.

Les récits hopi : le « quatrième monde »

Les Hopi, peuple pueblo de l'actuel Arizona, racontent que l'humanité a traversé plusieurs mondes avant d'émerger dans celui-ci, le **quatrième**, par une ouverture appelée *sipapu*. Selon plusieurs versions recueillies par les ethnographes, les mondes précédents furent quittés ou détruits parce que la vie y était devenue corrompue et discordante[17]. La langue hopi possède un mot pour cet état : *koyaanisqatsi*, que le film de Godfrey Reggio (*Koyaanisqatsi*, 1982) a popularisé sous la traduction « vie hors d'équilibre »[18].

Ici, la prudence est une question de respect. Une grande partie de ce qui circule sur les « prophéties hopi » provient du *Book of the Hopi* de Frank Waters (1963) et de ses reprises New Age, dont la fiabilité a été contestée par des spécialistes et par des Hopi eux-mêmes. L'anthropologue Armin Geertz a montré que la « prophétie hopi » est une tradition vivante, sans cesse réinterprétée par des acteurs hopi dans des contextes politiques précis, et non un texte fixe annonçant l'avenir[19]. Nous n'en retiendrons donc qu'une idée, sobrement : pour ces récits, un monde prend fin quand la vie s'y déséquilibre, et, selon certaines versions, le passage au monde suivant est réservé à celles et ceux qui ont gardé un cœur juste.

Les « Soleils » aztèques et le mythe maya de 2012

Les Mexicas (Aztèques) pensaient que le monde avait connu quatre « Soleils », quatre ères détruites tour à tour — par des jaguars, par le vent, par une pluie de feu, par l'eau (l'ordre varie selon les sources). Nous vivons sous le **cinquième Soleil**, *Nahui Ollin* (« 4-Mouvement »), né du sacrifice des dieux à Teotihuacan ; il est destiné à finir par des tremblements de terre. Les principales sources sont la *Leyenda de los Soles* (1558, dans le Codex Chimalpopoca) et l'*Historia de los mexicanos por sus pinturas* ; la célèbre Pierre du Soleil, découverte à Mexico en 1790, figure en son centre le signe 4-Mouvement entouré des quatre Soleils antérieurs[20]. Aucune de ces sources n'annonce de sixième Soleil. La conséquence éthique, pour les Mexicas, était que l'ordre du monde devait être entretenu sans relâche par les rites : le cosmos ne tient pas tout seul.

Le calendrier maya, lui, a donné naissance à un mythe moderne. Dans le « compte long » maya, un cycle de treize *b'ak'tun* (environ 5 125 ans) s'achevait le **21 décembre 2012**, selon la corrélation admise par la plupart des spécialistes. De là est née, à partir de la fin des années 1980 (notamment avec José Argüelles), une vague de prédictions de fin du monde ou d'« éveil planétaire ». Or aucune inscription maya ne prophétise de catastrophe pour cette date. Le seul texte connu qui l'évoque en détail, le Monument 6 de Tortuguero (VIIe siècle), évoque une cérémonie liée à la divinité Bolon Yokte', sans aucune catastrophe. Une inscription de Palenque mentionne même une date correspondant à l'an 4772 de notre ère : pour les scribes mayas, le temps continuait[21]. Le 21 décembre 2012 est passé. Le mythe de 2012 ne nous apprend rien sur les Mayas ; il nous apprend beaucoup sur notre propre soif de dates.

Le Ragnarök et la terre qui renaît

La mythologie nordique, telle que la conserve la *Völuspá* (« Prédiction de la voyante »), poème de l'*Edda poétique* transcrit vers 1270 et composé sans doute vers l'an mille, décrit la fin d'un monde, le Ragnarök. La voyante annonce un temps où « les frères se combattront et se donneront la mort », un « âge de la hache, âge de l'épée […], âge du vent, âge du loup, avant que le monde ne s'écroule » (str. 45, trad. libre). Les dieux périssent, le soleil s'obscurcit. Puis : « Je vois surgir une seconde fois la terre hors des flots, toute verte » (str. 59, trad. libre) ; les champs portent du fruit sans avoir été semés, « tous les maux s'apaisent » (str. 62)[22]. Dans l'*Edda* en prose de Snorri Sturluson (vers 1220), un couple humain, Líf et Lífþrasir, survit à la catastrophe pour repeupler le monde. La fin n'est pas le dernier mot.

La Kabbale lourianique : brisure des vases et réparation

La mystique juive offre une figure différente, qui n'est pas une succession d'âges mais un drame de la création. Dans l'enseignement d'Isaac Louria (1534–1572), à Safed en Galilée, transmis surtout par son disciple Hayyim Vital (*Etz Hayyim*), la création commence par un retrait de Dieu (*tsimtsoum*), qui laisse un espace au monde. La lumière divine est ensuite versée dans des « vases » qui ne peuvent la contenir et se brisent (*chevirat ha-kelim*) ; des étincelles de lumière se dispersent et restent captives dans le monde. La tâche humaine est de les relever par la prière, l'étude et l'action juste : c'est le *tikkoun*, la réparation[23]. Gershom Scholem a lu cette doctrine comme une réponse au traumatisme de l'expulsion d'Espagne (1492) ; Moshe Idel a contesté cette lecture, en y voyant plutôt un développement interne de la mystique juive.

Cette figure nous importe pour deux raisons. La brisure n'y est pas un échec définitif, mais la condition d'une réparation. Et la réparation n'est pas l'œuvre d'un sauveur ni d'un groupe d'élus : elle est **distribuée** entre toutes et tous, dans les gestes de chaque jour. L'expression *tikkoun olam* (« réparation du monde ») désigne aujourd'hui couramment, dans le judaïsme, l'engagement éthique et social (voir chapitre 12).

Tableau comparatif

Tradition (source principale)	Nombre d'âges ou de mondes	Âge actuel selon la tradition	Ce qui suit, selon les textes
Hésiode, *Les Travaux et les Jours* (v. 109–201), vers 700 av. J.-C.	5 races : or, argent, bronze, héros, fer	La 5e, race de fer	Destruction de cette race par Zeus ; aucun âge nouveau annoncé explicitement
Ovide, *Métamorphoses*, I (vers 8 apr. J.-C.)	4 âges : or, argent, bronze, fer	Après l'âge de fer et le Déluge : une humanité nouvelle, « race dure »	Le Déluge, puis le repeuplement par Deucalion et Pyrrha (déjà advenu dans le récit)
Inde : *Manusmṛti*, *Mahābhārata*, *Purāṇa*	4 *yuga* : Krita/Satya, Tretā, Dvāpara, Kali	Kali Yuga, commencé en 3102 av. J.-C. selon la tradition ; durée : 432 000 ans	Kalki rétablit le *dharma* ; retour du Krita Yuga. (Variante moderne de Sri Yukteswar, 1894 : Dvāpara ascendant depuis 1699)
Bible hébraïque, Daniel 2 (rédaction v. 167–164 av. J.-C.)	4 royaumes : or, argent, bronze, fer (pieds de fer et d'argile)	Le 4e royaume (pour les auteurs : l'empire grec)	Un royaume donné par Dieu, « qui ne sera jamais détruit » (Dn 2, 44)
Zoroastrisme, *Zand-i Wahman Yasn* (forme tardive, traditions plus anciennes)	4 branches (or, argent, acier, fer mêlé) ; variante à 7 branches	Le temps du « fer mêlé »	Sauveurs successifs, puis le *Sōšāns* et la rénovation du monde (*frašgird*)
Hopi (récits d'émergence recueillis par les ethnographes)	4 mondes selon la plupart des versions	Le 4e monde	Ouvert ; les « prophéties » sont des interprétations vivantes, souvent déformées par le New Age
Mexicas (*Leyenda de los Soles*, 1558 ; Pierre du Soleil)	5 Soleils	Le 5e, *Nahui Ollin*	Fin par des tremblements de terre ; pas de 6e Soleil dans les sources
Maya classique (compte long)	Cycles calendaires emboîtés (13 *b'ak'tun* ≈ 5 125 ans)	Un nouveau cycle depuis le 21 décembre 2012	Le temps continue (dates jusqu'en 4772) ; aucune fin du monde annoncée
Mythologie nordique, *Völuspá* (vers l'an 1000 ; ms. v. 1270)	Pas d'âges comptés ; un monde et sa fin	Avant le Ragnarök	Une terre nouvelle « toute verte » ; retour de Baldr ; un couple humain survit
Kabbale lourianique (Isaac Louria, XVIe siècle)	Pas d'âges : retrait, brisure, réparation	Le temps du *tikkoun*, inachevé	La réparation du monde par les actes de toutes et de tous

3.3 Les lectures historiques et savantes des cycles

À partir du Moyen Âge tardif, des historiens, des philosophes, puis des économistes et des modélisateurs ont cherché à décrire des cycles non plus cosmiques, mais **sociaux**, à partir de l'observation. Leurs théories sont inégales ; toutes ont été critiquées. Elles partagent pourtant une intuition : les sociétés s'usent par leurs succès mêmes.

Ibn Khaldoun : la cohésion et son usure

Dans sa *Muqaddima* (« Introduction » à une histoire universelle), achevée pour sa première version en 1377, le savant maghrébin Ibn Khaldoun forge un concept central : la *'asabiyya*, l'esprit de corps, la solidarité d'un groupe. Un groupe soudé, souvent venu des marges, conquiert le pouvoir ; ses descendants s'installent dans la ville, le confort et le luxe ; la cohésion se dissout ; un autre groupe plus soudé les remplace. Ibn Khaldoun va jusqu'à estimer qu'une dynastie, comme un individu, a une « durée de vie naturelle » d'environ trois générations, soit à peu près cent vingt ans[24]. La leçon dépasse l'histoire du Maghreb : **ce qui fait la force d'une société — la confiance, la solidarité — s'érode quand la prospérité fait oublier ce qui l'a rendue possible.**

Vico : les trois âges et le *ricorso*

Le philosophe napolitain Giambattista Vico, dans sa *Science nouvelle* (1re édition 1725, édition définitive 1744), distingue trois âges dans la vie des nations : l'âge des **dieux** (où tout est sacré et le langage poétique), l'âge des **héros** (aristocraties guerrières) et l'âge des **hommes** (raison, égalité, démocratie ou monarchie). Mais l'âge rationnel peut lui-même se corrompre en une « barbarie de la réflexion » — une barbarie raffinée, calculatrice, pire selon lui que la barbarie primitive —, qui prépare un retour (*ricorso*) à un nouveau commencement[25]. Vico ne prétend pas prédire des dates ; il décrit une « histoire idéale éternelle » que les nations parcourent chacune à sa manière.

Spengler et Toynbee : déclin ou réponse ?

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, Oswald Spengler publie *Le Déclin de l'Occident* (1918–1922) : les civilisations, comme des organismes, naissent, mûrissent et meurent selon une « morphologie » fixe. Son fatalisme — l'Occident est condamné — en fait la limite majeure.

L'historien britannique Arnold J. Toynbee, dans son monumental *A Study of History* (douze volumes, 1934–1961), s'oppose à ce déterminisme. Pour lui, les civilisations naissent et croissent en répondant à des **défis** (*challenge and response*) : milieu hostile, invasion, crise interne. Les réponses fécondes sont portées par des **minorités créatrices**, que le reste de la société imite librement. Le déclin commence lorsque ces minorités cessent de créer et deviennent des **minorités dominantes** qui imposent au lieu d'inspirer. Toynbee a été vivement critiqué par les historiens pour ses généralisations ; mais sa distinction entre *inspirer* et *dominer* reste d'une grande actualité — nous y reviendrons en 3.6.

Sorokin : les grandes fluctuations culturelles

Le sociologue russo-américain Pitirim Sorokin, dans *Social and Cultural Dynamics* (1937–1941), distingue trois types de culture : **idéationnelle** (la réalité ultime est spirituelle), **sensualiste** (*sensate* : seule compte la réalité matérielle et mesurable) et, entre les deux, **idéaliste** ou intégrale. Dans *The Crisis of Our Age* (1941), il diagnostique l'épuisement de la culture sensualiste occidentale et annonce une transition douloureuse. Fait remarquable : en 1949, il fonde à Harvard un centre de recherche sur l'**altruisme créatif**, convaincu que la sortie de crise passait par l'étude et la culture de l'amour altruiste[26]. Le diagnostic appelait une pratique.

Kondratiev et Perez : les vagues longues de l'économie

En 1925, l'économiste russe Nikolaï Kondratiev décrit des ondes longues d'environ cinquante ans dans les prix et la production des économies capitalistes ; il sera exécuté sous Staline en 1938. Schumpeter baptise ces ondes « cycles de Kondratiev » en 1939 et les relie aux grappes d'innovations ; leur réalité statistique reste débattue[27].

L'économiste vénézuélo-britannique Carlota Perez a renouvelé cette approche (*Technological Revolutions and Financial Capital*, 2002). Elle identifie cinq révolutions technologiques depuis 1771 — de la révolution industrielle à l'âge de l'information (1971). Chacune connaît une période d'**installation** tirée par la finance, qui culmine en bulle ; puis, après un **point de bascule** marqué par un krach et une recomposition institutionnelle, un **déploiement** qui peut devenir un « âge d'or » si les institutions réorientent la technologie vers le bien commun[28]. Cet âge d'or n'a rien d'automatique : il suppose des choix politiques. Selon Perez, la révolution numérique attend encore le sien.

Strauss et Howe : les quatre « tournants »

Les Américains William Strauss et Neil Howe (*Generations*, 1991 ; *The Fourth Turning*, 1997) décrivent un cycle d'environ quatre-vingts à cent ans, le *saeculum*, divisé en quatre « tournants » d'une génération chacun : l'**apogée** (*High*, reconstruction institutionnelle), l'**éveil** (*Awakening*, révolte des valeurs), le **délitement** (*Unraveling*, individualisme et affaiblissement des institutions), la **crise** (*Crisis*, refonte radicale). Dans *The Fourth Turning Is Here* (2023), Neil Howe situe le début de l'actuelle crise en 2008 et en attend le dénouement au début des années 2030[29]. La théorie est très populaire ; elle est aussi très critiquée : centrée sur les États-Unis et difficile à réfuter, elle découpe l'histoire en séquences plus régulières que les faits ne le permettent.

Turchin : la cliodynamique

Le biologiste et historien Peter Turchin a fondé la **cliodynamique** (de Clio, muse de l'histoire), qui cherche à modéliser mathématiquement les dynamiques historiques à partir de grandes bases de données. Sa théorie « structurelle-démographique » identifie trois moteurs d'instabilité : l'**appauvrissement populaire**, la **surproduction des élites** (trop d'aspirants pour trop peu de positions de pouvoir, d'où une concurrence féroce et des contre-élites) et la **fragilisation financière et politique de l'État**. Ces facteurs dessinent des cycles « séculaires » de deux à trois siècles, qui alternent phases d'intégration et de désintégration[30]. En 2010, dans la revue *Nature*, Turchin annonçait que la décennie suivante serait probablement une période d'instabilité croissante aux États-Unis et en Europe occidentale ; une évaluation rétrospective publiée en 2020 par Turchin lui-même et Andrey Korotayev conclut que la prévision s'est vérifiée — un bilan qui reste donc à confirmer par des évaluations indépendantes[31]. *Ages of Discord* (2016) et *End Times* (2023) prolongent l'analyse. Mais Turchin insiste sur un point décisif : l'issue d'une phase de crise **n'est pas écrite**. Certaines sociétés ont traversé la leur par la guerre civile ; d'autres par des réformes qui ont réduit les inégalités et apaisé la compétition des élites — il cite l'Ère progressiste et le New Deal aux États-Unis.

Kuhn et Holling : paradigmes et cycle adaptatif

Deux autres modèles, venus d'autres disciplines, éclairent notre propos. Dans *La Structure des révolutions scientifiques* (1962), Thomas Kuhn montre que la science progresse par phases : une « science normale » travaille dans un **paradigme** partagé ; des anomalies s'accumulent ; une crise

survient ; un nouveau paradigme s'impose[32]. Le passage n'est jamais une simple addition : il change la manière de voir. Or c'est bien un changement de regard que ce livre appelle en économie (voir chapitres 4 et 5).

L'écologue Crawford S. Holling, enfin, a décrit le **cycle adaptatif** des écosystèmes — et, avec Lance Gunderson, des systèmes sociaux (*Panarchy*, 2002). Il comporte quatre phases : l'**exploitation** (croissance rapide), la **conservation** (accumulation, efficacité, mais rigidité croissante), la **libération** (effondrement, que Holling appelle « destruction créatrice », comme l'incendie d'une forêt trop dense) et la **réorganisation** (le temps des possibles, où de nouvelles combinaisons émergent)[33]. Deux enseignements nous importent. D'abord, plus la phase de conservation s'est prolongée, plus le système est rigide — et plus la libération est brutale. Ensuite, la réorganisation puise dans la **mémoire** du système : semences, savoirs, institutions, liens. Le chapitre 6 reviendra sur ce modèle, qui fonde scientifiquement la dynamique de l'équilibre conscient.

René Guénon : le témoin traditionaliste

Il faut enfin mentionner René Guénon, que l'auteur de ce livre a lu avec attention. Dans *La Crise du monde moderne* (1927), Guénon reprend la doctrine des quatre âges et voit dans l'Occident moderne le point extrême de l'âge sombre : primat de la quantité sur la qualité, de l'action sur la contemplation. Mais il ajoute que « la fin de l'ancien monde sera aussi le commencement d'un monde nouveau »[34], et son livre s'achève sur une espérance : « tous les déséquilibres partiels et transitoires doivent nécessairement concourir au grand équilibre total »[35].

Cette dernière formule a évidemment de quoi retenir une théorie de l'équilibre. Il faut pourtant lire Guénon avec distance critique. Sa pensée est explicitement **antimoderne** : elle rejette la démocratie, l'égalité et la « science profane » moderne au profit d'une « Tradition primordiale » dont une élite intellectuelle serait dépositaire ; ceux qui trouveront le chemin, écrit-il, « seront sans doute peu nombreux ». L'historien Mark Sedgwick a montré comment ce traditionalisme a nourri, au XXe siècle, des courants très divers, dont certains franchement autoritaires[36]. L'Équiconscisme ne partage ni son rejet de la modernité, ni son élitisme. Il retient de Guénon un témoignage — la critique du « règne de la quantité » rejoint celle de l'économie qui maximise une seule variable (voir chapitre 4) — et non une doctrine.

3.4 Ce que disent — et ne disent pas — les cycles

Ce parcours impressionne. Des traditions éloignées dans le temps et l'espace, des modèles savants construits sur des données, semblent converger : les sociétés montent, s'usent, se brisent et se réorganisent. Faut-il en conclure que l'histoire obéit à une loi cyclique, et qu'elle nous permet de prédire l'avenir ? Non. Et il importe de dire pourquoi.

Premier écueil : le déterminisme. La critique la plus puissante est celle de Karl Popper, dans *Misère de l'historicisme* (articles de 1944–1945, livre en 1957). Popper appelle « historicisme » la prétention de découvrir des lois d'évolution permettant de prophétiser le cours de l'histoire. Son argument central est logique : le cours de l'histoire humaine dépend fortement de la croissance des connaissances ; or nous ne pouvons pas prédire aujourd'hui ce que nous saurons demain — sinon nous le saurions déjà ; nous ne pouvons donc pas prédire le cours de l'histoire[37]. Popper dédie son livre « à la mémoire des innombrables hommes et femmes de toutes croyances, nations ou races,

tombés victimes de la croyance fasciste et communiste en des Lois inexorables du Destin historique » (trad. libre). Les grandes philosophies de l'histoire ne sont pas innocentes : elles ont servi à justifier des sacrifices au nom de l'avenir.

Deuxième écueil : le biais de confirmation. Quiconque cherche des cycles en trouve. Les durées sont élastiques, les dates de début ajustables, les « signes » assez vagues pour s'appliquer à presque toutes les époques. Hésiode se plaignait déjà de son temps. Les annonces de 2012 rappellent avec quelle facilité nous voyons dans le présent l'accomplissement d'un récit.

Troisième écueil : l'infalsifiabilité. Une théorie qui peut expliquer n'importe quel résultat n'explique rien. Si le « quatrième tournant » se termine bien, la théorie est confirmée ; s'il se termine mal, c'était un tournant particulièrement dur. Les meilleures théories cycliques — celle de Turchin notamment — s'exposent au contraire à la réfutation en formulant des prévisions vérifiables et en publiant leurs données. C'est à cela qu'on les reconnaît.

Quatrième écueil : oublier ce qui progresse. Un récit de déclin peut masquer des progrès massifs : espérance de vie, recul de la pauvreté extrême, alphabétisation[38]. L'honnêteté impose de tenir les deux ensemble : le monde n'a jamais été aussi riche de moyens, et rarement aussi fragile dans ses équilibres (voir chapitre 1).

Que reste-t-il alors ? L'essentiel. Les cycles ne sont pas des **lois** ; ce sont des **miroirs** et des **récits d'orientation**. Comme miroirs, ils nous aident à reconnaître des configurations récurrentes : la cohésion qui s'use (Ibn Khaldoun), la minorité créatrice qui devient dominante (Toynbee), la finance qui se découple de la production (Perez), les élites trop nombreuses pour trop peu de places (Turchin), le système trop rigide pour absorber un choc (Holling). Comme récits, ils donnent du sens à l'épreuve : ils rappellent qu'une crise est un passage et non une fin. À ce titre, ils sont précieux. À condition de ne jamais oublier la leçon de Popper : l'avenir n'est pas écrit, et c'est précisément pour cela que nos actes comptent.

> **REPÈRE** La confusion des « quatrièmes »
>
> Le chiffre quatre revient partout — mais ne désigne pas la même chose.
>
> - Le **quatrième âge** (Kali Yuga, âge de fer d'Ovide, quatrième royaume de Daniel) : une échelle mythique de siècles ou de millénaires.
> - Le **quatrième monde** hopi : le monde présent, dans un récit d'émergence.
> - Le **quatrième tournant** (Strauss et Howe) : une phase d'environ vingt ans dans un cycle de quatre-vingts à cent ans.
> - L'**hiver** de Kondratiev : la quatrième « saison » d'une onde économique d'environ cinquante ans.
> - La **libération** et la **réorganisation** de Holling : les troisième et quatrième phases d'un cycle adaptatif, à toutes les échelles. Rapprocher ces figures est légitime comme analogie ; les additionner comme des « preuves » ne l'est pas.

3.5 La thèse de l'auteur : la phase finale d'un quatrième temps

Ces précautions posées, il est possible — et nécessaire — de prendre position. David Fiorucci est convaincu que nous vivons **la phase finale d'un quatrième temps** : le temps sombre et descendant d'un cycle, celui que les Anciens appelaient l'âge de fer et que les modèles contemporains

nomment crise, délitement ou libération. Il est convaincu aussi que la situation pourrait encore se dégrader avant de s'améliorer. Et il est convaincu que cette fin d'âge porte en elle un renouveau, dont nous pouvons être les acteurs. Cette conviction ne s'appuie pas sur une date ni sur une prophétie. Elle s'appuie sur la **convergence de signes** que les grilles de lecture présentées ci-dessus, chacune à sa manière, permettent de reconnaître.

Premier signe : l'épuisement d'un récit. Le récit de la croissance illimitée — produire plus, consommer plus, et tout le reste suivra — a porté deux siècles de prospérité matérielle sans précédent. Il bute aujourd'hui sur les limites physiques de la planète : en 2024, pour la première fois sur une année civile, la température moyenne mondiale a dépassé de plus de 1,5 °C le niveau préindustriel (1,60 °C selon Copernicus, environ 1,55 °C selon la synthèse de l'OMM ; voir chapitre 1)[39]. Dans le langage de Holling, c'est la signature d'une phase de conservation prolongée : un système très performant, très interconnecté, et de moins en moins capable d'absorber les chocs. Dans celui de Perez, c'est une révolution technologique dont l'âge d'or n'a pas encore été institué.

Deuxième signe : la fragmentation. Les sociétés se polarisent, la confiance s'effrite, les appartenances se referment en tribus — ce que SALTER nomme la fracture du **tribalisme** (voir chapitre 2). C'est l'usure de la *'asabiyya* d'Ibn Khaldoun à l'échelle de sociétés entières ; c'est le « délitement » de Strauss et Howe.

Troisième signe : la prédation. Quand les règles communes s'affaiblissent, ceux qui ne s'embarrassent pas de règles prospèrent. Giuliano da Empoli a décrit cette « heure des prédateurs » (voir chapitre 1). Turchin en propose une lecture structurelle : la concentration de la richesse et la surproduction des élites attisent une compétition sans frein, dont les perdants deviennent des contre-élites radicalisées.

Quatrième signe : la perte de sens. Beaucoup de nos contemporains ne savent plus à quoi sert ce qu'ils font. C'est la « culture sensualiste » épuisée de Sorokin, la « barbarie de la réflexion » de Vico — une intelligence technique immense au service de fins que plus personne ne questionne. C'est aussi ce que Hésiode exprimait en disant qu'Aidôs et Némésis — la retenue et le sens du juste — avaient quitté la terre.

Pourquoi cela pourrait-il encore s'aggraver ? Chez Holling, la libération est d'autant plus brutale que la rigidité a été longue. Chez Turchin, les phases de désintégration durent souvent plus d'une décennie, et leur issue varie. Et Gramsci l'a dit : dans l'interrègne surgissent « les phénomènes morbides les plus variés ». Ce n'est pas du catastrophisme. C'est refuser de promettre un retour rapide à la normale — promesse qui démobilise et qui déçoit.

Pourquoi, alors, parler de renouveau ? Parce que toutes les formes étudiées dans ce chapitre — mythes et modèles — s'accordent sur un point : **une fin d'âge n'est pas la fin**. Après l'âge de fer d'Ovide, une humanité nouvelle ; après le Ragnarök, une terre verte ; après la brisure des vases, la réparation ; après la libération de Holling, la réorganisation ; après la crise de Strauss et Howe, un nouvel apogée ; après le point de bascule de Perez, un âge d'or possible. Mais aucune de ces formes ne garantit que le renouveau sera **meilleur**. Le Déluge d'Ovide produit une « race dure » ; la forêt qui repousse après l'incendie peut être plus pauvre que celle qui a brûlé ; une phase de réorganisation peut aussi installer un ordre autoritaire. Le renouveau est une *possibilité*, pas une *promesse tenue d'avance*. C'est dans cet écart entre possibilité et certitude que se loge notre responsabilité.

Cette lecture rejoint, par des chemins différents, les deux textes qui accompagnent ce livre. Ravi Chaudhry, qui lit l'histoire comme une progression par étapes plutôt que comme un cycle, décrit notre époque comme un « *watershed moment* », un moment charnière : « *a moment when history ceases to determine our future* » — « un moment où l'histoire cesse de déterminer notre avenir » (trad. libre)[40]. Et l'encyclique *Magnifica Humanitas*, qui ne partage pas de lecture cyclique de l'histoire, refuse elle aussi le fatalisme : « Nous n'interprétons pas le présent comme un destin figé, mais comme un champ ouvert à la conversion personnelle et collective » (n. 210)[41]. Cycle, progression ou espérance théologale : les fondements diffèrent, mais le critère converge. Le moment est charnière, et il est ouvert.

La question-clé n° 6 de l'Équiconscisme traduit cette conviction en pratique : **« Où en sommes-nous dans le cycle naturel de ce projet ou de cette communauté, et quel est le rythme juste pour la prochaine étape ? »** (voir chapitre 8). Elle vaut pour une entreprise, une commune ou une famille autant que pour une civilisation.

3.6 Acteurs du renouveau : éveilleurs de conscience et catalyseurs

Si le renouveau n'est pas automatique, qui le porte ? Les traditions et les théories répondent de façon étonnamment concordante : pas la masse d'un seul coup, pas un sauveur, mais des personnes et des groupes qui commencent — puis entraînent.

Des minorités créatrices, non des élites

Toynbee parlait de **minorités créatrices**. Le mot « minorité » peut inquiéter : il a servi, chez Guénon et dans certaines lectures ésotériques, à imaginer une « élite spirituelle » d'initiés. L'Équiconscisme récuse cette lecture. Toynbee lui-même en donne l'antidote : une minorité créatrice cesse de l'être dès qu'elle se croit supérieure et cherche à dominer ; elle devient alors une minorité dominante, signe du déclin. Ce qui fait la fécondité d'une minorité, c'est qu'elle **inspire** et que l'on peut librement l'imiter. Elle est ouverte à toutes et à tous, ou elle n'est rien.

Nous appellerons donc **éveilleuses et éveilleurs de conscience** celles et ceux qui, dans leur milieu, aident les autres à voir ce qui se joue — non parce qu'ils sauraient mieux, mais parce qu'ils posent les questions que l'habitude avait fait taire. Et nous appellerons **catalyseurs** celles et ceux qui permettent qu'un changement déjà possible se produise enfin. Ce sont des personnes ordinaires : une enseignante qui ouvre sa classe au quartier ; un maire qui réunit une assemblée citoyenne avant de décider ; un artisan qui répare au lieu de remplacer ; un soignant qui prend le temps d'écouter ; une dirigeante qui partage la valeur créée ; un parent qui transmet le goût de la mesure. Personne n'est chargé de « réveiller » les autres. Chacune et chacun peut, à sa mesure, rendre visible ce qui compte.

Le catalyseur : une métaphore précise

Le mot « catalyseur » est souvent employé de façon vague. Il mérite d'être pris au sérieux, car sa définition scientifique est éclairante. L'Union internationale de chimie pure et appliquée (IUPAC) définit un catalyseur comme « une substance qui augmente la vitesse d'une réaction sans modifier la variation globale d'énergie de Gibbs standard de cette réaction » (trad. libre)[42]. Concrètement, le

catalyseur ouvre un **chemin réactionnel différent**, dont l'**énergie d'activation** — la « marche » à franchir pour que la réaction démarre — est plus basse. Il participe à la réaction, mais il est **régénéré** à la fin de chaque cycle : il n'est pas consommé.

Chacun de ces traits a une portée pour notre propos.

- **Le catalyseur abaisse le seuil ; il ne force pas.** Beaucoup de changements souhaitables sont « favorables » mais ne démarrent pas, parce que la marche initiale est trop haute : la peur, l'habitude, le coût du premier pas, la solitude de celui qui commence. Une personne-catalyseur rend ce premier pas plus facile — en montrant qu'il est possible, en offrant un cadre, en l'accomplissant avec d'autres.
- **Le catalyseur ne change pas l'équilibre final ; il permet de l'atteindre.** Parce qu'il ne modifie pas l'énergie de Gibbs de la réaction, un catalyseur ne peut pas rendre possible une réaction impossible, ni déplacer la position d'équilibre : il accélère également la réaction et son inverse. La leçon est d'humilité : on ne catalyse pas n'importe quoi. On aide à advenir ce qui est déjà porté par la situation, par les besoins réels, par les aspirations des personnes. Cela distingue le catalyseur du manipulateur.
- **Le catalyseur n'est pas consommé.** Un changement qui épuise ceux qui le portent n'est pas durable. En chimie, un catalyseur peut être « empoisonné » et perdre son efficacité. L'épuisement militant est l'empoisonnement des catalyseurs humains (voir chapitre 14). Prendre soin de soi n'est pas un luxe : c'est la condition pour continuer.
- **La vie est catalyse.** Les enzymes, catalyseurs biologiques, rendent possibles à la température du corps des réactions qui, sans elles, seraient infiniment lentes. Le vivant tout entier repose sur des catalyseurs discrets, présents en petite quantité, agissant partout.

Combien faut-il être ?

Une phrase attribuée à l'anthropologue Margaret Mead circule largement : « *Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world…* » (« Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés puisse changer le monde »). Nous la signalons pour ce qu'elle est : une **attribution non sourcée**, dont nous n'avons pu retrouver l'origine dans aucun écrit publié de Mead[43]. Nous ne la citerons donc pas comme authentique.

La recherche offre un appui plus solide, et plus nuancé. En 2018, Damon Centola et ses collègues ont publié dans la revue *Science* une expérience devenue célèbre : dans des groupes en ligne de vingt personnes ayant établi une convention (un nom donné à un visage), une minorité engagée parvenait à faire basculer la norme de tout le groupe lorsqu'elle atteignait une **masse critique d'environ 25 %** ; en dessous, elle échouait presque toujours[44]. Les auteurs soulignent que ce seuil dépend des conditions (notamment de la « mémoire » des participants) et qu'une expérience de laboratoire ne reproduit pas la complexité des sociétés réelles. De son côté, la politiste Erica Chenoweth a observé que, dans sa base de données, presque toutes les campagnes de résistance civile ayant mobilisé activement au moins 3,5 % de la population avaient réussi ; elle insiste elle-même sur le fait qu'il s'agit d'une régularité descriptive et non d'une loi, et note que le taux de succès de ces campagnes a nettement baissé depuis 2010[45].

Deux enseignements prudents s'en dégagent. **Il n'est pas nécessaire de convaincre tout le monde** pour qu'une norme change. Mais **il ne suffit pas d'être quelques-uns** : il faut être assez nombreux, constants et reliés — et répondre à un besoin réel. C'est exactement ce que dit la métaphore du catalyseur.

Recommencer : la natalité

Hannah Arendt a donné à cette espérance sa formulation philosophique la plus forte. À la fin de *Condition de l'homme moderne* (1958), elle écrit : « Le miracle qui sauve le monde, le domaine des affaires humaines, de la ruine normale, « naturelle », c'est finalement le fait de la natalité, dans lequel s'enracine ontologiquement la faculté d'agir »[46]. Parce que des êtres humains naissent, du nouveau peut commencer. Les cycles décrivent la pente des choses ; la natalité rappelle que chaque personne est un commencement possible. C'est pourquoi l'Équiconscisme ne remet pas l'avenir à une loi de l'histoire : il le confie à la conscience de celles et ceux qui agissent.

Le cycle de l'équilibre conscient (voir chapitre 7) offre à cette action une forme simple : **Percevoir** où nous en sommes du cycle ; **Écouter** celles et ceux qui en subissent la rudesse ; **Discerner** ce qui doit finir et ce qui mérite d'être transmis ; **Ajuster** nos décisions avec mesure ; **Répondre et transmettre**, pour que la mémoire nourrisse la réorganisation. Holling l'a montré : un système se réorganise à partir de ce qu'il a gardé. Nos savoirs, nos liens, nos institutions justes et nos pratiques de mesure sont les semences du cycle suivant.

EN PRATIQUE **La revue de cycle**

Une fois par trimestre ou par an, en équipe, en famille ou en conseil communal, prenez une heure pour situer votre projet dans les quatre phases du cycle adaptatif :

1. **Croissance** : qu'est-ce qui démarre et demande de l'élan ?
2. **Conservation** : qu'est-ce qui fonctionne bien mais se rigidifie ? Quelles marges avons-nous perdues ?
3. **Libération** : qu'est-ce qui est en train de finir — et que nous retenons par habitude ?
4. **Réorganisation** : quelles idées, quelles personnes, quelles alliances nouvelles émergent ? Puis posez-vous deux questions. Que devons-nous laisser finir ? Que devons-nous absolument transmettre ? Terminez par un engagement concret, un seul, et désignez la personne qui en rendra compte à la prochaine revue.

QUESTION-CLÉ **Question-clé n° 6 — Temporalité et cycles**

Où en sommes-nous dans le cycle naturel de ce projet ou de cette communauté, et quel est le rythme juste pour la prochaine étape ?

En bref

- L'humanité pense en cycles parce qu'elle vit dans des rythmes ; la figure la plus juste n'est pas le cercle, mais la spirale : on revient à des situations comparables, jamais au même point.
- Les traditions décrivent des âges du monde avec précision et diversité : cinq races chez Hésiode, quatre âges chez Ovide, quatre *yuga* en Inde (le Kali Yuga commence en 3102 av. J.-C.

selon la tradition et dure 432 000 ans), quatre royaumes chez Daniel, cinq Soleils aztèques ; le « mythe maya de 2012 » est une invention moderne.

- Les lectures savantes — Ibn Khaldoun, Vico, Toynbee, Sorokin, Kondratiev, Perez, Strauss et Howe, Turchin, Kuhn, Holling — décrivent des sociétés qui s'usent par leurs succès mêmes et se réorganisent après une crise.
- Les cycles ne sont pas des lois : Popper a montré qu'on ne peut prédire l'histoire ; les grilles cycliques sont des miroirs et des récits d'orientation, exposés au biais de confirmation.
- L'auteur est convaincu que nous vivons la phase finale d'un quatrième temps — épuisement du récit de croissance illimitée, fragmentation, prédation, perte de sens —, que cela pourrait encore s'aggraver, mais que cette fin d'âge ouvre un renouveau possible, non garanti.
- Ce renouveau repose sur des éveilleuses et éveilleurs de conscience et sur des catalyseurs : des personnes ordinaires, jamais une élite, qui abaissent le seuil du changement sans le forcer et sans s'y épuiser.
- La masse critique existe (environ 25 % dans l'expérience de Centola et al., 2018), mais elle n'est pas une loi : il faut être assez nombreux, constants et reliés — et répondre à un besoin réel.

Notes

1. Antonio Gramsci, *Quaderni del carcere*, éd. critique Valentino Gerratana, Turin : Einaudi, 1975, cahier 3, § 34 (1930) : « La crisi consiste appunto nel fatto che il vecchio muore e il nuovo non può nascere: in questo interregno si verificano i fenomeni morbosi più svariati. » Trad. fr. : *Cahiers de prison*, éd. Robert Paris, Paris : Gallimard, t. I, cahier 3, § 34. La version courante « Le vieux monde se meurt… et dans ce clair-obscur surgissent les monstres » est une paraphrase apocryphe.
2. Friedrich Hölderlin, *Patmos* (hymne, 1803) : « Wo aber Gefahr ist, wächst / Das Rettende auch. »
3. Mircea Eliade, *Le Mythe de l'éternel retour. Archétypes et répétition*, Paris : Gallimard, 1949 (rééd. « Folio essais »).
4. Arnaldo Momigliano, « Time in Ancient Historiography », *History and Theory*, Beiheft 6, 1966, p. 1–23.
5. Hésiode, *Les Travaux et les Jours*, v. 106–201. Trad. fr. de référence : Paul Mazon, Paris : Les Belles Lettres (CUF), 1928.
6. Jean-Pierre Vernant, « Le mythe hésiodique des races. Essai d'analyse structurale » (1960), repris dans *Mythe et pensée chez les Grecs*, Paris : Maspero, 1965.
7. Hésiode, *Les Travaux et les Jours*, v. 174–176 (trad. libre, d'après la trad. anglaise de H. G. Evelyn-White, Loeb, 1914).
8. Ovide, *Métamorphoses*, I, 89–150 (les quatre âges) ; I, 253–415 (le Déluge, Deucalion et Pyrrha) ; « inde genus durum sumus experiensque laborum » (I, 414). Trad. libre.
9. *Manusmṛti* (Lois de Manu), I, 68–86. Trad. angl. : Patrick Olivelle, *Manu's Code of Law*, Oxford : Oxford University Press, 2005.
10. Voir notamment *Viṣṇu Purāṇa*, I, 3 (durées : 4 000, 3 000, 2 000 et 1 000 années divines, plus les crépuscules, soit 12 000 ; trad. angl. H. H. Wilson, *The Vishnu Purana*, Londres, 1840, https://sacred-texts.com/hin/vp/vp037.htm, consulté le 30.9.2026) ; IV, 24 et VI, 1 (description du Kali Yuga et de Kalki). Luis González-Reimann, *The Mahābhārata and the Yugas*, New York : Peter Lang, 2002, pour l'histoire de la doctrine.
11. Āryabhaṭa, *Āryabhaṭīya*, Kālakriyāpāda, 10 (499 apr. J.-C.) ; trad. angl. Walter Eugene Clark, *The Āryabhaṭīya of Āryabhaṭa*, Chicago : University of Chicago Press, 1930. La date du 17/18 février 3102 av. J.-C. (calendrier julien) est l'époque adoptée par l'astronomie indienne classique (*Sūrya Siddhānta*).
12. Swami Sri Yukteswar Giri, *The Holy Science* (*Kaivalya Darsanam*), 1894, introduction. Trad. fr. : *La Science sacrée*, Self-Realization Fellowship.
13. René Guénon, *La Crise du monde moderne*, Paris : Bossard, 1927 ; rééd. Paris : Gallimard, « Folio essais », chap. I, « L'âge sombre ». Guénon a développé ses durées réduites dans « Quelques remarques sur la doctrine des cycles cosmiques » (1938), repris dans *Formes traditionnelles et cycles cosmiques*, Paris : Gallimard, 1970.
14. Daniel 2, 31–45, trad. Louis Segond (1910).
15. *Zand-i Wahman Yasn*, chap. 1 (arbre à quatre branches) et chap. 3 (arbre à sept branches). Édition de référence : Carlo G. Cereti, *The Zand ī Wahman Yasn. A Zoroastrian Apocalypse*, Rome : IsMEO, 1995.
16. Werner Sundermann, « Bahman Yašt », *Encyclopaedia Iranica*, vol. III, fasc. 5, 1988, https://www.iranicaonline.org/articles/bahman-yast-middle-persian-apocalyptical-text/ (consulté le 30.9.2026), qui résume les positions d'A. Hultgård (influence iranienne sur Daniel) et d'E. Bickerman ou J. Duchesne-Guillemin (influence inverse).
17. Harold Courlander, *The Fourth World of the Hopis*, New York : Crown, 1971.
18. Godfrey Reggio, *Koyaanisqatsi*, film, 1982 (carton final, qui donne plusieurs traductions du mot, dont « life out of balance »).

19. Armin W. Geertz, *The Invention of Prophecy. Continuity and Meaning in Hopi Indian Religion*, Berkeley : University of California Press, 1994. Frank Waters, *Book of the Hopi*, New York : Viking, 1963.
20. *Leyenda de los Soles* (1558), dans le Codex Chimalpopoca ; trad. angl. John Bierhorst, *History and Mythology of the Aztecs: The Codex Chimalpopoca*, Tucson : University of Arizona Press, 1992 ; *Historia de los mexicanos por sus pinturas* (vers 1530–1540). Pierre du Soleil : Museo Nacional de Antropología, Mexico.
21. David Stuart, *The Order of Days. The Maya World and the Truth about 2012*, New York : Harmony Books, 2011. Sur Tortuguero, Monument 6, et la date de Palenque (Temple des Inscriptions) correspondant au 21 octobre 4772.
22. *Völuspá*, str. 45, 59 et 62 (numérotation de la trad. angl. de Henry Adams Bellows, *The Poetic Edda*, New York, 1923 ; la numérotation varie selon les éditions). Trad. fr. de référence : Régis Boyer, *L'Edda poétique*, Paris : Fayard, 1992. Snorri Sturluson, *Gylfaginning*, chap. 53.
23. Gershom Scholem, *Les Grands Courants de la mystique juive*, Paris : Payot, 1950 (orig. angl. 1941), 7e conférence ; Moshe Idel, *Kabbalah. New Perspectives*, New Haven : Yale University Press, 1988.
24. Ibn Khaldoun, *Muqaddima*, livre I, chap. III, § 12 (« Les dynasties ont une durée de vie naturelle, comme les individus »). Trad. angl. Franz Rosenthal, *The Muqaddimah*, Princeton : Princeton University Press, 1958 ; trad. fr. Abdesselam Cheddadi, *Le Livre des exemples*, Paris : Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade », 2002.
25. Giambattista Vico, *La Science nouvelle* (1744), livre V et « Conclusion de l'ouvrage » (« barbarie della riflessione », § 1106 dans la numérotation de Fausto Nicolini). Trad. fr. Alain Pons, Paris : Fayard, 2001.
26. Pitirim A. Sorokin, *Social and Cultural Dynamics*, 4 vol., New York : American Book Company, 1937–1941 ; *The Crisis of Our Age*, New York : Dutton, 1941. Harvard Research Center in Creative Altruism, fondé en 1949.
27. Nikolaï D. Kondratiev, « Les grands cycles de la conjoncture » (1925 ; trad. all. 1926) ; Joseph A. Schumpeter, *Business Cycles*, New York : McGraw-Hill, 1939.
28. Carlota Perez, *Technological Revolutions and Financial Capital. The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*, Cheltenham : Edward Elgar, 2002.
29. William Strauss et Neil Howe, *The Fourth Turning. An American Prophecy*, New York : Broadway Books, 1997 ; Neil Howe, *The Fourth Turning Is Here*, New York : Simon & Schuster, 2023.
30. Peter Turchin et Sergey A. Nefedov, *Secular Cycles*, Princeton : Princeton University Press, 2009 ; Peter Turchin, *Ages of Discord*, Chaplin (CT) : Beresta Books, 2016 ; *End Times. Elites, Counter-Elites, and the Path of Political Disintegration*, New York : Penguin Press, 2023.
31. Peter Turchin, « Political instability may be a contributor in the coming decade », *Nature*, vol. 463, 2010, p. 608 ; Peter Turchin et Andrey Korotayev, « The 2010 structural-demographic forecast for the 2010–2020 decade: A retrospective assessment », *PLoS ONE*, vol. 15, n° 8, 2020, e0237458.
32. Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago : University of Chicago Press, 1962 ; trad. fr. *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris : Flammarion, 1972.
33. C. S. Holling, « Resilience and Stability of Ecological Systems », *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, 1973, p. 1–23 ; Lance H. Gunderson et C. S. Holling (dir.), *Panarchy. Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Washington : Island Press, 2002.
34. René Guénon, *La Crise du monde moderne*, op. cit., chap. I, « L'âge sombre ».
35. *Ibid.*, chap. IX, « Quelques conclusions » (dernière page). Le passage se termine par la devise *Vincit omnia Veritas*. Il ne se trouve pas dans *Le Règne de la quantité et les signes des temps* (1945), contrairement à ce qu'indiquent certaines sources en ligne.
36. Mark Sedgwick, *Against the Modern World. Traditionalism and the Secret Intellectual History of the Twentieth Century*, Oxford : Oxford University Press, 2004.
37. Karl R. Popper, *The Poverty of Historicism*, Londres : Routledge & Kegan Paul, 1957 (d'abord dans *Economica*, 1944–1945), préface (argument) et page de dédicace (« In memory of the countless men and women of all creeds or nations or races who fell victims to the fascist and communist belief in Inexorable Laws of Historical Destiny ») ; trad. fr. Hervé Rousseau, *Misère de l'historicisme*, Paris : Plon, 1956. Argument résumé ici par nous.
38. Hans Rosling (avec Ola Rosling et Anna Rosling Rönnlund), *Factfulness*, Paris : Flammarion, 2019 (orig. 2018) ; Steven Pinker, *Le Triomphe des Lumières*, Paris : Les Arènes, 2018 (orig. *Enlightenment Now*, 2018).
39. Copernicus Climate Change Service, « Global Climate Highlights 2024 », janvier 2025, https://climate.copernicus.eu/global-climate-highlights-2024 (consulté le 30.9.2026). Copernicus précise qu'une ou deux années au-dessus de 1,5 °C ne signifient pas que l'objectif de l'Accord de Paris, qui se mesure sur plusieurs décennies, est déjà dépassé.
40. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism. Inspiring a Leadership Transformation*, New Delhi : Simon & Schuster India, 2024, p. 6.
41. Léon XIV, lettre encyclique *Magnifica Humanitas*, 15 mai 2026, n. 210.
42. IUPAC, *Compendium of Chemical Terminology* (« Gold Book »), s. v. « catalyst », https://doi.org/10.1351/goldbook.C00876 (consulté le 30.9.2026), d'après « A glossary of terms used in chemical kinetics, including reaction dynamics (IUPAC Recommendations 1996) », *Pure and Applied Chemistry*, vol. 68, 1996, p. 149.
43. Sur cette attribution, voir la rubrique « Frequently Asked Questions » de l'Institute for Intercultural Studies (New York), dépositaire des droits de Margaret Mead : www.interculturalstudies.org/faq.html, aujourd'hui hors ligne ; copie archivée du 29.06.2026 : http://web.archive.org/web/20260629231416/http://www.interculturalstudies.org/faq.html.
44. Damon Centola, Joshua Becker, Devon Brackbill et Andrea Baronchelli, « Experimental evidence for tipping points in social convention », *Science*, vol. 360, n° 6393, 2018, p. 1116–1119, https://doi.org/10.1126/science.aas8827.

45. Erica Chenoweth et Maria J. Stephan, *Why Civil Resistance Works*, New York : Columbia University Press, 2011 ; Erica Chenoweth, « Questions, Answers, and Some Cautionary Updates Regarding the 3.5% Rule », *Carr Center Discussion Paper*, Harvard Kennedy School, avril 2020 (« a descriptive statistic », « a tendency, rather than a law ») ; Erica Chenoweth, « The Future of Nonviolent Resistance », *Journal of Democracy*, vol. 31, n° 3, 2020, p. 69–84.
46. Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, trad. Georges Fradier, Paris : Calmann-Lévy, 1961 (rééd. « Agora », 1983, p. 313–314), chap. V, § 34 (orig. *The Human Condition*, 1958).

PARTIE II

Ce que nous avons essayé

Des pensées économiques aux tentatives de réconciliation.

CHAPITRE 4

Brève histoire critique des pensées économiques

> *« Aussi égoïste que l'on suppose l'homme, il y a évidemment dans sa nature des principes qui l'intéressent au sort des autres et qui lui rendent leur bonheur nécessaire. » (trad. libre)*
>
> — Adam Smith, *Théorie des sentiments moraux* (1759)[1]

> *« Un état stationnaire du capital et de la population n'implique aucun état stationnaire du progrès humain. » (trad. libre)*
>
> — John Stuart Mill, *Principes d'économie politique* (1848)[2]

Toute économie repose sur une idée de l'être humain, de la richesse et de la bonne vie. Cette idée reste souvent implicite. Elle n'en commande pas moins nos budgets, nos lois, nos indicateurs et, plus discrètement, nos désirs. Avant de proposer une autre manière de penser l'économie — l'équilibre conscient —, il faut donc comprendre d'où nous venons : ce que les grandes pensées économiques ont vu juste, ce qu'elles ont apporté à l'humanité, et ce qu'elles ont laissé dans l'ombre.

Ce chapitre n'est pas un procès. Chaque courant est né pour répondre à une question réelle de son temps : nourrir des villes, financer des États, sortir de la misère, éviter le chômage de masse, protéger la liberté contre l'arbitraire. Chacun a pourtant eu tendance à faire d'une réponse juste en son temps une vérité valable partout et toujours. Nous suivrons un fil précis : la manière dont chaque courant a pensé — ou oublié — **l'équilibre**, la **mesure** et la **conscience**.

L'année 2026 donne à cette relecture une résonance particulière. Le 9 mars 1776 paraissait à Londres *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, d'Adam Smith. Deux cent cinquante ans plus tard, l'anniversaire invite moins à célébrer ou à condamner le « père de l'économie politique » qu'à le relire vraiment[3].

4.1 Aux origines : la maison, la mesure et la démesure

Aristote : *oikonomia* et chrématistique

Le mot « économie » vient du grec *oikonomia* : la règle (*nomos*) de la maison (*oikos*). Pour Aristote, au livre I de la *Politique*, l'économie désigne l'art de gérer une maisonnée — et, par extension, une cité — en vue de la vie bonne. La cité, écrit-il, naît pour permettre de vivre, mais elle existe pour permettre de **bien vivre**[4].

Aristote distingue alors deux manières d'acquérir. La première est naturelle : elle se procure ce qui est nécessaire à la vie et à la communauté, et elle connaît une limite, car les besoins d'une maison ne sont pas infinis. La seconde, qu'il nomme **chrématistique** (de *chrêmata*, les richesses), vise l'accumulation de l'argent pour lui-même. Elle n'a pas de terme : l'argent devient à la fois le point de départ et le but de l'échange. Aristote cite un vers de Solon selon lequel « aucune borne n'a été fixée à la richesse pour les hommes », et il répond que l'art de gérer la maison, lui, a une limite (trad. libre)[5]. Le prêt à intérêt lui paraît la forme la plus contraire à la nature, parce qu'il fait naître de l'argent à partir de l'argent[6].

Il faut mesurer l'apport de cette distinction. Aristote ne condamne ni l'échange ni la monnaie, qu'il juge utiles. Il pose une question que l'économie moderne a longtemps écartée : **à quoi sert la richesse ?** Il introduit l'idée qu'une activité économique peut être saine tant qu'elle reste ordonnée à une fin qui la dépasse — la vie bonne — et devenir destructrice lorsqu'elle devient à elle-même sa propre fin. C'est déjà, en germe, l'idée d'un **plafond**. L'auteur de ce livre la reformule ainsi : l'économie est l'art d'entretenir une maison vivante, et notre maison commune est la Terre.

Ses angles morts sont tout aussi réels. La maisonnée aristotélicienne repose sur l'esclavage, que le livre I justifie, et sur la subordination des femmes. La juste mesure d'Aristote (voir chapitre 6) est pensée pour les citoyens libres d'une petite cité. L'universalité de la dignité lui est étrangère.

Thomas d'Aquin : le juste prix et l'usure

Au XIIIe siècle, Thomas d'Aquin reprend Aristote dans un cadre chrétien. Dans la *Somme théologique*, il affirme que vendre une chose plus cher qu'elle ne vaut, ou l'acheter moins cher, est en soi injuste (trad. libre)[7]. Le commerce n'est pas condamné : le gain devient légitime lorsqu'il est ordonné à une fin honnête — entretenir sa maison, secourir les indigents, approvisionner le pays — et qu'il est reçu comme la rémunération d'un travail plutôt que recherché comme une fin[8]. L'usure, en revanche, reste injuste : elle revient à « vendre ce qui n'existe pas » et crée une inégalité contraire à la justice[9].

L'apport scolastique est durable : l'échange est une relation morale, la valeur n'est pas seulement ce que le plus fort parvient à imposer, et le profit a besoin d'une justification. Les limites sont connues. La notion de « juste prix » a souvent servi à figer les hiérarchies d'un ordre social, et l'interdit de l'usure, contourné par mille procédés, a freiné le crédit productif et nourri, contre les communautés juives auxquelles le prêt était laissé, des préjugés aux conséquences tragiques.

> **REPÈRE** **Ce que nous retenons des origines**
>
> La richesse est un moyen de la vie bonne, non une fin. Une activité économique a une limite naturelle ; l'accumulation sans fin en est la démesure. L'échange est une relation qui engage la justice. Ces trois idées — finalité, limite, justice — traverseront toute l'histoire que nous allons parcourir, souvent comme des absentes.

4.2 Mercantilisme et physiocratie : la richesse de l'État, puis la richesse de la terre

Le mercantilisme : la puissance par la balance commerciale

Du XVIe au XVIIIe siècle, l'Europe des États modernes se dote d'une doctrine pratique plus que d'une théorie : le mercantilisme. Pour ses défenseurs — le marchand anglais Thomas Mun, dont *England's Treasure by Forraign Trade* paraît en 1664, ou Jean-Baptiste Colbert, contrôleur général des finances de Louis XIV à partir de 1665 —, la richesse d'une nation se mesure à son stock de métaux précieux. Il faut donc exporter plus qu'on n'importe, protéger les manufactures nationales, conquérir des débouchés[10].

Le mercantilisme a contribué à bâtir des infrastructures, des manufactures et des administrations. Il a aussi compris très tôt que l'économie est une affaire de puissance. Mais il repose sur une vision à somme nulle : ce que l'un gagne, l'autre le perd. La « balance » y est un rapport de force, non un équilibre partagé. Et cette logique a été inséparable de l'expansion coloniale et de la traite atlantique.

La physiocratie : le premier « circuit » économique

En réaction, un groupe de penseurs français réunis autour de François Quesnay, médecin de Louis XV, affirme que la seule source véritable de richesse est la terre. Seule l'agriculture produirait un « produit net », un surplus au-delà de ce qui a été consommé pour produire. En 1758, Quesnay fait imprimer à Versailles son *Tableau économique*, qui représente la circulation des richesses entre la classe des cultivateurs, celle des propriétaires et la classe dite « stérile » des artisans et des marchands[11].

L'apport est considérable. Quesnay, en médecin, pense l'économie comme un **organisme** où circulent des flux, à la manière du sang. Il invente la représentation en circuit, ancêtre lointain de la comptabilité nationale et des tableaux entrées-sorties. Et il rappelle que toute production dépend, au bout du compte, de la fécondité du sol — une intuition que l'économie écologique retrouvera deux siècles plus tard (voir 4.9). Les physiocrates sont aussi associés au mot d'ordre « laisser faire, laisser passer », attribué au négociant devenu intendant du commerce Vincent de Gournay, qui plaidait pour la levée des entraves au commerce des grains[12].

L'angle mort est double. La thèse de la « stérilité » de l'industrie et du commerce sera vite démentie par la révolution industrielle. Et l'ordre « naturel » des physiocrates est un ordre figé, voulu par la Providence, que le souverain doit seulement laisser s'accomplir : un équilibre donné d'avance, non un équilibre à construire.

4.3 Adam Smith : ce qu'il a vraiment dit

Deux livres, une seule œuvre

Adam Smith (1723–1790) n'était pas d'abord économiste. Professeur de philosophie morale à l'Université de Glasgow, il publie en 1759 la *Théorie des sentiments moraux*, qu'il remaniera jusqu'à sa sixième édition, en 1790, l'année de sa mort. Dix-sept ans après le premier livre paraît la *Richesse des nations* (1776). Au XIXe siècle, des commentateurs allemands ont cru voir une contradiction

entre les deux : un Smith de la sympathie, un autre de l'intérêt personnel. On parlait du « problème Adam Smith ». La recherche contemporaine, depuis l'édition critique de Glasgow (1976), y voit plutôt une œuvre unique : une théorie de la vie en société, dont le marché n'est qu'une partie[13].

La *Théorie des sentiments moraux* s'ouvre sur une phrase que nous avons placée en exergue : aussi égoïste qu'on le suppose, l'être humain porte en lui des principes qui l'intéressent au sort des autres. Le cœur du livre est la **sympathie** — nous dirions aujourd'hui l'empathie : la capacité de nous mettre, par l'imagination, à la place d'autrui. Pour juger nos propres actes, nous apprenons à les regarder avec les yeux d'un **spectateur impartial**, un témoin intérieur ni complaisant ni hostile. Smith l'appelle aussi « la raison, le principe, la conscience, l'habitant de la poitrine, l'homme intérieur, le grand juge et arbitre de notre conduite » (trad. libre)[14]. Ce n'est pas la douce force de l'humanité, précise-t-il, ni la faible étincelle de bienveillance, qui peut contrebalancer l'amour de soi : c'est ce juge intérieur[15].

Pour l'Équiconscisme, ce point est capital. Le fondateur de l'économie politique moderne n'a jamais pensé que le marché puisse fonctionner sans conscience. Il a supposé des personnes dotées d'une conscience morale, formées par des institutions, des mœurs et des relations. La conscience comme régulateur n'est pas une idée étrangère à la tradition économique : elle en est une racine oubliée.

La division du travail et l'intérêt bien compris

La *Richesse des nations* s'ouvre sur la division du travail, illustrée par la célèbre manufacture d'épingles où dix ouvriers spécialisés fabriquent quelque 48 000 épingles par jour, soit chacun des centaines, voire des milliers de fois plus qu'un artisan isolé. Smith y montre que la richesse d'une nation ne tient pas à son or, contrairement à ce que pensaient les mercantilistes, mais au **travail productif** et à l'étendue des échanges. Sa phrase la plus citée affirme que ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais du soin qu'ils apportent à leur propre intérêt (trad. libre)[16].

L'apport est immense et ne doit pas être minimisé. Smith montre que des personnes qui ne se connaissent pas peuvent coopérer par l'échange, que la concurrence peut discipliner les privilèges, et que la liberté économique des gens ordinaires — choisir son métier, vendre son travail, s'établir où l'on veut — est une forme de justice contre les corporations et les monopoles protégés par l'État. La révolution de la prospérité des deux siècles suivants s'inscrit, pour une part, dans ce sillage.

La « main invisible » : trois occurrences, un contresens

L'expression « main invisible » n'apparaît qu'**une seule fois** dans la *Richesse des nations*. Au livre IV, chapitre II, paragraphe 9, Smith décrit un négociant qui préfère investir dans l'industrie de son propre pays, par souci de sécurité, et qui, en cherchant seulement son gain, est « conduit par une main invisible à promouvoir une fin qui n'entrait nullement dans ses intentions » (trad. libre)[17]. Le contexte est celui d'une discussion sur les restrictions à l'importation, non une théorie générale du marché autorégulé.

L'expression apparaît une autre fois dans la *Théorie des sentiments moraux* (IV.1.10) : les riches, malgré leur « égoïsme et leur rapacité naturels », sont conduits par une main invisible à une distribution des nécessités de la vie presque semblable à celle qui aurait eu lieu si la terre avait été partagée à parts égales (trad. libre)[18]. Une troisième occurrence, plus ancienne, se trouve dans un essai de jeunesse publié après sa mort, l'*Histoire de l'astronomie*, où Smith se moque de la « main invisible de Jupiter » que les peuples anciens invoquaient pour expliquer les phénomènes irréguliers[19].

Trois occurrences en tout, donc, dans une œuvre de plus de mille pages. Ce n'est qu'au XXe siècle que la formule est devenue le symbole d'un marché qui s'équilibrerait tout seul, sans morale et sans institutions. C'est un contresens, ou du moins une amplification considérable.

Le même Smith écrit en effet que les gens d'un même métier se réunissent rarement, même pour se divertir, sans que la conversation finisse en conspiration contre le public ou en quelque moyen de hausser les prix[20]. Il s'inquiète, au livre V, de l'abrutissement de l'ouvrier dont la vie entière se passe à accomplir quelques opérations simples, et il recommande l'instruction publique pour y remédier[21]. Il se méfie des marchands qui prétendent agir pour le bien public. Il défend une justice impartiale, des biens publics financés par l'impôt, et une concurrence réelle contre les ententes. Le Smith historique n'est ni l'apôtre d'un marché sans règles ni un penseur de la planification : il est un philosophe de l'**équilibre entre intérêt propre et sympathie**, encadré par la justice.

> *« [...] il n'est plus possible de se fier uniquement à la "main invisible" du marché »*
>
> — Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 163 (2026)[22]

Ce que Smith n'a pas pu voir

Les angles morts de Smith tiennent à son époque plus qu'à sa pensée. Il écrit avant la grande industrie, avant les sociétés anonymes géantes — qu'il jugeait d'ailleurs peu efficaces —, avant la finance mondialisée et avant la conscience des limites écologiques. Il ne pense pas de limites écologiques à la croissance, qu'il juge capable de profiter, à terme, aux plus pauvres. Il ne pouvait pas imaginer qu'une entreprise puisse devenir plus puissante que la plupart des États, ni que l'alliance discrète entre pouvoir politique et détenteurs du capital puisse neutraliser la concurrence. C'est précisément ce que souligne Ravi Chaudhry dans sa tribune publiée par *Fortune* pour le 250e anniversaire, dont le titre dit tout : notre économie vit dans un monde d'Adam Smith depuis 1776, et quelque chose d'autre est en train de venir (voir chapitre 5)[23].

Relire Smith en 2026, c'est donc lui rendre ses deux mains : la main invisible de l'échange et la main visible de la conscience — celle du spectateur impartial. L'Équiconscisme ne fait pas autre chose lorsqu'il place la **main qui tient le pendule** au centre de son emblème (voir chapitre 7).

4.4 Classiques et critiques : Ricardo, Malthus, Mill, Marx

David Ricardo (*Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, 1817) donne à l'économie sa rigueur déductive. Sa théorie des **avantages comparatifs** — l'exemple du drap anglais et du vin portugais — montre que deux pays gagnent à se spécialiser et à échanger, même si l'un est plus pro-

ductif en tout[24]. C'est l'un des résultats les plus solides et les plus féconds de la discipline. Son angle mort est l'hypothèse d'un capital immobile et de coûts sociaux et écologiques absents du calcul : la spécialisation peut aussi rendre des régions entières dépendantes et vulnérables.

Thomas Robert Malthus (*Essai sur le principe de population*, 1798) introduit la question des **limites** : la population tendrait à croître plus vite que les subsistances. Ses prévisions ont été démenties par les gains de productivité agricole et par la transition démographique, et ses conclusions contre l'assistance aux pauvres sont moralement inacceptables. Il a pourtant posé une question que l'économie écologique reprendra sur d'autres bases : une croissance matérielle indéfinie est-elle possible dans un monde fini[25] ?

John Stuart Mill et l'« état stationnaire »

John Stuart Mill occupe une place singulière dans cette histoire. Dans ses *Principes d'économie politique* (1848), au livre IV, chapitre VI, « De l'état stationnaire », il envisage le moment où la croissance du capital et de la population s'arrêtera. Contrairement à la plupart de ses contemporains, il ne s'en effraie pas. Il avoue ne pas être charmé par un idéal de vie fait de lutte permanente pour s'élever, où l'on se piétine, s'écrase, se bouscule et se marche sur les talons. Il plaide pour que l'humanité choisisse l'état stationnaire bien avant d'y être contrainte par la nécessité, et il souligne que cet état n'implique aucun arrêt du progrès humain : il resterait autant de place pour la culture, le progrès moral et social, l'**art de vivre**. Il ajoute qu'un monde où il ne resterait aucune place pour la solitude au sein de la beauté naturelle, ni pour les fleurs sauvages, serait un monde appauvri[26].

Mill est le premier grand économiste à dissocier le **progrès** de la **croissance**. Il anticipe ainsi Keynes, Daly et les débats actuels (voir 4.9). Sa limite, pour l'Équiconscisme, tient au mot même d'état : la stabilité est encore pensée comme un point d'arrivée, un plateau, non comme une régulation vivante. Nous reprenons son intuition — ne pas confondre avoir plus et vivre mieux — en la transformant en processus.

Karl Marx : la critique la plus puissante, le remède le plus coûteux

Karl Marx (1818–1883) livre, dans *Le Capital* (livre I, 1867), la critique la plus systématique du capitalisme industriel. Trois apports restent incontournables. D'abord l'**aliénation**, analysée dans les *Manuscrits de 1844* : le travailleur est dépossédé du produit de son travail, du sens de son activité et du lien avec les autres. Ensuite le **fétichisme de la marchandise** : les rapports entre les personnes prennent l'apparence de rapports entre des choses, si bien que nous oublions le travail humain et la nature derrière le prix. Enfin la dynamique d'**accumulation** du capital, qui pousse à la concentration, aux crises et à l'expansion sans fin[27]. Marx a aussi documenté avec précision la condition ouvrière, à partir des rapports des inspecteurs des fabriques anglais.

Le bilan historique des économies planifiées qui se sont réclamées de lui est pourtant lourd. L'Union soviétique et les régimes qui l'ont imitée ont supprimé les libertés politiques, concentré le pouvoir dans un parti-État, produit des pénuries chroniques — que l'économiste hongrois János Kornai a analysées comme un trait systémique de ces économies — et connu des famines de masse, en Ukraine en 1932–1933 et en Chine en 1959–1961. Leur bilan écologique fut désastreux, comme l'illustre l'assèchement de la mer d'Aral[28]. Le remède avait reproduit, en pire, le défaut qu'il prétendait guérir : la concentration du pouvoir et l'oubli de la personne concrète.

L'angle mort commun à Marx et à ses adversaires est frappant : tous partagent le **productivisme**, la foi dans la croissance des forces productives. Et tous deux cherchent la régulation au niveau macro — le marché ou le plan —, en négligeant la conscience des personnes et la vie des organisations intermédiaires.

4.5 La révolution marginaliste et l'« équilibre » des économistes

Au début des années 1870, trois auteurs, indépendamment, déplacent le regard de l'économie : William Stanley Jevons (*The Theory of Political Economy*, 1871), Carl Menger (*Principes d'économie*, 1871) et Léon Walras (*Éléments d'économie politique pure*, 1874). La valeur ne vient plus du travail incorporé dans un bien, mais de son **utilité marginale** : la satisfaction apportée par la dernière unité consommée. Le verre d'eau dans le désert vaut plus que le diamant ; le dixième verre, beaucoup moins que le premier[29].

Walras, qui enseigne à l'Académie puis à l'Université de Lausanne de 1870 à 1892, construit alors le premier modèle d'**équilibre général** : un système d'équations où tous les marchés — biens, travail, capital — s'ajustent simultanément, par une sorte de « tâtonnement », jusqu'à un ensemble de prix pour lequel l'offre égale la demande partout. Son successeur à Lausanne, Vilfredo Pareto, définit l'optimum qui porte son nom : une situation où l'on ne peut améliorer le sort de personne sans détériorer celui d'au moins une autre. En 1954, Kenneth Arrow et Gérard Debreu démontrent mathématiquement, sous des hypothèses précises, l'existence d'un tel équilibre[30]. Parallèlement, John Nash définit en 1950 l'équilibre qui porte son nom : une situation où aucun joueur n'a intérêt à changer seul de stratégie, compte tenu de celles des autres[31].

L'apport de cette tradition est réel : une langue rigoureuse, des outils de mesure, la compréhension des interdépendances entre marchés, des instruments puissants pour évaluer des politiques. Il faut aussi rappeler que Walras lui-même était un réformateur social, favorable au rachat des terres par l'État, et que Jevons, dès 1865, s'inquiétait de l'épuisement du charbon britannique et observait que les gains d'efficacité peuvent accroître la consommation totale d'une ressource au lieu de la réduire — ce que l'on nomme aujourd'hui le « paradoxe de Jevons »[32].

Deux « équilibres » qu'il ne faut pas confondre

Le mot « équilibre » est donc au cœur de l'économie moderne. Mais il n'y désigne pas ce que l'Équiconscisme appelle **l'équilibre conscient**.

REPÈRE **L'équilibre des économistes et l'équilibre conscient**

Le même mot recouvre deux réalités très différentes. Le tableau les compare point par point.

Point de comparaison	Équilibre général (Walras, Arrow-Debreu) ou de Nash	Équilibre conscient
Nature	Un **état** : un point où les forces se neutralisent	Un **processus** : une oscillation régulée dans un corridor
Temps	Statique ou comparaison d'états ; le chemin compte peu	Dynamique ; le chemin, les rythmes et les cycles comptent
Régulateur	Mécanique : les prix, ou le calcul stratégique	Conscient : des personnes qui perçoivent, écoutent, discernent et ajustent
Acteurs	Agents représentatifs, préférences données	Personnes et organisations situées, aux besoins différenciés
Critère	Efficacité (optimum de Pareto) ; stabilité stratégique	Juste mesure entre planchers et plafonds, dans les trois dimensions
Ce qui est hors champ	Répartition initiale, nature, générations futures, sens	Rien par principe : l'élargissement du regard inclut les absents

La différence n'est pas un détail technique. Un équilibre de Nash peut être collectivement désastreux : le « dilemme du prisonnier » montre que des acteurs parfaitement rationnels peuvent s'enfermer dans une situation où tous perdent. Un optimum de Pareto peut coexister avec une misère extrême, si la répartition de départ est très inégale. Et l'équilibre général ne dit rien de la capacité de la biosphère à supporter l'activité qu'il décrit. L'équilibre des économistes est celui d'une balance immobile ; l'équilibre conscient est celui d'une **main qui tient un pendule en mouvement**.

4.6 Keynes et l'État régulateur

La crise de 1929 et le chômage de masse des années 1930 ébranlent la confiance dans l'autorégulation. John Maynard Keynes publie en 1936 la *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Il y montre qu'une économie peut rester durablement bloquée dans un **équilibre de sous-emploi** : lorsque les ménages et les entreprises, inquiets, épargnent et investissent moins, la demande s'effondre, et rien ne garantit un retour spontané au plein emploi. L'État doit alors soutenir la demande par la dépense publique, la politique monétaire et des stabilisateurs automatiques[33]. Keynes avait déjà raillé, en 1923, la patience des économistes qui promettent un retour à l'équilibre « à long terme » : à long terme, écrivait-il, nous sommes tous morts[34].

L'apport de Keynes est décisif : il fait de l'économie un système **dynamique**, soumis aux anticipations, à l'incertitude radicale et aux « esprits animaux » ; il montre qu'un équilibre peut être mauvais, et qu'une régulation consciente est parfois nécessaire. En 1930, dans un court essai, *Perspectives économiques pour nos petits-enfants*, il prévoyait même qu'un siècle plus tard, le problème économique serait en voie de solution et que l'humanité pourrait se consacrer à l'art de vivre, avec une semaine de travail d'une quinzaine d'heures[35]. Il rejoignait ainsi Mill.

En juillet 1944, la conférence de Bretton Woods, à laquelle Keynes participe, fonde un ordre monétaire international stable — changes fixes mais ajustables, contrôle des capitaux —, ainsi que le Fonds monétaire international et la Banque mondiale. S'ouvrent alors, dans les pays occidentaux, ce que Jean Fourastié appellera les **Trente Glorieuses** (1946–1975) : forte croissance, plein emploi, État social, réduction des inégalités[36].

Les angles morts de ce compromis apparaissent avec le recul. La prospérité des Trente Glorieuses repose sur une énergie fossile bon marché et sur une croissance matérielle que personne ne questionne ; le PIB, forgé dans les années 1930–1940 pour piloter l'effort de guerre et la reconstruction, devient la boussole unique des politiques. La régulation est pensée **par le haut**, au niveau de l'État central, avec une confiance parfois excessive dans le pilotage fin de l'économie. La stagflation des années 1970 et la fin de la convertibilité du dollar en or, le 15 août 1971, marquent la fin de cet âge.

4.7 Hayek, Friedman et le tournant néolibéral

Friedrich Hayek publie en 1944 *La Route de la servitude*, qui met en garde contre la planification : en concentrant les décisions économiques, elle concentre aussi le pouvoir politique. Dans un article de 1945, « L'utilisation de la connaissance dans la société », il formule un argument plus profond : la connaissance utile à l'économie est **dispersée** entre des millions de personnes, locale, souvent tacite ; aucun planificateur ne peut la rassembler, et les prix servent de système de télécommunication qui la transmet[37]. En avril 1947, Hayek réunit au Mont-Pèlerin, au-dessus de Vevey, les fondateurs de la Société du Mont-Pèlerin, laboratoire intellectuel du renouveau libéral.

Milton Friedman prolonge ce combat. Monétariste, prix Nobel en 1976, il défend dans *Capitalisme et liberté* (1962) le lien entre liberté économique et liberté politique. Le 13 septembre 1970, le *New York Times Magazine* publie son article « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits ». Il y soutient que le dirigeant est l'employé des actionnaires, que dépenser leur argent pour des causes sociales revient à lever un impôt sans mandat, et qu'il n'existe qu'une seule responsabilité sociale de l'entreprise : utiliser ses ressources pour accroître ses profits, « tant qu'elle respecte les règles du jeu », c'est-à-dire une concurrence ouverte et libre, sans tromperie ni fraude (trad. libre)[38]. Complétée en 1976 par la théorie de l'agence (Jensen et Meckling), cette doctrine inspire la « valeur actionnariale » des décennies suivantes[39].

Les années 1980 traduisent ces idées en politiques : désinflation, privatisations, dérégulation financière, baisse des impôts sur le capital. En 1989, l'économiste John Williamson résume en dix points les réformes recommandées aux pays d'Amérique latine par les institutions de Washington — discipline budgétaire, libéralisation des échanges et des capitaux, privatisations, dérégulation —, ce qu'il nomme le **Consensus de Washington**[40]. S'amorce aussi la **financiarisation** : le poids croissant des motifs, des marchés, des acteurs et des institutions financiers dans le fonctionnement des économies[41].

Il faut reconnaître ce que cette pensée a vu juste. Hayek a compris mieux que quiconque que la connaissance est distribuée et que les systèmes centralisés échouent par excès de prétention : c'est un argument que l'Équiconscisme reprend à son compte en faveur du micro et du méso, de la subsidiarité et de l'intelligence distribuée — la pieuvre de notre emblème. Friedman rappelait

que l'entreprise n'a pas de légitimité démocratique pour lever des impôts à sa guise, et que la responsabilité sociale peut devenir un alibi. La libéralisation a contribué, avec la mondialisation des échanges, à sortir des centaines de millions de personnes de l'extrême pauvreté, surtout en Asie.

Les angles morts sont pourtant majeurs. La doctrine de 1970 réduit l'entreprise à une seule variable à **maximiser** : l'exact contraire de la juste mesure. Elle suppose que « les règles du jeu » suffisent à internaliser les dommages, alors que les coûts écologiques et sociaux restent largement hors prix — et que les grandes entreprises contribuent elles-mêmes à écrire ces règles. La financiarisation a raccourci les horizons de décision, accru les inégalités dans de nombreux pays et produit des crises à répétition, jusqu'à celle de 2008. Enfin, la liberté y est pensée comme absence de contrainte, rarement comme responsabilité assumée envers les autres et le vivant. C'est cette doctrine que la Business Roundtable elle-même a publiquement amendée en 2019 (voir chapitre 5).

4.8 Les voies intermédiaires : marché, règles et solidarité

Entre le marché livré à lui-même et le plan imposé d'en haut, plusieurs traditions ont cherché des voies d'équilibre. Elles sont moins spectaculaires dans les manuels ; elles sont souvent plus proches de ce que vivent réellement les sociétés prospères et apaisées.

L'ordolibéralisme et l'économie sociale de marché

Dans les années 1930 et 1940, autour de Walter Eucken et du juriste Franz Böhm, l'école de Fribourg-en-Brisgau élabore l'**ordolibéralisme** : le marché concurrentiel est le meilleur coordinateur, mais il ne tient pas tout seul. L'État doit instituer et garantir un **ordre** — concurrence réelle contre les cartels et les monopoles, stabilité monétaire, propriété et responsabilité liées, règles stables[42]. Alfred Müller-Armack forge en 1946–1947 l'expression d'**économie sociale de marché**, que Ludwig Erhard met en œuvre en Allemagne de l'Ouest à partir de la réforme monétaire de juin 1948. L'économiste allemand Wilhelm Röpke, exilé à Genève, y ajoute une dimension anthropologique : le marché suppose des communautés vivantes, des mœurs et une juste mesure qu'il ne produit pas lui-même[43].

L'apport est capital : penser le marché **et** son cadre, la liberté **et** la responsabilité. L'angle mort : un modèle surtout macro-institutionnel, conçu pour une économie industrielle en croissance, et largement aveugle, à l'origine, aux limites écologiques.

Le modèle suisse : un équilibre négocié

La Suisse offre un exemple singulier de voie intermédiaire, non comme modèle parfait, mais comme pratique ancienne de l'équilibre négocié. Quatre éléments se combinent.

La **paix du travail**. En 1937, au sortir de la grande crise des années 1930 et face aux menaces extérieures, l'association patronale de l'industrie des machines et de la métallurgie et les syndicats de la branche concluent une convention, plutôt que de laisser l'État arbitrer leurs conflits : un mécanisme paritaire règle désormais les différends, et les parties s'engagent à la paix du travail, c'est-à-dire à renoncer à la grève et au lock-out[44]. Renouvelée depuis, cette logique a fait des conventions collectives un pilier du partenariat social suisse ; la Constitution fédérale prévoit que les conflits du travail sont réglés autant que possible par la négociation ou la médiation (art. 28).

La **subsidiarité**, inscrite à l'article 5a de la Constitution depuis 2008 : « l'attribution et l'accomplissement des tâches étatiques se fondent sur le principe de subsidiarité ». La Confédération n'assume ainsi que les tâches qui excèdent les possibilités des cantons ou qui nécessitent une réglementation uniforme (art. 43a), et les décisions se prennent autant que possible au plus près des citoyennes et des citoyens — commune, canton, Confédération[45].

La **démocratie directe** : référendum facultatif (1874), initiative populaire (1891). Elle oblige les élites à convaincre et fait de chaque votation un exercice collectif de discernement.

Les **coopératives**, enfin, qui tiennent une place remarquable dans l'économie : Migros, fondée en 1925 par Gottlieb Duttweiler et transformée en coopératives en 1941 ; Coop, héritière de l'Union suisse des sociétés de consommation fondée en 1890 ; les banques Raiffeisen, dont la première caisse suisse durable naît en 1899 à Bichelsee, en Thurgovie ; la Mobilière, fondée en 1826 et restée coopérative[46]. Elles appartiennent à leurs membres, non à des actionnaires, ce qui allonge les horizons de décision et relie l'économie au territoire (voir chapitre 9).

Ce modèle a ses limites et ses zones d'ombre : lenteur des décisions, place longtemps refusée aux femmes — le droit de vote fédéral ne leur est accordé qu'en 1971 —, dépendance à une place financière qui a longtemps profité du secret bancaire, empreinte écologique importée élevée. Mais il montre qu'une prospérité durable peut naître d'un **équilibre négocié et régulièrement réajusté** entre liberté économique, partenariat social, décision de proximité et participation citoyenne.

Le modèle nordique et l'économie sociale et solidaire

Les pays nordiques ont construit, à partir d'accords historiques entre patronat et syndicats — en Suède, l'accord de Saltsjöbaden de 1938 —, une combinaison originale d'ouverture au commerce mondial, de négociation collective forte, d'État social universel et de confiance élevée[47]. Parallèlement, l'**économie sociale et solidaire** — coopératives, mutuelles, associations, fondations — prolonge l'héritage des Équitables Pionniers de Rochdale (1844) et de Charles Gide. La France lui a donné un cadre légal en 2014[48]. Elle démontre, au niveau méso, que l'on peut entreprendre sans faire du profit une fin.

La doctrine sociale de l'Église

Le 15 mai 1891, Léon XIII publie l'encyclique *Rerum novarum*, sur la condition des ouvriers. Il y affirme la dignité du travail, le droit à un salaire juste, la légitimité des associations de travailleurs, la propriété privée assortie d'une fonction sociale, et il propose la collaboration entre les composantes de la société comme alternative à la lutte des classes[49]. En 1931, *Quadragesimo anno* formule le principe de subsidiarité. Cette tradition éclaire, sur un fondement théologique qui lui est propre, des critères que l'Équiconscisme partage sur un fondement non confessionnel : la personne comme fin, jamais comme moyen, et la justice qui ne concerne pas seulement la redistribution mais, selon *Magnifica Humanitas*, « toutes les phases de l'activité économique »[50]. Il s'agit d'une **convergence de critères**, non d'une caution (voir chapitres 7 et 12).

4.9 Les grandes critiques du XXe siècle

À partir du milieu du XXe siècle, une série de penseurs interrogent les fondements mêmes de l'économie dominante. Chacun éclaire un angle mort ; ensemble, ils préparent le terrain de l'équilibre conscient.

Karl Polanyi publie en 1944 *La Grande Transformation*. Il montre que dans l'histoire humaine l'économie a presque toujours été **encastrée** dans la société — dans la parenté, la religion, la politique. L'idée d'un marché autorégulateur, au XIXe siècle, a voulu traiter comme des marchandises trois réalités qui n'ont pas été produites pour être vendues : le travail (c'est-à-dire les personnes), la terre (c'est-à-dire la nature) et la monnaie. Ces « marchandises fictives » ne peuvent être livrées au seul marché sans détruire la société, qui réagit alors par un contre-mouvement de protection — parfois démocratique, parfois autoritaire[51]. L'Équiconscisme retient cette leçon : l'économie est une partie de la société et du vivant, jamais l'inverse.

E. F. Schumacher, dans *Small Is Beautiful* (1973), propose une « économie bouddhiste » : là où l'économiste moderne cherche à maximiser la consommation, il s'agirait d'obtenir le plus grand bien-être avec la consommation la plus faible possible, et de voir dans le travail un lieu de développement de la personne[52]. Il plaide pour des technologies à échelle humaine. **Nicholas Georgescu-Roegen** (*The Entropy Law and the Economic Process*, 1971) rappelle que toute activité économique transforme de la matière et de l'énergie de basse entropie en déchets de haute entropie : l'économie n'est pas un circuit fermé, mais un flux traversant une biosphère finie[53]. Un an plus tard, le rapport au Club de Rome *The Limits to Growth* (Meadows et al., 1972) modélise les interactions entre population, production, ressources et pollution et montre qu'une croissance exponentielle dans un monde fini conduit, faute d'ajustement, au dépassement puis à l'effondrement[54].

Herman Daly, élève de Georgescu-Roegen, reprend l'intuition de Mill et théorise une **économie stationnaire** (*Steady-State Economics*, 1977) : une économie où le flux de matière et d'énergie reste compatible avec la capacité de régénération et d'absorption des écosystèmes, tandis que la qualité, la connaissance et la culture peuvent continuer à se développer[55]. Dans son sillage, le courant de la **décroissance** — Serge Latouche en France, Giorgos Kallis et Jason Hickel plus récemment — plaide pour une réduction planifiée et équitable de la production matérielle dans les pays riches[56].

Amartya Sen, prix Nobel en 1998, déplace la question de l'avoir vers le **pouvoir d'agir** : le développement se mesure aux « capabilités », c'est-à-dire aux libertés réelles dont disposent les personnes de mener la vie qu'elles ont des raisons de valoriser (*Development as Freedom*, 1999)[57]. C'est l'un des fondements de l'**équité différenciée** : des personnes différentes ont besoin de ressources différentes pour atteindre les mêmes libertés. **Elinor Ostrom**, première femme prix Nobel d'économie (2009), démontre dans *Governing the Commons* (1990) que des communautés peuvent gérer durablement des ressources partagées sans les privatiser ni les étatiser, à condition de se doter de règles adaptées, de mécanismes de surveillance et de sanctions graduées, et de lieux de décision collective. Parmi ses exemples figure l'alpage de Törbel, en Valais, géré en commun depuis des siècles[58]. Elle réfute ainsi la « tragédie des communs » annoncée par Garrett Hardin en 1968[59] et donne au **niveau méso** ses lettres de noblesse.

Enfin, l'**économie comportementale** défait l'*homo œconomicus*. Après Herbert Simon et sa « rationalité limitée », Daniel Kahneman et Amos Tversky (théorie des perspectives, 1979 ; Nobel de Kahneman en 2002) puis Richard Thaler (Nobel en 2017) montrent que nos décisions sont soumises à

des biais systématiques — aversion aux pertes, préférence pour le présent, effets de cadrage[60]. L'apport est précieux, mais souvent employé pour « pousser » les comportements (*nudge*) plutôt que pour élargir la conscience des personnes.

Plus près de nous, l'économiste Markus Brunnermeier (*The Resilient Society*, 2021), dont le chapitre 1 a évoqué l'image du roseau et du chêne, distingue la **résilience** de la robustesse. Il souligne aussi que la capacité de rebondir est inégalement répartie — celles et ceux qui ne peuvent se permettre aucune erreur ne prennent aucun risque[61]. Nous y voyons une confirmation : la stabilité vivante est une capacité d'ajustement, non une rigidité.

Ces critiques ont leurs propres limites. Polanyi décrit plus qu'il n'outille. Les modèles du Club de Rome ont été attaqués — souvent injustement — pour leurs projections. La décroissance, lorsqu'elle devient doctrinaire, peut apparaître culpabilisante, négliger les besoins des pays pauvres et sous-estimer la puissance de l'innovation. C'est là que l'auteur de ce livre situe l'intuition fondatrice de l'Équiconscisme. Le 14 février 2025, il notait : « dans le monde économique, on met l'accent pour le succès sur des stratégies et théories de croissance. La contrepartie des milieux écologistes est la décroissance. De mon côté, je pense que pour un succès durable et sain, nous devons de plus en plus trouver les bons équilibres ou des équilibres conscients »[62]. Le premier nom envisagé fut d'ailleurs *Equilonomy* ; il a cédé la place, dès février 2025, à « Équiconscisme », un nom qui place la conscience, et non seulement l'équilibre, au cœur de la théorie (voir chapitre 7). La question n'est pas « croître ou décroître ? », mais : **que voulons-nous voir croître** — la coopération, la conscience, la résilience, la justice, la qualité — **et que devons-nous faire décroître** — la surconsommation, l'extractivisme, l'avidité, les inégalités ?

4.10 Bilan critique : ce que tous ont manqué

Le tableau suivant résume, forcément à grands traits, ce que chaque courant a apporté, ce qu'il a laissé dans l'ombre, sa manière de penser l'équilibre et le niveau où il situe l'action.

Courant	Apports majeurs	Angles morts	Rapport à l'équilibre	Niveau d'action
Aristote, scolastique	Finalité de la richesse ; limite ; justice de l'échange	Esclavage, hiérarchies figées ; frein au crédit	Juste milieu éthique, pensé pour une élite	Micro (maison) et cité
Mercantilisme	Rôle de l'État ; infrastructures ; lien économie-puissance	Jeu à somme nulle ; colonialisme	Balance commerciale comme rapport de force	Macro (État)
Physiocratie	Circuit économique ; primauté de la terre ; liberté du commerce	Industrie jugée « stérile » ; ordre figé	Ordre naturel donné d'avance	Macro
Adam Smith	Division du travail ; échange ; sympathie et spectateur impartial	Nature inépuisable ; grandes firmes et finance non anticipées	Harmonie spontanée encadrée par la justice et la morale	Micro et macro, reliés par les mœurs
Classiques (Ricardo, Malthus, Mill)	Avantages comparatifs ; limites ; progrès sans croissance (Mill)	Coûts sociaux et écologiques hors calcul ; malthusianisme	État stationnaire (Mill), encore pensé comme état	Macro

Courant	Apports majeurs	Angles morts	Rapport à l'équilibre	Niveau d'action
Marx et économies planifiées	Aliénation ; fétichisme ; critique de l'accumulation	Concentration du pouvoir ; pénuries ; productivisme ; désastres écologiques	Dépassement des contradictions par l'histoire	Macro (classe, État)
Néoclassiques	Rigueur ; utilité marginale ; interdépendance des marchés	Répartition, nature, temps et sens hors modèle	Équilibre général statique ; optimum de Pareto ; Nash	Micro (agent) agrégé en macro
Keynes	Instabilité ; incertitude ; régulation de la demande ; « art de vivre »	Productivisme ; PIB boussole unique ; pilotage par le haut	Équilibres multiples, dont de mauvais ; régulation par l'État	Macro
Hayek, Friedman, néolibéralisme	Connaissance dispersée ; méfiance envers le pouvoir concentré ; liberté	Maximisation d'une variable ; externalités ; financiarisation ; inégalités	Ordre spontané du marché	Micro (individu, entreprise) et règles macro
Ordolibéralisme, modèle suisse, modèle nordique	Marché et cadre ; partenariat social ; subsidiarité ; coopératives	Croissance matérielle peu questionnée ; lenteurs ; empreinte importée	Équilibre négocié et institutionnalisé	Méso et macro
Doctrine sociale de l'Église	Dignité ; bien commun ; subsidiarité et solidarité	Fondement confessionnel ; faible opérationnalisation	Justice et mesure, sans modèle économique propre	Tous niveaux
Polanyi, économie écologique, décroissance	Encastrement ; entropie ; limites planétaires ; stationnarité	Peu d'outils pour agir ; risque de discours culpabilisant	Stabilité des flux ; réduction	Macro surtout
Sen, Ostrom, économie comportementale	Capabilités ; communs ; biais cognitifs	Diffusion lente ; *nudge* sans conscience	Institutions adaptatives (Ostrom)	Micro et méso

Trois manques communs

Au terme de ce parcours, trois manques apparaissent, qui ne sont pas des reproches adressés à des penseurs qui ont répondu aux questions de leur temps, mais des chantiers pour le nôtre.

Premier manque : la dynamique consciente et différenciée. Presque toutes ces pensées ont conçu l'équilibre comme un **état** — un point d'équilibre, un optimum, un ordre naturel, un état stationnaire — ou l'ont sacrifié à la maximisation d'une variable : l'or, le produit net, la production, l'utilité, la croissance, le profit. Keynes et Ostrom font exception, en pensant des régulations et des institutions qui apprennent. Mais aucun courant n'a fait de l'équilibre un **processus d'ajustement permanent**, différencié selon les besoins, les contextes et les moments, et régulé par des personnes qui voient ce qu'elles font. Le pendule ne donne l'heure que parce qu'il bouge.

Deuxième manque : la reliance des niveaux. Les grandes doctrines ont choisi leur niveau : l'individu rationnel ou l'État planificateur, le marché ou le plan, l'entreprise ou la nation. Les voies intermédiaires — subsidiarité suisse, communs d'Ostrom, économie sociale — ont redécouvert le méso, mais sans toujours le relier explicitement à la personne d'un côté et aux limites planétaires de l'autre. Or les déséquilibres actuels traversent tous les niveaux à la fois : l'épuisement d'une personne, la perte de sens dans une équipe, la fragilité d'une chaîne d'approvisionnement et le dérèglement climatique sont des manifestations reliées d'un même déséquilibre.

Troisième manque : la conscience comme régulateur. Smith avait placé un spectateur impartial au cœur de la vie morale ; l'économie qui s'est réclamée de lui l'a oublié. La plupart des courants ont cherché la régulation dans un mécanisme — les prix, le plan, la règle, l'indicateur — et ont traité la conscience comme une affaire privée. Les sciences comportementales ont montré que nos décisions ne sont pas purement rationnelles ; elles ont plus rarement cherché à élargir notre regard. C'est l'intuition de l'auteur de ce livre : l'économie est l'expression collective de notre niveau de conscience. Quand la conscience se fragmente, l'économie devient prédatrice ; quand elle s'élargit, elle peut devenir régénératrice.

L'Équiconscisme ne prétend pas remplacer ces héritages. Il reprend à Aristote la finalité et la limite, à Smith la sympathie et le spectateur impartial, à Mill l'idée d'un progrès sans démesure, à Keynes la régulation, à Hayek l'intelligence distribuée, à la Suisse l'équilibre négocié et la subsidiarité, à Polanyi l'encastrement, à Daly et aux écologues les limites, à Sen l'équité différenciée, à Ostrom la gouvernance des communs. Il y ajoute ce qui manquait pour les relier : **une conscience qui tient le pendule**.

Au XXe siècle et au début du XXIe, de nombreuses initiatives ont d'ailleurs tenté de réconcilier le profit, les personnes et la planète : la responsabilité sociale des entreprises, la Triple Bottom Line, le monde « gagnant-gagnant » de Hazel Henderson, la valeur partagée, la théorie du donut, le Peopleism de Ravi Chaudhry. Ces tentatives de réconciliation font l'objet du chapitre suivant.

En bref

- L'économie est née comme art de gérer la maison en vue de la vie bonne ; Aristote distinguait déjà l'*oikonomia*, qui connaît une limite, de la chrématistique, accumulation sans fin.
- Adam Smith n'est pas le prophète d'un marché sans morale : sa *Théorie des sentiments moraux* (1759) fonde la vie sociale sur la sympathie et le spectateur impartial, et la « main invisible » n'apparaît qu'une fois dans la *Richesse des nations* (1776).
- Mill envisageait dès 1848 un état stationnaire souhaitable, sans arrêt du progrès humain ; Keynes rêvait en 1930 d'un temps consacré à l'art de vivre.
- L'« équilibre » des économistes (Walras, Arrow-Debreu, Nash) est un état statique ; l'équilibre conscient est un processus dynamique, régulé et différencié.
- Marx a livré une critique puissante de l'aliénation, mais les économies planifiées ont concentré le pouvoir et échoué ; la doctrine Friedman (1970) a réduit l'entreprise à la maximisation du profit.
- Les voies intermédiaires — économie sociale de marché, modèle suisse (paix du travail de 1937, subsidiarité, démocratie directe, coopératives), modèle nordique, économie sociale, doctrine sociale de l'Église — montrent la fécondité de l'équilibre négocié.
- Tous les courants ont manqué, à des degrés divers, la dynamique consciente et différenciée, la reliance micro-méso-macro et la conscience comme régulateur : c'est ce que l'Équiconscisme se propose d'apporter.

Notes

1. Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments* [1759], I.i.1.1 : « How selfish soever man may be supposed, there are evidently some principles in his nature, which interest him in the fortune of others, and render their happiness necessary to him ». Éd. de référence : D. D. Raphael et A. L. Macfie (éd.), Oxford : Clarendon Press (Glasgow Edition), 1976.
2. John Stuart Mill, *Principles of Political Economy* [1848], livre IV, chap. VI, « Of the Stationary State » : « a stationary condition of capital and population implies no stationary state of human improvement ». Éd. W. J. Ashley, Londres : Longmans, Green & Co., 1909.
3. Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Londres : W. Strahan et T. Cadell, 1776 (parution le 9 mars 1776). Éd. de référence : R. H. Campbell, A. S. Skinner et W. B. Todd (éd.), Oxford : Clarendon Press (Glasgow Edition), 1976. Les renvois suivent la numérotation de cette édition (livre, chapitre, paragraphe).
4. Aristote, *Politique*, I, 2, 1252b29-30. Trad. fr. : Pierre Pellegrin, Paris : GF-Flammarion, 1990.
5. Aristote, *Politique*, I, 8, 1256b32-34 (vers de Solon) et I, 9, 1257b30-1258a1 (la limite de l'économie domestique). Trad. libre d'après la trad. anglaise de B. Jowett.
6. Aristote, *Politique*, I, 10, 1258b2-8.
7. Thomas d'Aquin, *Somme théologique*, IIa-IIae, q. 77, a. 1.
8. *Ibid.*, q. 77, a. 4.
9. *Ibid.*, q. 78, a. 1 (trad. libre).
10. Thomas Mun, *England's Treasure by Forraign Trade*, Londres : Thomas Clark, 1664 (posthume). Colbert est nommé contrôleur général des finances en 1665. L'expression « système mercantile » est d'Adam Smith (*Richesse des nations*, livre IV).
11. François Quesnay, *Tableau économique*, Versailles, 1758 (première version, suivie des éditions de 1759). Éd. critique : François Quesnay, *Œuvres économiques complètes et autres textes*, éd. C. Théré, L. Charles et J.-C. Perrot, Paris : INED, 2005.
12. L'attribution de la maxime à Gournay est traditionnelle depuis le XVIIIe siècle ; voir Anne-Robert-Jacques Turgot, *Éloge de Vincent de Gournay* (1759). Sa formulation exacte et son origine restent discutées.
13. Sur le « Das Adam Smith Problem », voir l'introduction de D. D. Raphael et A. L. Macfie à l'édition de Glasgow de la *Theory of Moral Sentiments* (1976).
14. Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, III.3.4 : « It is reason, principle, conscience, the inhabitant of the breast, the man within, the great judge and arbiter of our conduct. »
15. *Ibid.*, III.3.4 : « It is not the soft power of humanity, it is not that feeble spark of benevolence which Nature has lighted up in the human heart, that is thus capable of counteracting the strongest impulses of self-love. »
16. Smith, *Wealth of Nations*, I.ii.2 : « It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker that we expect our dinner, but from their regard to their own interest. » La manufacture d'épingles : I.i.3.
17. *Ibid.*, IV.ii.9 : « led by an invisible hand to promote an end which was no part of his intention ».
18. Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, IV.1.10 : « They are led by an invisible hand to make nearly the same distribution of the necessaries of life, which would have been made, had the earth been divided into equal portions among all its inhabitants ».
19. Adam Smith, « The History of Astronomy », III.2, dans *Essays on Philosophical Subjects*, Londres : Cadell & Davies, 1795 ; éd. W. P. D. Wightman et J. C. Bryce, Oxford : Clarendon Press (Glasgow Edition), 1980.
20. Smith, *Wealth of Nations*, I.x.c.27.
21. *Ibid.*, V.i.f.50.
22. Léon XIV, lettre encyclique *Magnifica Humanitas*, 15 mai 2026, n. 163, https://www.vatican.va/content/leo-xiv/fr/encyclicals/documents/20260515-magnifica-humanitas.html (consulté le 30 septembre 2026).
23. Ravi Chaudhry, « Our economy has been living in an Adam Smith world since 1776. Something different is coming », *Fortune*, 22 mars 2026, https://fortune.com/2026/03/22/economy-adam-smith-250th-anniversary-wealth-of-nations-outlook-ai/.
24. David Ricardo, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, Londres : John Murray, 1817, chap. VII.
25. [Thomas Robert Malthus], *An Essay on the Principle of Population*, Londres : J. Johnson, 1798 (paru anonymement).
26. Mill, *Principles of Political Economy*, livre IV, chap. VI (paraphrase ; « the trampling, crushing, elbowing, and treading on each other's heels »).
27. Karl Marx, *Das Kapital*, livre I, Hambourg : Otto Meissner, 1867, chap. 1, § 4 (fétichisme de la marchandise) ; *Manuscrits économico-philosophiques de* 1844 (publiés en 1932).
28. János Kornai, *Economics of Shortage*, Amsterdam : North-Holland, 1980. Sur la mer d'Aral : Philip Micklin, « The Aral Sea Disaster », *Annual Review of Earth and Planetary Sciences*, vol. 35, 2007, p. 47–72.
29. William Stanley Jevons, *The Theory of Political Economy*, Londres : Macmillan, 1871 ; Carl Menger, *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*, Vienne : Braumüller, 1871 ; Léon Walras, *Éléments d'économie politique pure*, Lausanne : Corbaz, 1874-1877.
30. Vilfredo Pareto, *Manuel d'économie politique*, Paris : Giard et Brière, 1909 ; Kenneth J. Arrow et Gérard Debreu, « Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy », *Econometrica*, vol. 22, n° 3, 1954, p. 265–290.
31. John F. Nash, « Equilibrium Points in n-Person Games », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 36, n° 1, 1950, p. 48–49.
32. William Stanley Jevons, *The Coal Question*, Londres : Macmillan, 1865, chap. VII ; Léon Walras, *Études d'économie sociale*, Lausanne : Rouge, 1896.

33. John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Londres : Macmillan, 1936.
34. John Maynard Keynes, *A Tract on Monetary Reform*, Londres : Macmillan, 1923, chap. 3 : « In the long run we are all dead. »
35. John Maynard Keynes, « Economic Possibilities for our Grandchildren » (1930), repris dans *Essays in Persuasion*, Londres : Macmillan, 1931.
36. Conférence monétaire et financière des Nations unies, Bretton Woods, 1er-22 juillet 1944 ; Jean Fourastié, *Les Trente Glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris : Fayard, 1979.
37. Friedrich A. Hayek, *The Road to Serfdom*, Londres : Routledge, 1944 ; « The Use of Knowledge in Society », *American Economic Review*, vol. 35, n° 4, 1945, p. 519–530.
38. Milton Friedman, « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970 ; repris dans W. C. Zimmerli, M. Holzinger et K. Richter (éd.), *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Berlin et Heidelberg : Springer, 2007, p. 173–178, DOI : 10.1007/978-3-540-70818-6_14. La formule reprend *Capitalism and Freedom*, Chicago : University of Chicago Press, 1962, chap. VIII : « to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game ».
39. Michael C. Jensen et William H. Meckling, « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, 1976, p. 305–360.
40. John Williamson, « What Washington Means by Policy Reform », dans J. Williamson (éd.), *Latin American Adjustment: How Much Has Happened?*, Washington : Institute for International Economics, 1990.
41. Gerald A. Epstein (éd.), *Financialization and the World Economy*, Cheltenham : Edward Elgar, 2005, p. 3.
42. Walter Eucken, *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, Berne et Tübingen : Francke et Mohr, 1952 (posthume).
43. Alfred Müller-Armack, *Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft*, Hambourg : Verlag für Wirtschaft und Sozialpolitik, 1947 ; Ludwig Erhard, *Wohlstand für Alle*, Düsseldorf : Econ, 1957 ; Wilhelm Röpke, *Jenseits von Angebot und Nachfrage*, Erlenbach-Zurich : Rentsch, 1958. Röpke enseigna à l'Institut universitaire de hautes études internationales de Genève de 1937 à sa mort en 1966.
44. Convention de 1937 dans l'industrie suisse des machines et de la métallurgie (« Vereinbarung in der Maschinenindustrie », selon Swissmem). Voir *Dictionnaire historique de la Suisse*, article « Grèves » (hls-dhs-dss.ch), et Swissmem, « Geschichte », https://www.swissmem.ch/de/der-verband-der-maschinen-elektro-und-metall-industrie/geschichte.html (consulté le 30.09.2026). Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (RS 101), art. 28, al. 2-3.
45. Constitution fédérale (RS 101), art. 5a (cité) et art. 43a, al. 1 ; l'art. 5a a été adopté en votation populaire le 28 novembre 2004 (réforme de la péréquation financière), en vigueur depuis le 1er janvier 2008, https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/fr.
46. Code des obligations (RS 220), art. 828 ss (société coopérative). Dates de fondation : Gottlieb Duttweiler Institute, « History », https://gdi.ch/en/about-us/gdi/history (Migros SA fondée en 1925, transformée en coopérative et remise à la clientèle en 1941) ; Coop, « Historique », https://www.coop.ch/fr/entreprise/groupe-coop/qui-sommes-nous/historique.html (1890) ; Raiffeisen, « L'histoire de Raiffeisen », https://www.raiffeisen.ch/rch/fr/qui-sommes-nous/groupe-raiffeisen/histoire.html (caisse de Bichelsee fondée le 21 décembre 1899, « la première caisse Raiffeisen de Suisse à connaître un succès durable ») ; la Mobilière, « Portrait de l'entreprise », https://www.mobiliere.ch/a-propos/la-mobiliere/portrait-entreprise (société coopérative fondée à Berne en 1826) (consultés le 30.09.2026).
47. Accord de Saltsjöbaden entre la confédération patronale suédoise (SAF) et la confédération syndicale LO, 20 décembre 1938.
48. Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, *Journal officiel de la République française*, 1er août 2014.
49. Léon XIII, lettre encyclique *Rerum novarum*, 15 mai 1891, https://www.vatican.va/content/leo-xiii/fr/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum.html (consulté le 30 septembre 2026) ; synthèse reprise de *Magnifica Humanitas*, n. 30.
50. *Magnifica Humanitas*, n. 162 ; Pie XI, lettre encyclique *Quadragesimo anno*, 15 mai 1931, n° 79 (subsidiarité).
51. Karl Polanyi, *The Great Transformation*, New York : Farrar & Rinehart, 1944, chap. 6 ; trad. fr. *La Grande Transformation*, Paris : Gallimard, 1983.
52. E. F. Schumacher, *Small Is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered*, Londres : Blond & Briggs, 1973, chap. « Buddhist Economics ».
53. Nicholas Georgescu-Roegen, *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge (Mass.) : Harvard University Press, 1971.
54. Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jørgen Randers et William W. Behrens III, *The Limits to Growth*, New York : Universe Books, 1972.
55. Herman E. Daly, *Steady-State Economics*, San Francisco : W. H. Freeman, 1977.
56. Serge Latouche, *Le Pari de la décroissance*, Paris : Fayard, 2006 ; Giorgos Kallis, *Degrowth*, Newcastle : Agenda Publishing, 2018 ; Jason Hickel, *Less Is More*, Londres : William Heinemann, 2020.
57. Amartya Sen, *Development as Freedom*, New York : Knopf, 1999.
58. Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge : Cambridge University Press, 1990, chap. 3 (Törbel, d'après les travaux de Robert McC. Netting). Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel 2009, partagé avec Oliver E. Williamson (nobelprize.org).
59. Garrett Hardin, « The Tragedy of the Commons », *Science*, vol. 162, n° 3859, 1968, p. 1243–1248.
60. Daniel Kahneman et Amos Tversky, « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, vol. 47, n° 2, 1979, p. 263–291 ; Richard H. Thaler et Cass R. Sunstein, *Nudge*, New Haven : Yale University Press, 2008. Prix Nobel : Simon (1978), Kahneman (2002), Thaler (2017) (nobelprize.org).

61. Markus K. Brunnermeier, *The Resilient Society*, Colorado Springs : Endeavor Literary Press, 2021 (paraphrase).
62. David Fiorucci, notes de travail du 14 février 2025 (« Equilonomy »).

CHAPITRE 5

Les tentatives de réconciliation : du meilleur des mondes possibles au Peopleism

> *« [Dieu] n'a pu manquer de choisir le meilleur. »*
>
> — Gottfried Wilhelm Leibniz, *Essais de Théodicée*, I, § 8 (1710)

> *« Cela est bien dit, répondit Candide, mais il faut cultiver notre jardin. »*
>
> — Voltaire, *Candide ou l'Optimisme*, chap. XXX (1759)

Le chapitre 4 a retracé une longue dispute : faut-il laisser faire le marché ou le diriger, maximiser la production ou la partager, croître ou s'arrêter ? Depuis un demi-siècle, une autre famille de pensées tente de sortir de cette alternative. Elle ne veut ni abolir l'entreprise ni la laisser seule juge de sa conduite. Elle cherche à **réconcilier** : le profit et la société, l'économie et le vivant, la performance et le sens.

Ces tentatives, souvent sincères, parfois décisives, ont donné des mots entrés dans la langue commune : parties prenantes, triple bilan, valeur partagée, entreprise à mission, donut, bien-être au-delà du PIB. Elles ont aussi connu des récupérations et, depuis 2023, un vigoureux retour de balancier.

Nous les parcourons avec gratitude et lucidité. Nous commençons par Leibniz, parce que la question qu'elles posent toutes — comment obtenir le meilleur possible sous des contraintes réelles ? — a été pensée par lui avec une profondeur rare. Nous terminons par un ami, Ravi Chaudhry, dont le Peopleism prolonge ces efforts à l'échelle des systèmes. Entre les deux, nous chercherons ce que chaque tentative apporte, et ce qui lui manque encore pour que l'équilibre devienne une pratique.

5.1 Leibniz : le meilleur des mondes possibles

Un optimum, pas un paradis

Gottfried Wilhelm Leibniz (1646–1716) fut juriste, diplomate, mathématicien — inventeur du calcul infinitésimal, indépendamment de Newton —, bibliothécaire, historien et philosophe. En 1710, il publie les *Essais de Théodicée sur la bonté de Dieu, la liberté de l'homme et l'origine du mal*. Le mot « théodicée », qu'il forge, signifie « justice de Dieu » : comment un Dieu bon et sage peut-il permettre le mal ?

Sa réponse est restée célèbre sous une forme presque toujours mal comprise. Parmi une infinité de mondes possibles, Dieu, dont la sagesse est jointe à la bonté, n'a pu manquer de choisir le meilleur (voir l'épigraphe)[1]. La *Monadologie* (1714) en donne la logique en trois paragraphes. Puisqu'il y a une infinité d'univers possibles dans les idées de Dieu et qu'un seul peut exister, il faut une raison suffisante à ce choix (§ 53) ; cette raison ne peut se trouver que dans la « convenance », c'est-à-dire dans les degrés de perfection que ces mondes contiennent (§ 54) ; et c'est ce qui cause l'existence du meilleur, que la sagesse de Dieu lui fait connaître, que sa bonté lui fait choisir et que sa puissance fait exister (§ 55)[2].

Le point décisif est que ce « meilleur » **n'est pas un monde sans mal**. Leibniz le dit sans détour : le meilleur des mondes contient de la souffrance, parce que tous les biens ne sont pas possibles ensemble. Certains s'excluent ; d'autres ne s'obtiennent qu'au prix de maux moindres. Le meilleur est donc un **optimum sous contraintes** : la plus grande perfection *compatible* — Leibniz dit « compossible » — avec toutes les autres. Dans le *Discours de métaphysique* (1686), il le caractérise comme le monde à la fois le plus simple en hypothèses et le plus riche en phénomènes ; la *Monadologie* y voit le moyen d'obtenir le plus de variété possible avec le plus grand ordre possible (§ 58)[3].

On reconnaît là, plus de deux siècles avant les économistes, la structure même d'un problème d'optimisation : maximiser une richesse (la variété) sous une contrainte (l'ordre, la cohérence). Leibniz, mathématicien du calcul différentiel, savait qu'un maximum n'est pas un « toujours plus » : c'est un point où l'on ne peut plus gagner d'un côté sans perdre davantage de l'autre.

La justice, charité du sage ; l'amour, joie du bonheur d'autrui

Ce que l'on sait moins, c'est que Leibniz a relié cette pensée de l'optimum à une éthique de l'amour. En 1693, dans la préface de son *Codex juris gentium diplomaticus* — un recueil de traités internationaux —, il propose trois définitions en cascade. La justice est la **charité du sage** (*caritas sapientis*). La charité est une bienveillance universelle. Et **aimer**, c'est « se réjouir de la félicité d'autrui » : *amare sive diligere est felicitate alterius delectari*[4].

Cette définition est d'une grande finesse. Elle ne fait pas de l'amour un sacrifice de soi : celui qui aime trouve sa propre joie dans le bonheur de l'autre. L'intérêt et la générosité cessent d'être des adversaires. Et la justice n'est pas une froide application de règles : c'est cet amour **guidé par la sagesse**, c'est-à-dire par la connaissance de ce qui fait réellement le bien de chacun. Un amour sans sagesse peut nuire en voulant aider ; une sagesse sans amour calcule juste et agit froidement. La justice leibnizienne tient les deux ensemble.

Voltaire, Lisbonne et le jardin

Le 1er novembre 1755, un séisme suivi d'un tsunami et d'incendies détruit une grande partie de Lisbonne et fait des dizaines de milliers de morts. Pour Voltaire, l'événement rend insupportable la formule « tout est bien », popularisée par le poème d'Alexander Pope, *An Essay on Man* (1733–1734), qui affirmait que « tout ce qui est, est juste » (« Whatever is, is right »)[5]. Il répond d'abord par le *Poème sur le désastre de Lisbonne* (1756), puis, en 1759, par *Candide ou l'Optimisme*.

Le précepteur Pangloss y enseigne qu'« il n'y a point d'effet sans cause » et que tout va « au mieux » dans « le meilleur des mondes possibles », pendant que la guerre, l'Inquisition, l'esclavage et les naufrages s'abattent sur les personnages. La satire est irrésistible. Elle vise moins la pensée subtile de Leibniz que sa version vulgarisée — celle de Pope, de certains disciples de Christian Wolff et de

tous ceux qui se servent de l'optimisme pour ne rien changer. Au terme du voyage, Candide ne réfute pas Pangloss par une autre métaphysique. Il répond par une pratique : « il faut cultiver notre jardin »[6].

Ce que l'Équiconscisme garde, et ce qu'il change

L'Équiconscisme hérite de Leibniz **trois intuitions**.

- **L'harmonie** : un accord de différences, non une uniformité (voir chapitre 6). C'est le fondement philosophique de l'équité différenciée.
- **L'optimum sous contraintes** : le meilleur n'est pas le maximum d'une variable, mais la meilleure combinaison possible de biens qui se limitent mutuellement. C'est exactement le deuxième principe de l'Équiconscisme, « la juste mesure plutôt que le maximum », et l'idée du corridor, borné par des planchers et des plafonds (voir chapitre 7).
- **Le lien entre l'optimum et l'amour** : chez Leibniz, le meilleur n'est pas choisi par une intelligence indifférente, mais par une sagesse jointe à la bonté. L'équilibre conscient, de même, n'est pas un calcul neutre. Il suppose d'ouvrir le cœur et de se réjouir du bien d'autrui — y compris de celles et ceux qui sont absents de la décision.

Mais il s'en sépare sur **un point décisif**. Chez Leibniz, le meilleur a déjà été choisi : il est derrière nous, dans la décision divine, et il appartient au philosophe de le comprendre. Cette posture, séparée de sa profondeur, peut glisser vers la justification de l'existant — c'est la dérive que Voltaire a ridiculisée. **L'équilibre conscient n'est pas une justification de l'existant.** Il n'affirme jamais que ce qui est, est bien. Il constate au contraire que le monde actuel est loin du corridor de la juste mesure (voir chapitre 1), et il fait de l'optimum une **tâche humaine**, toujours à reprendre, à la mesure de nos connaissances limitées.

On peut le dire ainsi : l'Équiconscisme prend à Leibniz l'idée du meilleur possible, et à Voltaire l'idée du jardin. Le meilleur n'est pas un verdict prononcé une fois pour toutes ; c'est une direction, que l'on cherche par petits ajustements, là où l'on se trouve. Le jardin de Candide — une petite communauté où chacun travaille selon ses talents et qui renonce aux disputes stériles — est déjà une image du niveau micro et méso où l'équilibre conscient se pratique.

5.2 La responsabilité sociale des entreprises et les parties prenantes

Bowen, 1953 : la conscience de l'homme d'affaires

L'idée moderne de responsabilité sociale des entreprises (RSE) naît aux États-Unis, dans l'après-guerre. En 1953, l'économiste Howard R. Bowen publie *Social Responsibilities of the Businessman*, à la demande du Conseil fédéral des Églises. Il y définit les responsabilités sociales comme l'obligation, pour les dirigeants, de suivre les politiques, de prendre les décisions et d'adopter les lignes d'action « désirables au regard des objectifs et des valeurs de notre société » (trad. libre)[7]. L'historien de la RSE Archie B. Carroll a fait de Bowen le « père » du champ[8].

Il faut noter l'intuition de départ : Bowen ne propose pas d'abord une norme, mais un **élargissement de la conscience** du dirigeant. Ses décisions touchent des personnes qui ne sont pas dans la pièce ; il doit en tenir compte. C'est, en germe, l'élargissement du regard.

Carroll, 1991 : la pyramide

En 1991, Carroll propose dans *Business Horizons* une représentation devenue classique : la **pyramide de la RSE**[9]. À la base, la responsabilité économique (être rentable) ; au-dessus, la responsabilité juridique (respecter la loi) ; puis la responsabilité éthique (faire ce qui est juste, au-delà de la loi) ; au sommet, la responsabilité philanthropique (contribuer à la communauté). La pyramide a eu le mérite de dire que la rentabilité est une condition, non une fin, et que la loi est un plancher, non un plafond moral.

Elle a aussi un défaut, que Carroll lui-même a nuancé par la suite : sa forme suggère un ordre de priorité, où l'éthique et la générosité viennent « après », une fois le reste assuré. Dans la pratique, la RSE a souvent été vécue ainsi : une activité **ajoutée** au métier, confiée à un service, financée quand les résultats le permettent. Ravi Chaudhry résume cette limite en une formule : la RSE « à temps partiel » doit céder la place à des entreprises socialement responsables[10].

En Europe, la Commission a donné en 2011 une définition plus sobre et plus exigeante : la RSE est « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »[11]. La norme internationale ISO 26000 (2010) l'a déclinée en sept questions centrales, de la gouvernance aux droits humains et à l'environnement[12]. Le déplacement est net : il ne s'agit plus de ce que l'entreprise *donne*, mais de ce qu'elle *produit* comme effets, voulus ou non.

Freeman, 1984 : les parties prenantes

En 1984, R. Edward Freeman publie *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Il y définit une partie prenante (*stakeholder*) comme « tout groupe ou individu qui peut affecter la réalisation des objectifs de l'organisation ou être affecté par elle » (trad. libre)[13]. Le mot joue sur *shareholder* (actionnaire) : l'entreprise n'a pas seulement des propriétaires, mais des salariés, des clients, des fournisseurs, des communautés, un environnement.

La théorie des parties prenantes est l'un des apports les plus féconds de la période. Elle a donné une carte ; elle a légitimé l'écoute ; elle a ouvert la voie aux analyses de matérialité et aux dialogues structurés. L'Équiconscisme en est l'héritier direct : ses « impliqués » et ses « impactés » en sont une traduction.

Il y ajoute pourtant deux choses. D'abord, **les absents**. La définition de Freeman retient celles et ceux qui *peuvent affecter* l'entreprise ou *être affectés* par elle ; dans la pratique, on écoute surtout ceux qui ont les moyens de se faire entendre. Les générations futures, les non-humains, les personnes lointaines d'une chaîne d'approvisionnement n'ont ni voix ni pouvoir de nuisance : elles risquent de sortir de la carte. Ensuite, **la pesée**. Identifier les parties prenantes ne dit pas comment arbitrer entre elles quand leurs intérêts divergent. C'est l'office de la balance, du corridor et des dix questions-clés.

5.3 La Triple Bottom Line

Elkington : trois bilans pour une seule entreprise

En 1994, le consultant britannique John Elkington, cofondateur en 1987 du cabinet SustainAbility, publie dans la *California Management Review* un article intitulé « Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development »[14]. Il y défend l'idée que

les entreprises peuvent gagner en créant simultanément de la valeur pour elles-mêmes, pour leurs clients et pour l'environnement. C'est à cette époque qu'il forge l'expression **« triple bottom line »** — le triple résultat, ou triple bilan —, qu'il développe en 1997 dans *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*[15].

L'image est simple : la « dernière ligne » d'un compte de résultat, c'est le bénéfice. Elkington propose d'en tenir **trois** : une ligne économique, une ligne sociale, une ligne environnementale — ce que l'on résume souvent par la formule « People, Planet, Profit ». Le titre du livre est une provocation : un cannibale qui mange avec une fourchette est-il un progrès ? Pour Elkington, oui, si l'on apprend à civiliser le capitalisme de l'intérieur.

L'apport a été immense. La TBL a nourri les premiers rapports de développement durable, puis les référentiels de la Global Reporting Initiative, et elle a installé l'idée que la performance d'une entreprise se mesure sur plusieurs dimensions. Les trois dimensions de l'Équiconscisme — une économie mesurée et partagée, une société inclusive et solidaire, un vivant respecté et régénéré — en sont les héritières reconnaissables.

Le « rappel » de 2018

Vingt-cinq ans plus tard, Elkington a eu un geste rare. Le 25 juin 2018, dans la *Harvard Business Review*, il publie un article intitulé « 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It »[16]. Il y procède, selon sa propre image, à un « rappel » de son concept, comme un constructeur rappelle un produit défectueux. Son diagnostic : la TBL devait être une provocation, une manière de repenser le capitalisme ; elle a été réduite, pour l'essentiel, à un outil comptable, qui sert à arbitrer entre des compromis plutôt qu'à faire les choses autrement.

Cette autocritique mérite le respect, et elle éclaire trois limites.

- **La compensation.** Trois colonnes juxtaposées invitent à compenser : un excellent résultat financier « rachète » une mauvaise performance sociale ou écologique. Or une forêt détruite ne se rembourse pas par un dividende. Le corridor de la juste mesure répond à cette difficulté par des **planchers** et des **plafonds** qui ne se compensent pas.
- **L'état plutôt que le processus.** La TBL photographie un résultat en fin d'exercice. Elle ne dit rien de la manière dont une organisation perçoit, écoute, discerne et ajuste au fil de l'année.
- **La conscience présupposée.** Le cadre suppose un changement de regard des dirigeants, sans l'outiller. D'où, souvent, un reporting impeccable et une culture inchangée.

Ravi Chaudhry a proposé en écho une « Triple Top Line » — joie, paix et contentement —, qui déplace l'attention du résultat comptable vers ce que vivent réellement les personnes[17]. L'Équiconscisme rejoint cette intuition par sa dixième question-clé, « Joie et vitalité » : cette action nourrit-elle la joie, l'élan de vie et la beauté, signes d'un équilibre conscient plutôt que d'une simple performance ?

5.4 Hazel Henderson et le monde gagnant-gagnant

Une économiste hors des sentiers battus

Hazel Henderson (1933–2022), née en Angleterre et installée aux États-Unis, n'avait pas de diplôme universitaire d'économie. Elle est pourtant devenue l'une des critiques les plus originales de l'économie dominante, qu'elle appelait à devenir une discipline des systèmes vivants. Futuriste, autrice d'une dizaine de livres — de *Creating Alternative Futures* (1978) à *The Politics of the Solar Age* (1981) et *Ethical Markets* (2006) —, elle a été membre d'honneur du Club de Rome et fondatrice d'Ethical Markets Media[18].

En 1996, elle publie *Building a Win-Win World: Life Beyond Global Economic Warfare* (San Francisco : Berrett-Koehler)[19]. Le titre dit la thèse. L'économie mondiale des années 1990 est pensée comme une **guerre** : compétitivité entre nations, course aux parts de marché, dérégulation, dumping social et fiscal. Ce jeu est à somme nulle, voire négative : ce que l'un gagne, l'autre le perd, et la planète paie la différence. Henderson propose d'en changer les règles pour rendre possibles des **jeux à somme positive**, où la coopération crée plus de valeur que la rivalité — par des accords internationaux, des normes communes, une fiscalité sur la spéculation et la pollution, et surtout par des indicateurs qui cessent de compter les destructions comme des richesses.

Mesurer autrement : les indicateurs Calvert-Henderson

Henderson avait une conviction : on ne change pas ce qu'on ne mesure pas. Elle montrait depuis longtemps que le PIB ignore l'essentiel de l'économie réelle — le travail domestique, l'entraide, le bénévolat, les services rendus gratuitement par la nature —, qu'elle représentait sous la forme d'un gâteau à étages : l'économie monétaire, dont le secteur privé forme le glaçage, n'en occupe que les couches supérieures, posées sur l'économie non monétaire et sur la nature[20]. En 2000, avec la société de gestion Calvert, elle publie les **Calvert-Henderson Quality of Life Indicators**, un ensemble d'indicateurs couvrant notamment l'éducation, l'emploi, l'énergie, l'environnement, la santé, les droits humains, le revenu, les infrastructures, la sécurité et le logement[21]. C'est l'une des premières tentatives systématiques de mesurer la qualité de vie d'un pays au-delà de la production.

En 2005, elle lance aussi les EthicMark Awards, qui récompensent des campagnes publicitaires « qui élèvent l'esprit humain ». Ravi Chaudhry, qui en copréside le jury, lui rend hommage dans *Capitalism to Peopleism* et regrette qu'après sa disparition, en 2022, l'initiative ait besoin d'un nouveau foyer[22]. Henderson est ainsi une **filiation commune** entre le Peopleism et l'Équiconscisme.

Ce que le gagnant-gagnant enseigne, et ce qu'il demande

L'héritage de Henderson tient en une idée que l'Équiconscisme fait sienne : **l'équilibre n'est pas un partage d'un gâteau fixe, mais la recherche des décisions où chacun renforce les autres**. C'est le sens du mot « mutuellement » dans la définition canonique (voir chapitre 7). On y retrouve aussi, étonnamment, la définition leibnizienne de l'amour : se réjouir du bonheur d'autrui, c'est précisément transformer un jeu à somme nulle en jeu à somme positive.

Deux prudences s'imposent pourtant. D'abord, le gagnant-gagnant n'existe pas toujours. Il y a des décisions où quelqu'un doit renoncer — un profit, une habitude, un privilège — et l'affirmer « gagnant pour tous » peut servir à éviter la question du partage. L'équilibre conscient ne promet pas

que tout le monde gagne tout, tout de suite ; il cherche à ce que personne ne tombe sous le plancher et que rien ne dépasse le plafond. Ensuite, les indicateurs de Henderson ont été conçus pour des pays et pour des experts. Ils ont ouvert la voie aux tableaux de bord du bien-être (section 5.8), mais ils ne disent pas à une PME, à une commune ou à une famille comment se poser, chaque semaine, les bonnes questions.

5.5 Valeur partagée, capitalisme des parties prenantes, capitalisme conscient et ESG

La valeur partagée (Porter et Kramer, 2011)

En janvier-février 2011, Michael E. Porter et Mark R. Kramer publient dans la *Harvard Business Review* « Creating Shared Value »[23]. Au lendemain de la crise financière, ils constatent que le capitalisme est en crise de légitimité et que la RSE, périphérique, n'y répond pas. Ils proposent de placer la création de valeur sociale **au cœur de la stratégie** : produire de la valeur économique d'une manière qui crée aussi de la valeur pour la société, en répondant à ses besoins et à ses défis. Trois leviers sont proposés : repenser les produits et les marchés (par exemple pour des populations mal servies), redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur (moins d'énergie, de déchets, de risques pour les fournisseurs), et renforcer les écosystèmes locaux (formation, infrastructures, grappes d'entreprises).

L'idée a séduit de nombreuses directions générales, parce qu'elle parle leur langue : la responsabilité devient une source d'avantage concurrentiel. Une critique académique influente a relevé qu'elle ignore les **tensions** réelles entre objectifs sociaux et économiques, qu'elle suppose trop facilement que la conformité aux lois va de soi, et qu'elle risque de ne retenir que les problèmes sociaux rentables à résoudre[24]. Autrement dit, la valeur partagée éclaire la zone où intérêts privés et bien commun se recouvrent ; elle se tait sur celle où ils divergent — qui est justement celle où l'équilibre conscient est le plus nécessaire.

Le capitalisme des parties prenantes (2019–2020)

Le 19 août 2019, la Business Roundtable, qui réunit les dirigeants de grandes entreprises américaines, publie une nouvelle « déclaration sur la raison d'être d'une entreprise », signée par 181 PDG. Ils s'y engagent à diriger leurs entreprises « au bénéfice de toutes les parties prenantes — clients, salariés, fournisseurs, communautés et actionnaires » (trad. libre). L'organisation précise que chaque version de ses principes depuis 1997 avait endossé la primauté de l'actionnaire, et que la nouvelle déclaration les remplace[25]. Quelques mois plus tard, le 2 décembre 2019, Klaus Schwab présente le « Manifeste de Davos 2020 » du Forum économique mondial, dont le premier article affirme que la raison d'être d'une entreprise est d'associer toutes ses parties prenantes à une création de valeur partagée et durable[26].

Ces textes ont marqué une rupture symbolique avec la doctrine formulée par Milton Friedman en 1970 (voir chapitre 4). Leur portée pratique a été plus discutée. Une étude juridique a montré que la plupart des entreprises signataires n'avaient modifié ni leurs statuts ni leurs règles de gouvernance, et n'avaient pas associé leur conseil d'administration à l'engagement[27]. Ravi Chaudhry note,

avec son sens de la formule, que la pandémie a été le premier test de cette promesse, avec un verdict « mitigé », et que les années suivantes diraient si les capitalistes « dignes » l'emporteraient en nombre sur les autres[28].

Le capitalisme conscient (Mackey et Sisodia, 2013)

En 2013, John Mackey, cofondateur de la chaîne Whole Foods Market, et le professeur Raj Sisodia publient *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*[29]. Le mouvement qui porte ce nom repose sur quatre principes : une **raison d'être supérieure** (savoir *pourquoi* l'entreprise existe), l'**orientation vers les parties prenantes** (créer de la valeur avec et pour elles, dans leur interdépendance), un **leadership conscient** et une **culture consciente**[30].

Le rapprochement avec l'Équiconscisme est évident : le mot « conscient » y est central, et la première question-clé — « Sens et finalité » — y trouve un écho direct. La différence tient moins aux intentions qu'à la méthode. Le capitalisme conscient décrit des qualités (un leader conscient, une culture consciente) plus qu'il ne décrit le processus par lequel on les acquiert et on les maintient. Il reste aussi, par construction, une défense du capitalisme de marché, dont il veut révéler le potentiel « héroïque » : il dit peu de choses des plafonds, de la juste mesure ou du partage de la valeur.

L'ESG : de la promesse au retour de balancier

L'acronyme **ESG** — environnement, social, gouvernance — apparaît en 2004 dans le rapport *Who Cares Wins*, élaboré sous l'égide du Pacte mondial des Nations unies avec des institutions financières[31]. Il s'agissait d'intégrer ces critères dans l'analyse financière. En deux décennies, l'ESG est devenu une industrie : notations, indices, fonds, obligations vertes, réglementations.

Il a rendu des services réels — rendre visibles des risques ignorés, faire entrer le climat dans les conseils d'administration —, mais il a montré trois faiblesses. La première est le **greenwashing** : des promesses environnementales vagues ou trompeuses. L'Union européenne y a répondu notamment par la directive (UE) 2024/825 sur l'autonomisation des consommateurs pour la transition verte, qui interdit les allégations environnementales génériques non étayées et dont les mesures s'appliquent à partir du 27 septembre 2026[32]. La deuxième est la **divergence des notations** : une même entreprise peut être jugée excellente par une agence et médiocre par une autre, ce qui brouille le signal. La troisième est la confusion entre **risque pour l'entreprise** et **impact de l'entreprise sur le monde** — deux choses que la « double matérialité » européenne a justement cherché à distinguer.

Depuis 2023, le balancier est reparti dans l'autre sens. Aux États-Unis, l'ESG est devenu un enjeu politique ; plusieurs États ont adopté des lois restreignant son usage dans la gestion de fonds publics, et, le 27 mars 2025, la Securities and Exchange Commission a cessé de défendre en justice ses propres règles de publication climatique, adoptées un an plus tôt[33]. En Europe, la directive (UE) 2026/470, dite « Omnibus I », publiée au *Journal officiel* le 26 février 2026, a fortement réduit le champ de la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité (CSRD) et de la directive sur le devoir de vigilance (CSDDD) : le rapport de durabilité ne sera plus obligatoire, pour les exercices commençant à partir du 1er janvier 2027, que pour les entreprises de plus de 1 000 salariés réalisant plus de 450 millions d'euros de chiffre d'affaires net, et le devoir de vigilance ne s'appliquera, à partir du 26 juillet 2029, qu'aux entreprises de plus de 5 000 salariés et de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires[34] (voir chapitres 9 et 14).

Ce retour de balancier appelle une lecture équilibrée. Il répondait à des excès réels : une charge administrative disproportionnée pour les entreprises moyennes, une inflation d'indicateurs. Mais il risque de jeter l'enfant avec l'eau du bain, au moment où les limites planétaires sont dépassées. Pour l'Équiconscisme, la leçon est claire : **un équilibre qui repose uniquement sur la contrainte externe oscille au gré des majorités politiques**. Le reporting est utile ; il ne remplace pas la conscience. Une organisation qui a intériorisé les questions du sens, de l'impact et de l'écoute continue de se les poser quand l'obligation disparaît.

5.6 B Corp, entreprises à mission et Patagonia

Changer la forme de l'entreprise

Une autre famille de tentatives ne se contente pas de mesurer : elle modifie la **structure** même de l'entreprise, pour que ses engagements ne dépendent plus seulement de la bonne volonté de ses dirigeants du moment.

Le mouvement B Corp. Fondée en 2006 aux États-Unis, l'organisation à but non lucratif B Lab certifie des entreprises qui atteignent un niveau vérifié de performance sociale et environnementale, s'engagent juridiquement à prendre en compte toutes leurs parties prenantes et publient leurs résultats[35]. Le mouvement comptait près de 10 000 entreprises certifiées au début de 2025 ; B Lab a publié le 8 avril 2025 de nouveaux standards, qu'il présente comme l'évolution la plus importante de son histoire, et annonçait en juillet 2025 que plus d'un million de personnes travaillaient dans des B Corp[36]. Ravi Chaudhry y voit l'une des « nouvelles références » de l'économie, en soulignant que l'immense majorité des B Corp sont des petites et moyennes entreprises[37].

L'entreprise à mission. En France, la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE, a introduit trois niveaux d'engagement. Tout d'abord, le Code civil impose désormais que toute société soit gérée dans son intérêt social, « en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Ensuite, une société peut inscrire dans ses statuts une **raison d'être**. Enfin, elle peut adopter la qualité de **société à mission** : elle précise alors dans ses statuts sa raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux, institue un comité de mission chargé d'en suivre l'exécution (ou, dans les sociétés de moins de cinquante salariés, désigne un référent de mission), et se soumet à la vérification d'un organisme tiers indépendant[38]. D'autres pays connaissent des formes voisines, comme la *benefit corporation* américaine ou la *società benefit* italienne.

L'histoire de Danone montre à la fois la force et la fragilité de ces dispositifs. En juin 2020, ses actionnaires adoptent la qualité de société à mission, faisant de Danone la première société cotée à le faire. En mars 2021, son PDG, Emmanuel Faber, est écarté sous la pression de fonds activistes minoritaires qui jugeaient la performance boursière insuffisante. Ravi Chaudhry en tire une conclusion sévère : pour de nombreux actionnaires, la primauté des parties prenantes n'est encore qu'un « slogan creux » (trad. libre)[39]. Une lecture plus nuancée est possible : la mission n'a pas été abandonnée, mais l'épisode a montré qu'une forme juridique ne suffit pas si la culture de gouvernance et les attentes des actionnaires ne suivent pas.

Patagonia : « la Terre est désormais notre seul actionnaire »

Le 14 septembre 2022, Yvon Chouinard, fondateur de l'entreprise de vêtements de plein air Patagonia, annonce que sa famille a transféré la propriété de l'entreprise. Les actions avec droit de vote (2 %) sont confiées au Patagonia Purpose Trust, chargé de protéger les valeurs de l'entreprise ; les actions sans droit de vote (98 %) sont confiées au Holdfast Collective, une organisation à but non lucratif qui consacre les bénéfices non réinvestis à la lutte contre la crise environnementale. La formule qui a fait le tour du monde : « la Terre est désormais notre seul actionnaire » (trad. libre)[40].

Le geste inscrit la finalité dans la **propriété** elle-même, là où se trouve, en dernier ressort, le pouvoir. Il rejoint la tradition des fondations actionnaires d'Europe du Nord et du groupe Tata (voir chapitre 9). Il a aussi suscité des débats, notamment sur son traitement fiscal[41]. Surtout, il n'est guère reproductible : il suppose un fondateur propriétaire, une entreprise rentable et une famille prête à renoncer à sa fortune.

Ce que ces formes apportent, et leurs limites

B Corp, sociétés à mission et propriété d'intérêt général ont un mérite commun : elles **ancrent** l'engagement dans le droit ou dans la structure du capital, ce qui le rend plus durable que la déclaration d'un dirigeant. Mais elles décrivent un **statut**. Une certification obtenue, une mission inscrite dans les statuts risquent de devenir un point d'arrivée, alors que l'équilibre, lui, se perd dès qu'on cesse de l'entretenir. C'est le premier principe de l'Équiconscisme : aucun label, aucune certification ne dispense de recommencer le cycle.

5.7 Des économies qui imitent le vivant

À côté des réformes de l'entreprise, des modèles plus larges proposent de redessiner l'économie entière. Tous partagent une intuition : l'économie doit cesser d'être une ligne droite — extraire, produire, jeter — pour ressembler davantage aux cycles du vivant.

- **L'économie circulaire.** Lancée en 2010 par la navigatrice Ellen MacArthur, la fondation qui porte son nom a popularisé un modèle fondé sur trois principes : éliminer les déchets et la pollution, faire circuler les produits et les matériaux à leur plus haute valeur, régénérer la nature[42]. L'idée a gagné les politiques publiques, notamment le plan d'action européen pour l'économie circulaire. Mais le rapport *Circularity Gap* constate en 2025 que la circularité mondiale « recule encore » : l'économie extrait toujours plus de matières vierges qu'elle n'en recycle[43]. La boucle est pensée ; le volume total, lui, n'est pas plafonné.
- **L'économie du bien commun.** En 2010, l'Autrichien Christian Felber publie *Die Gemeinwohl-Ökonomie* et lance, avec des entreprises autrichiennes, un mouvement qui s'étend ensuite à l'Allemagne, à la Suisse et au Tyrol du Sud[44]. Les organisations y établissent un « bilan du bien commun » à l'aide d'une matrice qui croise des valeurs (dignité humaine, solidarité et justice, durabilité écologique, transparence et codécision) avec leurs groupes de parties prenantes. C'est l'une des rares approches qui donnent aux PME et aux communes un **outil d'auto-évaluation** concret ; elle reste toutefois exigeante en temps et peu diffusée hors de l'espace germanophone et latin.

- **L'économie symbiotique.** En 2017, la Française Isabelle Delannoy publie *L'Économie symbiotique. Régénérer la planète, l'économie et la société* (Actes Sud)[45]. Elle y décrit une économie fondée sur la symbiose entre intelligence humaine, écosystèmes et outils techniques, où chaque activité enrichit les autres au lieu de les épuiser, en s'appuyant sur des exemples concrets de permaculture, de coopératives et de territoires.
- **L'économie régénérative.** En avril 2015, le financier américain John Fullerton, ancien dirigeant de JP Morgan et fondateur du Capital Institute, publie *Regenerative Capitalism*[46]. Il y propose huit principes tirés des sciences des systèmes vivants, dont le dernier, « **Seeks Balance** » (« rechercher l'équilibre »), fait de l'équilibre une condition essentielle de la santé des systèmes. Ravi Chaudhry le cite : une économie alignée sur « les modèles et les principes d'un système vivant »[47]. L'Équiconscisme rejoint Fullerton sur deux points essentiels : la régénération plutôt que la seule préservation (sixième principe) et l'équilibre comme dynamique.
- **La théorie du donut.** En 2017, l'économiste britannique Kate Raworth publie *Doughnut Economics*, qui représente l'espace « sûr et juste » pour l'humanité entre un plancher social de douze besoins essentiels et un plafond écologique de neuf limites planétaires[48]. La ville d'Amsterdam a adopté en avril 2020 une stratégie inspirée du donut. Le chapitre 7 montre ce que le corridor de la juste mesure lui doit et en quoi il s'en distingue : un plancher et un plafond pour chaque dimension, y compris l'économie, à tous les niveaux, avec une dynamique et une conscience qui régule.

Ces modèles forment une constellation cohérente et précieuse. Ils ont en commun de décrire **ce que devrait être** une économie qui imite le vivant. Ils sont plus discrets sur la manière dont une personne, une équipe ou une commune passe, concrètement, de l'économie actuelle à celle-là — et s'y maintient.

5.8 Au-delà du PIB

Le 18 mars 1968, à l'université du Kansas, Robert F. Kennedy déclarait que le produit national brut « mesure tout, en somme, sauf ce qui fait que la vie vaut la peine » (trad. libre)[49]. L'avertissement prolongeait celui de Simon Kuznets, l'un des concepteurs de la comptabilité nationale, dès 1934 (voir chapitre 1). Depuis, les tentatives pour mesurer autrement le progrès se sont multipliées.

Initiative	Année	Ce qu'elle mesure ou propose	Apport principal
Bonheur national brut (Bhoutan)	années 1970 ; Constitution de 2008	L'État « s'efforce de promouvoir les conditions » permettant la poursuite du bonheur national brut (art. 9, al. 2)[50]	Le bien-être comme finalité publique
Indice de développement humain (PNUD)	1990	Une vie longue et en bonne santé, l'instruction, un niveau de vie décent[51]	Inspiré par Amartya Sen : le développement comme élargissement des capabilités
Indicateur de progrès véritable (IPV/GPI)	1995	Consommation corrigée des inégalités, du travail non marchand, des dégâts sociaux et environnementaux	À l'échelle mondiale, l'IPV par habitant plafonne depuis 1978, alors que le PIB a continué de croître[52]

Initiative	Année	Ce qu'elle mesure ou propose	Apport principal
Commission Stiglitz-Sen-Fitoussi	2009	Mesurer le bien-être, sa répartition et sa soutenabilité, pas seulement la production[53]	Légitimité académique internationale
OCDE, *Better Life Index*	2011	Onze dimensions du bien-être, pondérables par chaque utilisateur[54]	Le citoyen choisit ce qui compte pour lui
Budget de bien-être (Nouvelle-Zélande)	30 mai 2019	Des priorités budgétaires fixées d'après des indicateurs de bien-être[55]	Le bien-être entre dans la décision budgétaire
Wellbeing Economy Governments (WEGo)	2018	Partenariat d'États et de régions : Écosse, Islande, Nouvelle-Zélande, puis pays de Galles, Finlande, Canada[56]	Apprentissage mutuel entre gouvernements
Objectifs de développement durable (ONU)	25 septembre 2015	17 objectifs et 169 cibles « intégrés et indivisibles » pour 2030[57]	Un langage commun mondial

Le bilan est contrasté. Ces indicateurs ont changé le débat : plus aucun gouvernement sérieux ne prétend que le PIB suffit. L'encyclique *Magnifica Humanitas* le dit à son tour : la mise au point d'indicateurs complémentaires au PIB « est décisive »[58]. Ravi Chaudhry propose de distinguer « la simple croissance » du « développement réel » et de suivre la progression du revenu des 80 % les moins aisés[59]. Mais les indicateurs alternatifs restent **à côté** du PIB plus qu'à sa place. Le rapport des Nations unies sur les ODD de 2025 constate que seules 35 % des cibles sont en bonne voie ou progressent modérément, et que 18 % reculent[60]. Mesurer mieux ne suffit pas : encore faut-il que la mesure change les décisions, à tous les niveaux.

C'est ici qu'apparaît une limite commune. Ces tableaux de bord sont conçus **pour des États et pour des experts**. Ils éclairent le macro ; ils ne descendent pas jusqu'à la décision d'une PME, d'un conseil communal ou d'une famille. L'Équiconscisme propose de les compléter par un étage que les indicateurs ne peuvent pas fournir : des questions que chacune et chacun peut se poser, et une grille simple pour y répondre (voir chapitres 8 et 14).

5.9 Ravi Chaudhry et le Peopleism

Un ami, une vision

Parmi les propositions récentes, l'une nous est particulièrement proche. Ravi Chaudhry, fondateur et président de CeNext Consulting, qui conseille depuis trois décennies de grandes entreprises et des gouvernements sur la conduite dans la turbulence, a publié en 2024 *Capitalism to Peopleism: Inspiring a Leadership Transformation* (New Delhi : Simon & Schuster India), distingué en 2025 par les FICCI Publishing Awards comme « Business Book of the Year – Business Management »[61]. Le 22 mars 2026, pour les 250 ans de *La Richesse des nations*, il a prolongé sa réflexion dans *Fortune*. Ravi Chaudhry et David Fiorucci entretiennent un dialogue amical ; leurs deux démarches sont nées séparément et se sont reconnues.

Le livre part d'un diagnostic sans complaisance. Le capitalisme « tel qu'il est pratiqué aujourd'hui » ne se préoccupe que de lui-même, obnubilé par le profit et la croissance, et reste aveugle aux réalités sociales et environnementales[62]. Ravi Chaudhry en donne une image frappante : les objectifs des entreprises et les attentes de la société sont comme les deux rails d'une voie ferrée, qui semblent converger au loin mais ne se rejoignent jamais[63]. Toutes les tentatives de ce chapitre peuvent se lire comme des efforts pour faire enfin se rejoindre ces rails.

Les idées-forces du Peopleism

Ravi Chaudhry définit le Peopleism comme un système de gouvernance qui recueille les aspirations collectives de tous les citoyens et y répond, dans les limites de ressources soutenables (voir chapitre 7). Ses idées-forces peuvent se résumer ainsi.

- **Capital, personnes, nature.** Toute entreprise humaine a besoin de trois composantes ; pour réussir comme capitaliste, il faut aussi être « peopleist » et « natureist ». Dans *Fortune*, il précise : privilégier l'un de ces piliers en dégradant les autres est « la recette d'une instabilité systémique et d'une fragilité durable » (trad. libre)[64].
- **Le capital comme moyen.** Le Peopleism ne rejette pas le capital : celui-ci « restera et gardera, comme toujours, son statut éminent », mais les questions humaines primeront sur les questions de capital (trad. libre)[65].
- **De la RSE à l'entreprise socialement responsable.** Passer de la « primauté de l'actionnaire » à la « primauté planétaire » suppose que la RSE à temps partiel cède la place à des entreprises socialement responsables dans leur être même[66].
- **Du ruissellement à la « poussée par le bas ».** Aux modèles de croissance par ruissellement (*trickle-down*), Ravi Chaudhry oppose des modèles de *surge-up*, qui font monter les revenus à partir de la base[67].
- **De la connaissance à la sagesse.** Il décrit le passage d'une économie de la connaissance, qui veut toujours plus, à une économie de la sagesse, qui comprend la notion d'« assez » (voir chapitre 7). La sagesse y est définie comme « une connaissance vivifiée par la conscience, engagée à bâtir des ponts et imprégnée de compassion » (trad. libre)[68] : c'est l'**ABC** du dirigeant sage — *Awareness*, *Bridge-Building*, *Compassion*.
- **Démocratiser la démocratie.** Le Peopleism repose sur une prémisse : la bonne gouvernance naît non de l'acquisition de l'autorité par quelques-uns, mais de la capacité de tous à résister à l'autorité lorsqu'elle est dévoyée[69].

On retrouve dans le Peopleism presque toutes les tentatives de ce chapitre, mais transformées : la RSE devient une identité, le triple bilan devient une « Triple Top Line » de joie, de paix et de contentement, la valeur partagée devient un « besoin de partager », le gagnant-gagnant de Hazel Henderson devient un horizon de civilisation. Ravi Chaudhry cite d'ailleurs Raworth, Fullerton, les B Corp et les économies du bien-être comme autant de voix convergentes[70].

Une complémentarité naturelle

Le Peopleism travaille surtout au niveau **macro** : constitutions, parlements, fiscalité, institutions mondiales, grandes entreprises. Il comporte aussi des éléments méso — critères pour des entreprises « responsablement rentables », formation des dirigeants à l'éthique — et une éthique personnelle exigeante. Ravi Chaudhry pose lui-même, avec Peter Senge, la question du passage de la

sagesse individuelle à la sagesse institutionnelle[71]. Et il écrit, à propos du changement de civilisation qu'il appelle : un tel changement « ne viendra pas de lui-même ; il doit être consciemment développé, entretenu et conduit » (trad. libre)[72].

C'est exactement là que l'Équiconscisme peut apporter sa part. Ravi Chaudhry dit **pourquoi** il faut changer et **vers quoi** aller, au niveau des systèmes. L'Équiconscisme propose **comment** : des questions, un cycle, des grilles et des pratiques, pour que ce changement soit « consciemment développé » au quotidien, dans les familles, les équipes, les entreprises et les communes. Le tableau de dialogue du chapitre 7 (section 7.13) détaille ces correspondances. Retenons ici l'essentiel : ce n'est pas une hiérarchie entre deux pensées, mais une division du travail entre amis.

5.10 Bilan : ce que ces tentatives ont ouvert, et ce qui reste à faire

Tableau comparatif

Tentative	Intention	Niveau principal	Outils	Limite principale
Leibniz (1710–1714)	Penser le meilleur possible sous contraintes, uni à la bonté	Philosophique	Harmonie, optimum, charité du sage	Risque de justifier l'existant (dérive panglossienne)
RSE et parties prenantes (1953–1991)	Élargir la responsabilité du dirigeant	Méso	Pyramide, cartographie des parties prenantes	Activité ajoutée ; les absents sortent de la carte
Triple Bottom Line (1994–1997)	Mesurer trois performances	Méso	Reporting à trois colonnes	Compensation entre colonnes ; réduite à la comptabilité
Monde gagnant-gagnant (1996–2000)	Passer de la guerre économique aux jeux à somme positive	Macro	Indicateurs de qualité de vie	Pour des experts et des États ; le gagnant-gagnant n'est pas toujours possible
Valeur partagée, capitalisme des parties prenantes et conscient (2011–2020)	Réconcilier stratégie et société	Méso (grandes entreprises)	Stratégie, déclarations, principes	Tait les conflits d'intérêts ; engagements peu traduits en gouvernance
ESG et reporting (2004–2026)	Rendre visibles risques et impacts	Méso et marchés financiers	Notations, normes, directives	Dépend de la contrainte externe ; greenwashing ; retour de balancier
B Corp, sociétés à mission, Patagonia (2006–2022)	Ancrer la finalité dans le droit ou la propriété	Méso	Certification, statuts, fiducie	Un statut obtenu devient un point d'arrivée ; peu reproductible
Économies du vivant (2010–2017)	Refonder l'économie sur les cycles du vivant	Macro et méso	Principes, matrices, donut	Décrivent la cible plus que le chemin
Au-delà du PIB (1990–2019)	Mesurer le bien-être et la soutenabilité	Macro	Indices, tableaux de bord, budgets	À côté du PIB plus qu'à sa place ; peu de prise sur les décisions locales
Peopleism (2024–2026)	Faire primer les personnes et la nature, avec le capital comme moyen	Surtout macro	Principes, institutions, fiscalité, leadership ABC	Méthode d'application aux niveaux méso et micro encore à outiller

Les cinq manques

Ces tentatives ont préparé le terrain de l'Équiconscisme, qui leur doit presque tout. Mais leur examen fait apparaître **cinq manques**, que nous formulons avec respect, car ils tiennent moins aux défauts de leurs auteurs qu'aux questions qu'ils ne se posaient pas.

1. **La dynamique.** La plupart de ces modèles décrivent un **état cible** — un bilan équilibré, une certification, un espace sûr et juste — plus qu'un **processus de régulation**. Or un équilibre atteint se perd dès qu'on cesse de l'entretenir. Un pendule immobile ne donne plus l'heure.
2. **La conscience.** Tous présupposent un changement de regard — des dirigeants plus responsables, des investisseurs plus lucides, des citoyens plus attentifs —, sans l'**outiller**. Ils disent ce qu'une personne consciente ferait ; ils disent peu comment on le devient et comment on le reste.
3. **La différenciation.** Beaucoup reposent sur des normes uniformes : les mêmes indicateurs pour une multinationale et une PME, les mêmes critères pour un territoire de montagne et une métropole. L'équité différenciée rappelle que tout le monde n'a pas besoin de la même chose, et que l'uniformité peut pousser les plus fragiles sous le plancher.
4. **La reliance des niveaux.** Ils agissent au niveau macro **ou** au niveau méso, rarement les deux, et presque jamais au niveau micro. Les indicateurs nationaux ne parlent pas aux familles ; les labels d'entreprise ne parlent pas aux gouvernements. La partie et le tout, pour reprendre Ravi Chaudhry, doivent se tenir l'un dans l'autre.
5. **La praticabilité quotidienne.** Ils produisent des indicateurs pour experts, des rapports pour régulateurs, des principes pour conseils d'administration — et peu de **questions pour tous**. Or c'est dans les décisions ordinaires, prises chaque jour par des millions de personnes, que l'économie réelle se fait.

Vers l'Équiconscisme

L'Équiconscisme ne prétend pas remplacer ces tentatives. Il les relie et leur propose ce qui leur manque : une **dynamique** (le cycle Percevoir, Écouter, Discerner, Ajuster, Répondre et transmettre), une **conscience outillée** (l'élargissement du regard et ses cinq gestes), une **différenciation** (l'équité différenciée et le corridor de la juste mesure), une **reliance** (du micro au macro, par la subsidiarité et la solidarité) et une **praticabilité** (dix questions-clés que chacune et chacun peut se poser, et une grille pour y répondre).

Avec le Peopleism, la complémentarité est explicite : Ravi Chaudhry dit *pourquoi* et *vers quoi* au niveau des systèmes ; l'Équiconscisme propose *comment*, au quotidien, aux niveaux méso et micro. Leibniz nous a légué l'idée du meilleur possible, Voltaire celle du jardin. La partie III de ce livre s'efforce de tenir les deux ensemble : elle commence par ce que les sages et les savants nous enseignent sur l'équilibre, la conscience et le mouvement (chapitre 6), avant d'exposer l'Équiconscisme lui-même (chapitre 7).

En bref

- **Leibniz** a pensé le meilleur comme un **optimum sous contraintes**, uni à l'amour (« se réjouir de la félicité d'autrui ») et à la justice comme « charité du sage ». L'Équiconscisme en garde l'har-

monie et la juste mesure, mais refuse toute justification de l'existant : le meilleur est une tâche, non un verdict — le jardin de Candide plutôt que le discours de Pangloss.

- **La RSE et la théorie des parties prenantes** (Bowen, Carroll, Freeman) ont élargi la responsabilité des entreprises ; l'Équiconscisme y ajoute les absents et la pesée.
- **La Triple Bottom Line** (Elkington, 1994–1997) a imposé trois dimensions de performance, mais son auteur lui-même a constaté en 2018 qu'elle avait été réduite à un outil comptable.
- **Hazel Henderson** a ouvert la voie d'un monde gagnant-gagnant et d'indicateurs de qualité de vie : une filiation commune avec le Peopleism.
- **Valeur partagée, capitalisme des parties prenantes, capitalisme conscient, ESG, B Corp, sociétés à mission, économies du vivant, indicateurs au-delà du PIB** : autant d'avancées réelles, fragilisées par le retour de balancier de 2023–2026 et par leur dépendance aux états cibles et à la contrainte externe.
- **Le Peopleism** de Ravi Chaudhry dit *pourquoi* et *vers quoi* au niveau des systèmes ; l'Équiconscisme propose *comment*, au quotidien, aux niveaux méso et micro.
- **Cinq manques** à combler : la dynamique, la conscience, la différenciation, la reliance des niveaux, la praticabilité quotidienne.

Notes

1. G. W. Leibniz, *Essais de Théodicée sur la bonté de Dieu, la liberté de l'homme et l'origine du mal*, Amsterdam : Troyel, 1710, I, § 8 ; éd. J. Brunschwig, Paris : GF-Flammarion, 1969. L'épigraphe reprend la proposition principale de ce paragraphe, telle que la cite P. Janet dans l'introduction de son édition des *Œuvres philosophiques de Leibniz* ; les passages de la *Monadologie* et du *Discours de métaphysique* sont paraphrasés dans le texte.
2. Leibniz, *Monadologie* (1714), § 53–55 ; texte dans C. I. Gerhardt (éd.), *Die philosophischen Schriften von G. W. Leibniz*, t. VI, Berlin : Weidmann, 1885 ; éd. M. Fichant, Paris : Gallimard, « Folio essais », 2004.
3. Leibniz, *Discours de métaphysique* (1686), § 6 ; *Monadologie*, § 58.
4. Leibniz, préface du *Codex juris gentium diplomaticus*, Hanovre, 1693 ; texte latin de l'édition originale : « definiemus caritatem sapientis, hoc est sequentem sapientiae dictata » ; « Amare autem sive diligere est felicitate alterius delectari » (exemplaire numérisé, https://archive.org/details/bub_gb_FjBUy460S8kC, consulté le 30.09.2026) ; trad. angl. dans P. Riley (éd.), *Leibniz: Political Writings*, Cambridge : Cambridge University Press, 2e éd., 1988, p. 171. Voir aussi Stanford Encyclopedia of Philosophy, « Leibniz's Ethics », https://plato.stanford.edu/entries/leibniz-ethics/ (consulté le 30.09.2026). Traduction française de notre main.
5. Alexander Pope, *An Essay on Man*, Épître I (1733), v. 294 : « One truth is clear, "Whatever is, is right." »
6. Voltaire, *Candide ou l'Optimisme*, [Genève : Cramer], 1759, chap. I et XXX.
7. Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York : Harper & Brothers, 1953 : « desirable in terms of the objectives and values of our society » ; rééd. Iowa City : University of Iowa Press, 2013.
8. Archie B. Carroll, « Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, 38 (3), 1999, p. 268–295.
9. Archie B. Carroll, « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, 34 (4), 1991, p. 39–48, DOI : 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
10. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism: Inspiring a Leadership Transformation*, New Delhi : Simon & Schuster India, 2024, p. 15 : « part-time 'corporate social responsibility' (CSR) must give way to 'socially responsible corporations' (SRC) ». Pages imprimées de l'édition reliée (ISBN 978-81-972789-4-5).
11. Commission européenne, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, COM(2011) 681 final, 25 octobre 2011, § 3.1.
12. ISO 26000:2010, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Genève : Organisation internationale de normalisation, 2010.
13. R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston : Pitman, 1984 : « any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives ».
14. John Elkington, « Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development », *California Management Review*, 36 (2), 1994, p. 90–100, DOI : 10.2307/41165746.
15. John Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford : Capstone, 1997.

16. John Elkington, « 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It », *Harvard Business Review*, 25 juin 2018, https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it (consulté le 30.09.2026). Paraphrase.
17. Chaudhry, *op. cit.*, p. 76 : « a sustainable 'Triple Top Line' of joy, peace and contentment » ; le concept est développé dans son livre *Quest for Exceptional Leadership: Mirage to Reality*, New Delhi : Sage, 2011 et 2016 (note p. 251).
18. Ethical Markets Media, « Hazel Henderson Bio and Awards » et « Books by Hazel Henderson », https://www.ethicalmarkets.com (consultés le 30.09.2026) ; biographie sur https://www.hazelhenderson.com (consultée le 30.09.2026) : née en Grande-Bretagne en 1933, décédée le 22 mai 2022, « Honorary Member of the Club of Rome », Calvert-Henderson Quality of Life Indicators (2000).
19. Hazel Henderson, *Building a Win-Win World: Life Beyond Global Economic Warfare*, San Francisco : Berrett-Koehler, 1996.
20. Hazel Henderson, *The Politics of the Solar Age: Alternatives to Economics*, New York : Anchor Press/Doubleday, 1981 (schéma du « gâteau » du système productif total). Paraphrase.
21. Hazel Henderson, Jon Lickerman et Patrice Flynn (dir.), *Calvert-Henderson Quality of Life Indicators: A New Tool for Assessing National Trends*, Bethesda (MD) : Calvert Group, 2000.
22. Chaudhry, *op. cit.*, p. 181–182 ; note 22, p. 260 : « The author is also the co-chair of the EthicMark Awards panel of judges ».
23. Michael E. Porter et Mark R. Kramer, « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, 89 (1-2), janvier-février 2011, p. 62–77. Paraphrase.
24. Andrew Crane, Guido Palazzo, Laura J. Spence et Dirk Matten, « Contesting the Value of "Creating Shared Value" », *California Management Review*, 56 (2), 2014, p. 130–153.
25. Business Roundtable, « Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote "An Economy That Serves All Americans" », 19 août 2019, https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans (consulté le 30.09.2026) : « for the benefit of all stakeholders — customers, employees, suppliers, communities and shareholders ».
26. Klaus Schwab, « Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution », Forum économique mondial, 2 décembre 2019 : « The purpose of a company is to engage all its stakeholders in shared and sustained value creation. »
27. Lucian A. Bebchuk et Roberto Tallarita, « The Illusory Promise of Stakeholder Governance », *Cornell Law Review*, 106, 2020, p. 91–178.
28. Chaudhry, *op. cit.*, p. 78–79 : « the verdict was mixed » ; « whether worthy capitalists will outnumber unworthy capitalists ».
29. John Mackey et Raj Sisodia, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Boston : Harvard Business Review Press, 2013.
30. Conscious Capitalism, « Philosophy », https://www.consciouscapitalism.org/philosophy (consulté le 30.09.2026).
31. United Nations Global Compact *et al.*, *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*, 2004.
32. Directive (UE) 2024/825 du Parlement européen et du Conseil du 28 février 2024 modifiant les directives 2005/29/CE et 2011/83/UE pour donner aux consommateurs les moyens d'agir en faveur de la transition verte, https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj, art. 4 (transposition au 27 mars 2026, application à partir du 27 septembre 2026).
33. U.S. Securities and Exchange Commission, communiqué 2025-58, « SEC Votes to End Defense of Climate Disclosure Rules », 27 mars 2025, https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2025-58 (consulté le 30.09.2026).
34. Directive (UE) 2026/470 (« Omnibus I »), *JOUE*, 26 février 2026, entrée en vigueur le 18 mars 2026 ; voir les synthèses citées au chapitre 14 (note 11) et au chapitre 9 (note 54). Seuils de la CSDDD révisée : 5 000 salariés et 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires, application à partir du 26 juillet 2029.
35. B Lab, « About B Lab », https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab/ (consulté le 30.09.2026).
36. B Lab, communiqués du 1er mars 2025 (« nearly 10,000 Certified B Corporations »), du 8 avril 2025 (nouveaux standards) et du 28 juillet 2025 (« More than 1 million people »), https://www.bcorporation.net/en-us/news/press/ (consulté le 30.09.2026).
37. Chaudhry, *op. cit.*, p. 196 : « Emerging Role of B-Corporations as New Benchmarks » ; « Over 95 per cent of B corps are small and medium-sized businesses ».
38. Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, qui a modifié le C. civ., art. 1833 et 1835, et créé les art. L. 210-10 à L. 210-12 du C. com. (voir aussi l'art. R. 210-21 pour le contrôle par l'organisme tiers indépendant ; référent de mission possible en deçà de cinquante salariés) ; Service public, « Société à mission », https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F37408 (consulté le 30.09.2026).
39. Chaudhry, *op. cit.*, p. 196–197 : « for many shareholders, 'stakeholders' primacy' is just another empty slogan ».
40. Patagonia, « Earth is now our only shareholder », lettre d'Yvon Chouinard, 14 septembre 2022, https://www.patagonia.com/ownership/ (consulté le 30.09.2026).
41. Voir notamment David Gelles, « Billionaire No More: Patagonia Founder Gives Away the Company », *The New York Times*, 14 septembre 2022.
42. Ellen MacArthur Foundation, « What we do », https://www.ellenmacarthurfoundation.org/about-us/what-we-do (consulté le 30.09.2026).
43. Circle Economy, *The Circularity Gap Report 2025*, https://www.circularity-gap.world/2025 (consulté le 30.09.2026) : « global circularity is still moving in reverse ».

44. Christian Felber, *Die Gemeinwohl-Ökonomie*, Vienne : Deuticke, 2010 ; Economy for the Common Good, https://www.ecogood.org (consulté le 30.09.2026).
45. Isabelle Delannoy, *L'Économie symbiotique. Régénérer la planète, l'économie et la société*, Arles : Actes Sud, « Domaine du possible », 2017.
46. John Fullerton, *Regenerative Capitalism: How Universal Principles and Patterns Will Shape Our New Economy*, Capital Institute, avril 2015, https://capitalinstitute.org/wp-content/uploads/2015/04/2015-Regenerative-Capitalism-4-20-15-final.pdf (consulté le 30.09.2026), chap. 3, huitième principe « Seeks Balance » : « Being in balance is more than just a nice way to be; it is actually essential to systemic health. » Présentation publique à l'université Yale le 21 avril 2015.
47. Chaudhry, *op. cit.*, p. 218, citant Fullerton : « aligning our economy with the patterns and principles of a living system ».
48. Kate Raworth, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*, Londres : Random House Business, 2017 ; trad. fr. *La Théorie du donut*, Paris : Plon, 2018.
49. Robert F. Kennedy, « Remarks at the University of Kansas », 18 mars 1968, John F. Kennedy Presidential Library : « It measures everything in short, except that which makes life worthwhile. »
50. Constitution du Royaume du Bhoutan (2008), art. 9, al. 2 : « The State shall strive to promote those conditions that will enable the pursuit of Gross National Happiness. »
51. PNUD, *Human Development Report 1990*, New York : Oxford University Press, 1990 ; PNUD, « Human Development Index », https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index (consulté le 30.09.2026).
52. Ida Kubiszewski *et al.*, « Beyond GDP: Measuring and Achieving Global Genuine Progress », *Ecological Economics*, 93, 2013, p. 57–68, DOI : 10.1016/j.ecolecon.2013.04.019.
53. Joseph E. Stiglitz, Amartya Sen et Jean-Paul Fitoussi, *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, Paris, 2009.
54. OCDE, *Better Life Index* (Initiative du vivre mieux), lancé en 2011, https://www.oecdbetterlifeindex.org.
55. New Zealand Treasury, *The Wellbeing Budget* 2019, 30 mai 2019, https://www.treasury.govt.nz/publications/wellbeing-budget/wellbeing-budget-2019 (consulté le 30.09.2026).
56. Wellbeing Economy Alliance, « Wellbeing Economy Governments (WEGo) », https://weall.org/wego (consulté le 30.09.2026).
57. Assemblée générale des Nations unies, résolution A/RES/70/1, *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, 25 septembre 2015, § 18.
58. Léon XIV, Lettre encyclique *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 159.
59. Chaudhry, *op. cit.*, p. 160 : « differentiate between mere growth and real development » ; sur le revenu des 80 % les moins aisés, p. 12 et 161.
60. Nations unies, *The Sustainable Development Goals Report 2025*, New York, 2025 : « only 35 per cent of SDG targets are on track or making moderate progress […] 18 per cent are in reverse ».
61. Chaudhry, *op. cit.* ; FICCI Publishing Awards 2025, catégorie « Business Book of the Year – Business Management ». Ravi Chaudhry, « Our economy has been living in an Adam Smith world since 1776. Something different is coming », *Fortune*, 22 mars 2026, https://fortune.com/2026/03/22/economy-adam-smith-250th-anniversary-wealth-of-nations-outlook-ai/.
62. Chaudhry, *op. cit.*, p. 6 : « capitalism as it is practiced today is concerned only with itself and is fixated only on profits and growth ».
63. *Ibid.*, p. 6 : « Corporate objectives and societal expectations are like the two tracks of a railway line; they seem to converge in the distance but in reality, they never do. »
64. *Ibid.*, p. 142–143 ; Chaudhry, *Fortune*, art. cité : « To privilege one while degrading the others is a formula for systemic instability and long-term fragility. »
65. Chaudhry, *op. cit.*, p. 77 : « Capital will stay and retain its pre-eminent status as always. But 'people issues' will be prioritized over 'capital issues'. »
66. *Ibid.*, p. 15 (voir note 10).
67. *Ibid.*, p. 163 : « 'surge-up' economic growth models as distinct from the 'trickle-down growth' models ».
68. *Ibid.*, p. 136 : « Wisdom is knowledge enlivened by awareness, committed to bridge building and infused with compassion. » ; l'ABC est développé p. 120–136.
69. *Ibid.*, p. 146.
70. *Ibid.*, p. 64–65 (Raworth), 196-198 (B Corp), 216-218 (Trebeck, Fullerton).
71. *Ibid.*, p. 113–114.
72. *Ibid.*, p. 218 : « Such a change will not come by itself; it has to be consciously evolved, nursed, and led. »

PARTIE III

L'Équiconscisme

La théorie de l'équilibre conscient.

CHAPITRE 6

Équilibre, conscience, mouvement : ce que nous enseignent les sages et les savants

> *« En changeant, il se repose. »*
>
> — Héraclite, fragment DK 22 B84a (trad. libre)

> *« Le mot n'implique rien de figé ni d'immobile, aucune stagnation. Il désigne une condition — une condition qui peut varier, mais qui reste relativement constante. » (trad. libre)*
>
> — Walter B. Cannon, *The Wisdom of the Body*, 1932, à propos du mot « homéostasie »

L'Équiconscisme n'est pas né de rien. Il se présente comme une théorie nouvelle, mais il s'enracine dans une intuition ancienne, que des philosophes, des physiologistes, des écologues, des sociologues et des psychologues ont formulée chacun dans leur langue : ce qui vit ne tient pas en restant immobile, mais en s'ajustant sans cesse ; et cet ajustement est d'autant plus juste qu'il est éclairé par une conscience capable de voir, de peser et de répondre.

Ce chapitre rassemble ces voix. Il ne s'agit pas de les enrôler au service d'une thèse, ni de fabriquer une généalogie flatteuse. Chaque auteur est cité pour ce qu'il a réellement écrit, avec ses limites et ses différences. Les héritages sont multiples, parfois en tension. Mais leur convergence est frappante, et elle fonde, pierre après pierre, les trois notions qui forment la colonne vertébrale de l'Équiconscisme : **l'équilibre**, **la conscience** et **le processus dynamique** (voir chapitre 7).

Une précaution de méthode s'impose d'emblée. Les grandes figures de la pensée attirent les fausses citations comme la lumière attire les insectes. On prête ainsi à Héraclite des phrases qu'il n'a jamais écrites, comme « La vie est un processus, non un état » ou « Rien n'est permanent, sauf le changement ». Ces formules sont modernes. Elles résument une idée héraclitéenne, mais elles ne sont pas de lui. Nous n'utilisons ici que des fragments et des textes vérifiés, avec leur référence ; quand une traduction est de notre main, nous l'indiquons (voir aussi l'annexe F).

6.1 Les philosophes de l'équilibre et du mouvement

Héraclite : l'harmonie des tensions

Héraclite d'Éphèse (vers 540–480 av. J.-C.) ne nous est parvenu que par fragments, cités par des auteurs postérieurs et rassemblés au début du XXe siècle par Hermann Diels, puis Walther Kranz, dont la numérotation (« DK ») fait toujours référence[1]. Quatre de ces fragments éclairent directement notre propos.

Le premier est le plus célèbre, mais aussi le plus déformé. Plutarque rapporte qu'« on ne peut pas entrer deux fois dans le même fleuve » (DK B91) ; un autre fragment précise que « sur ceux qui entrent dans les mêmes fleuves affluent toujours d'autres et d'autres eaux » (DK B12)[2]. Le fleuve reste le même fleuve parce que son eau change : son identité est une forme qui persiste à travers un flux. L'image préfigure ce que la biologie appellera, vingt-cinq siècles plus tard, un système ouvert.

Le deuxième fragment dit l'unité des contraires : les hommes « ne comprennent pas comment ce qui diverge s'accorde avec soi-même : harmonie de tensions opposées, comme celle de l'arc et de la lyre » (DK B51, trad. libre). L'arc ne tire que parce que le bois et la corde se tendent l'un contre l'autre ; la lyre ne chante que si ses cordes sont tendues, ni trop ni trop peu. L'harmonie n'est pas l'absence de tension : c'est une tension juste.

Le troisième va plus loin : « l'harmonie cachée vaut mieux que l'harmonie visible » (DK B54, trad. libre). L'équilibre le plus solide n'est pas toujours celui qui se voit.

Le quatrième, enfin, tient en deux mots grecs, *metaballon anapauetai* : « en changeant, il se repose » (DK B84a, rapporté par Plotin)[3]. Nous l'avons placé en épigraphe parce qu'il condense l'intuition de ce livre. Le repos du vivant n'est pas l'arrêt ; c'est une manière de changer qui ne s'épuise pas.

Aristote : la juste mesure est un sommet

Aristote (384–322 av. J.-C.) a donné à la tradition occidentale son concept le plus précis de l'équilibre moral : la *mesotès*, que l'on traduit par « médiété » ou « juste milieu ». Au livre II de l'*Éthique à Nicomaque*, il définit la vertu comme « une disposition à agir d'une façon délibérée, consistant en une médiété relative à nous »[4]. Le courage se tient entre la lâcheté et la témérité, la générosité entre l'avarice et la prodigalité.

Trois précisions d'Aristote comptent pour l'Équiconscisme.

D'abord, cette médiété est « relative à nous ». Aristote prend l'exemple de l'alimentation : si dix mines de nourriture sont trop et deux trop peu, il ne s'ensuit pas que six conviennent à chacun ; ce qui est peu pour l'athlète Milon est beaucoup pour un débutant[5]. Le juste milieu n'est pas une moyenne arithmétique : il dépend de la personne, du moment, des circonstances. C'est la racine philosophique de ce que nous appellerons l'**équité différenciée** (voir chapitre 7).

Ensuite, trouver ce juste milieu n'est pas une affaire de calcul mais de discernement : il est déterminé comme le ferait l'homme doué de *phronèsis*, de sagesse pratique. Aristote ajoute que c'est une tâche difficile — il est facile de manquer la cible, difficile de l'atteindre.

Enfin — et c'est le point le plus souvent oublié — la médiété n'est pas une tiédeur. Aristote précise que, selon son essence, la vertu est une médiété, mais que, selon l'excellence et le bien, elle est un sommet (*akrotès*)[6]. Le juste milieu n'est pas le point mou entre deux excès : c'est une crête, étroite et exigeante, d'où l'on voit les deux pentes. L'Équiconscisme reprend cette leçon à son compte : l'équilibre conscient n'est pas le « centre mou » (voir chapitre 7, section 7.12).

Aristote est aussi, rappelons-le, celui qui distingue l'*oikonomia* — la gestion de la maison en vue de la vie bonne, qui connaît une limite — de la chrématistique, l'art d'acquérir sans fin (*Politique* I ; voir chapitre 4). Le philosophe de la juste mesure est aussi le premier critique de l'accumulation illimitée.

Le *Zhongyong* : un milieu qui s'ajuste au moment

Aux antipodes de la Grèce, la tradition confucéenne a formulé une intuition voisine dans le *Zhongyong* (中庸), « L'Invariable Milieu » ou « La Pratique du juste milieu », l'un des Quatre Livres, dont le texte est traditionnellement attribué à Zisi, petit-fils de Confucius. Son premier chapitre distingue deux états. Avant que ne s'éveillent la joie, la colère, la tristesse et le plaisir, c'est le « milieu » (*zhong*) ; lorsqu'ils s'éveillent et que chacun atteint sa juste mesure, c'est l'« harmonie » (*he*). Le texte conclut : « le milieu est la grande racine du monde ; l'harmonie en est la voie universelle. Que le milieu et l'harmonie soient portés à leur accomplissement, et le ciel et la terre trouvent leur place, et tous les êtres croissent » (trad. libre)[7].

Le deuxième chapitre ajoute une nuance décisive : l'être accompli « se tient au milieu selon le moment » (*shi zhong*, 時中)[8]. Le milieu confucéen n'est pas un point fixe : il se déplace avec les circonstances. Il faut le retrouver à chaque situation. Nous sommes très près du pendule dont le centre d'oscillation se déplace avec le contexte (voir chapitre 7, section 7.5).

Le Bouddha : la voie du milieu

Selon la tradition, le premier enseignement du Bouddha, le « sermon de Bénarès » (*Dhammacakkappavattana Sutta*, Saṃyutta Nikāya 56.11), s'ouvre sur le refus de deux extrêmes : la quête des plaisirs des sens, jugée basse et vaine, et la mortification de soi, jugée douloureuse et vaine. Entre les deux, le Bouddha propose une « voie du milieu » (*majjhimā paṭipadā*), qui ouvre la vision et conduit à l'apaisement[9]. La voie du milieu n'est pas une moyenne entre deux erreurs : c'est une troisième voie, qui naît d'un regard plus clair. On y retrouve le lien, central pour l'Équiconscisme, entre la juste mesure et la lucidité (voir chapitre 12).

Les stoïciens : le discernement de ce qui dépend de nous

Les stoïciens ont fait de la maîtrise de soi et de l'accord avec la nature le cœur de la sagesse. Épictète ouvre son *Manuel* sur une distinction simple et exigeante : il y a ce qui dépend de nous (nos jugements, nos désirs, nos actions) et ce qui n'en dépend pas[10]. Cette distinction ne prône pas la résignation ; elle concentre l'énergie là où elle peut agir. Elle éclaire un trait de l'équilibre conscient : ne pas prétendre tout contrôler, mais ne jamais abandonner la part qui nous revient. Le guide SALTER le dit autrement, par une formule citée au chapitre 2 : on n'est pas responsable de tout, mais on est toujours responsable de quelque chose[11].

Montaigne et Pascal : l'humaine mesure

À la Renaissance, Montaigne fait de la mesure un art de vivre. Au terme des *Essais*, dans le chapitre « De l'expérience », il écrit : « Les plus belles vies sont, à mon gré, celles qui se rangent au modèle commun et humain, avec ordre, mais sans miracle et sans extravagance »[12]. Rien d'héroïque ici : une vie bonne est une vie ajustée, sans démesure.

Pascal, un siècle plus tard, formule l'avertissement symétrique : « L'homme n'est ni ange ni bête, et le malheur veut que qui veut faire l'ange fait la bête »[13]. La démesure vertueuse est encore une démesure. Qui prétend échapper à sa condition, fût-ce par idéal, finit par la dégrader. L'Équiconscisme en retient une règle pratique : se méfier des idéaux qui ignorent les planchers humains, comme des réalismes qui ignorent les plafonds.

Spinoza : l'effort de persévérer et la joie

Baruch Spinoza (1632–1677) offre peut-être la philosophie la plus dynamique de l'équilibre. Dans la troisième partie de l'*Éthique*, il pose que « chaque chose, autant qu'il est en elle, s'efforce de persévérer dans son être » (III, proposition 6)[14]. Cet effort, le *conatus*, n'est pas une conservation passive : c'est une puissance d'agir, qui s'accroît ou diminue selon les rencontres. La joie est précisément le signe de cet accroissement : « Par Joie j'entendrai donc, par la suite, une passion par laquelle l'Âme passe à une perfection plus grande » (III, 11, scolie)[15]. La tristesse en est le passage inverse.

Cette définition de la joie comme *passage*, et non comme état, est capitale. Elle éclaire philosophiquement la dixième question-clé de l'Équiconscisme (« Joie et vitalité ») et le septième principe (« reconnaître la joie et la vitalité comme signes de justesse », voir chapitre 7). Chez Spinoza, la joie n'est pas un luxe : c'est l'indice qu'une relation, une organisation ou une société augmente la puissance d'agir de ceux qui la composent.

Leibniz : l'harmonie, unité dans la diversité

Gottfried Wilhelm Leibniz (1646–1716), dont le « meilleur des mondes possibles » est discuté au chapitre 5, a proposé une définition de l'harmonie qui reste une source d'inspiration : dès sa jeunesse, il la caractérise comme une diversité compensée par l'identité, une unité dans la variété[16]. L'harmonie leibnizienne n'uniformise pas : elle suppose des différences, qu'elle accorde. On y reconnaît l'intuition que l'équilibre conscient n'est pas l'uniformité, mais l'accord de besoins différents.

Bergson et Whitehead : penser le devenir

Au XXe siècle, deux philosophes ont fait du mouvement la réalité première. Henri Bergson oppose le temps mesuré des horloges à la « durée » vécue (*Essai sur les données immédiates de la conscience*, 1889) et décrit la vie comme un « élan » créateur qui invente des formes nouvelles (*L'Évolution créatrice*, 1907)[17]. Alfred North Whitehead, dans *Process and Reality* (1929), soutient que le réel n'est pas fait de choses mais d'événements, d'« occasions » qui naissent, se relient et se prolongent : c'est la « philosophie du processus »[18]. Pour l'un comme pour l'autre, ce qui est stable est un moment du devenir, non son contraire. L'Équiconscisme hérite de ce renversement : l'équilibre n'est pas un état à atteindre, mais un processus à entretenir.

6.2 Les philosophes de la conscience et de la responsabilité

Delphes : se connaître et ne rien faire de trop

Sur le temple d'Apollon à Delphes, la tradition rapporte que figuraient plusieurs maximes, dont deux sont attestées par Platon : *gnôthi seauton*, « connais-toi toi-même », et *mêden agan*, « rien de trop »[19]. On leur ajoute souvent une suite — « … et tu connaîtras l'univers et les dieux » — qui est une addition moderne sans fondement antique ; nous l'écartons. Les deux maximes authentiques suffisent : elles lient, dès l'origine, la conscience de soi et la mesure. Se connaître, c'est connaître ses limites ; respecter la mesure suppose de savoir où l'on en est.

Husserl : la conscience est toujours conscience de quelque chose

La phénoménologie d'Edmund Husserl (1859–1938) a mis au centre la notion d'intentionnalité : la conscience n'est pas une boîte fermée, elle est toujours tournée vers quelque chose, visée d'un objet, d'autrui, du monde[20]. Cette idée simple a une portée pratique : être conscient, ce n'est pas se replier sur soi, c'est s'orienter. D'où les trois sens articulés que l'Équiconscisme donne au mot « conscient » : conscience de soi, conscience de l'autre et du monde, conscience morale (voir chapitre 7).

Hans Jonas : la responsabilité à l'âge de la puissance technique

Aucun philosophe n'a mieux vu que Hans Jonas (1903–1993) le déséquilibre propre à notre époque : la puissance de l'agir humain a crû infiniment plus vite que la capacité d'en prévoir les effets. Dans *Le Principe responsabilité* (1979), il propose un nouvel impératif, adapté à une humanité capable de compromettre ses propres conditions d'existence : « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre »[21].

Cet impératif a trois traits qui intéressent directement l'Équiconscisme. Il porte sur les **effets** et non sur les seules intentions : il oblige à regarder les conséquences lointaines. Il inclut les **absents**, ceux qui ne sont pas encore nés et ne peuvent pas protester. Et il fixe un **plancher** non négociable : la permanence d'une vie authentiquement humaine. L'élargissement du regard aux « impliqués, impactés et absents », au cœur de l'Équiconscisme, en est un prolongement direct (voir chapitre 7, section 7.7).

Levinas et Buber : le visage et la relation

Emmanuel Levinas (1906–1995) fonde l'éthique sur la rencontre du visage d'autrui, qui m'interpelle et me rend responsable avant tout calcul (*Totalité et infini*, 1961)[22]. Martin Buber (1878–1965) distingue deux attitudes : le rapport « Je-Cela », où l'autre devient objet, et la relation « Je-Tu », où il est rencontré comme personne (*Je et Tu*, 1923)[23]. Tous deux rappellent que la conscience morale naît dans la relation. Une organisation qui ne voit que des « ressources », des « cibles » ou des « coûts » a quitté la relation Je-Tu ; l'équilibre conscient commence quand elle retrouve des visages.

Hannah Arendt : penser, juger, commencer

Hannah Arendt (1906–1975) a montré que le mal peut naître de l'absence de pensée plutôt que de la méchanceté, et elle a fait du jugement — la capacité de se représenter le point de vue des autres — une faculté politique essentielle. Elle a aussi forgé la notion de « natalité » : parce que chaque être humain est un nouveau venu, il peut commencer quelque chose d'imprévu (*The Human Condition*, 1958)[24] ; le chapitre 3 (section 3.6) en cite la formulation la plus forte. La natalité est l'antidote philosophique au fatalisme. Elle rejoint le refus, commun au guide SALTER et à l'Équiconscisme, du fatalisme comme de l'idéalisme naïf (voir chapitre 2)[25].

Paul Ricœur : la vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes

Paul Ricœur (1913–2005) a donné de l'éthique une définition qui semble écrite pour relier les niveaux de l'Équiconscisme. Dans *Soi-même comme un autre* (1990), il appelle « visée éthique » « la visée de la "vie bonne" avec et pour autrui dans des institutions justes »[26]. Trois termes, trois niveaux : la vie bonne (la personne), avec et pour autrui (la relation), dans des institutions justes

(l'organisation, la cité). On ne peut en sacrifier aucun. Une vie bonne qui ignore autrui devient égoïsme ; une sollicitude sans institutions justes reste fragile ; des institutions justes sans visée de vie bonne deviennent mécaniques. La reliance micro-méso-macro de l'Équiconscisme (voir chapitre 7, section 7.10) trouve ici sa formulation philosophique la plus claire.

Simone Weil : l'attention

Simone Weil (1909–1943) a fait de l'attention la clé de la vie morale et intellectuelle. Dans ses *Réflexions sur le bon usage des études scolaires* (1942), elle écrit : « L'attention consiste à suspendre sa pensée, à la laisser disponible, vide et pénétrable à l'objet »[27]. Et, plus loin : « Les malheureux n'ont pas besoin d'autre chose en ce monde que d'hommes capables de faire attention à eux ». Dans une lettre de 1942 au poète Joë Bousquet, elle résume : « L'attention est la forme la plus rare et la plus pure de la générosité »[28].

Suspendre sa pensée, se rendre disponible : c'est exactement ce que l'Équiconscisme appelle « écouter » et « savoir se taire », les deux derniers des cinq gestes de l'élargissement du regard (voir chapitre 7). Dans une économie qui capte l'attention pour la vendre (voir chapitre 1), Simone Weil rappelle que l'attention est d'abord un don.

Edgar Morin : la pensée complexe et la reliance

Edgar Morin (né en 1921) a consacré *La Méthode* (six volumes, 1977–2004) à une « pensée complexe » capable de relier ce que les disciplines séparent. Il a fait sien le mot de « reliance », que le sociologue belge Marcel Bolle de Bal a élaboré en concept sociologique, pour désigner l'acte de relier et de se relier[29]. Morin insiste sur la boucle récursive — le tout agit sur les parties, qui agissent sur le tout — et sur la conscience comme capacité de réflexivité. L'Équiconscisme lui emprunte le mot de « reliance », en le rendant opérationnel : reliance des niveaux, et triple reliance — à soi, aux autres, à la nature.

6.3 Les sciences du vivant et de l'équilibre dynamique

Les sciences du vivant apportent aux intuitions des sages ce qu'aucune maxime ne peut donner : des mécanismes observables. Elles montrent, depuis un siècle et demi, que l'équilibre du vivant est un équilibre actif, qui se maintient en consommant de l'énergie et en corrigeant sans cesse ses écarts.

Claude Bernard et Walter Cannon : du milieu intérieur à l'homéostasie

Le physiologiste français Claude Bernard (1813–1878) a observé que les organismes complexes maintiennent constante la composition de leur « milieu intérieur » — sang, liquides interstitiels — malgré les variations du milieu extérieur. Il en a tiré une formule restée célèbre : « la fixité du milieu intérieur est la condition de la vie libre »[30]. Paradoxe fécond : c'est parce que l'intérieur est régulé que l'animal peut se mouvoir librement dans un monde changeant.

Le physiologiste américain Walter B. Cannon (1871–1945) a nommé ce phénomène « homéostasie » (1926), puis l'a développé dans *The Wisdom of the Body* (1932). Il a pris soin de préciser que le mot ne désigne pas une stagnation, mais « une condition qui peut varier, mais qui reste relative-

ment constante »[31]. La température du corps, la glycémie, le pH du sang oscillent dans des bornes étroites ; en deçà ou au-delà, la vie est menacée. Voilà, inscrit dans notre physiologie, le modèle du **corridor** : un plancher, un plafond, et une régulation permanente entre les deux.

L'allostasie : la stabilité par le changement

En 1988, Peter Sterling et Joseph Eyer ont proposé le concept d'« allostasie » : l'organisme ne se contente pas de revenir à des valeurs fixes, il anticipe et ajuste ses consignes selon les besoins prévisibles — on parle de « stabilité par le changement »[32]. Le corps d'une personne qui se prépare à courir élève sa fréquence cardiaque avant l'effort. Mais cette capacité a un prix : lorsque les sollicitations sont chroniques, la « charge allostatique » s'accumule et use l'organisme (Bruce McEwen). L'allostasie éclaire deux traits de l'équilibre conscient : il est **anticipateur** (il ne se contente pas de réagir) et il a des **coûts** (un système sollicité sans répit s'épuise, ce que confirment les données sur l'épuisement professionnel ; voir chapitre 10).

Bertalanffy et Prigogine : des systèmes ouverts, loin de l'équilibre

Le biologiste autrichien Ludwig von Bertalanffy (1901–1972) a montré que les organismes sont des « systèmes ouverts », qui échangent en permanence matière et énergie avec leur environnement et se maintiennent dans un « état stationnaire » dynamique, très différent de l'équilibre d'un système fermé ; il en a tiré une *Théorie générale des systèmes* (1968)[33].

Le physicien-chimiste belge Ilya Prigogine (1917–2003) a reçu le prix Nobel de chimie en 1977 « pour ses contributions à la thermodynamique hors d'équilibre, en particulier la théorie des structures dissipatives »[34]. Il a montré que, loin de l'équilibre thermodynamique, des flux d'énergie peuvent faire apparaître spontanément de l'ordre : tourbillons, oscillations chimiques, formes organisées. Le vivant en est l'exemple le plus accompli. Un point de vocabulaire est ici essentiel. En thermodynamique, l'« équilibre » désigne l'état où tout flux net a cessé — pour un organisme, c'est la mort. L'**équilibre conscient** n'est pas cet équilibre-là : c'est un régime dynamique, entretenu par des flux, qui se maintient *loin* de l'immobilité. L'économie néoclassique a emprunté à la mécanique un concept d'équilibre statique (voir chapitre 4) ; l'Équiconscisme emprunte au vivant un concept d'équilibre dynamique.

> **REPÈRE** **Trois « équilibres » qu'il ne faut pas confondre**
>
> **L'équilibre thermodynamique** : l'état où tout flux net a cessé. Pour un organisme, c'est la mort. Le vivant se tient *loin* de cet équilibre (Prigogine). **L'équilibre général des économistes** (Walras, 1874) : un état où l'offre et la demande s'égalisent sur tous les marchés. C'est un outil d'analyse puissant, mais statique : il décrit un point de repos et laisse de côté les flux de matière, d'énergie et de sens (voir chapitre 4). **L'équilibre des forces** ou « de la terreur » : un rapport de puissance figé par la dissuasion. *Magnifica Humanitas* critique précisément « la logique de l'équilibre armé et de la dissuasion » (n. 204). **L'équilibre conscient** n'est aucun des trois. C'est un régime dynamique, entretenu par des flux et des rétroactions, oscillant dans un corridor de la juste mesure, et régulé par une conscience qui voit, pèse et répond. C'est un équilibre de soin et de justesse, non de repos ni de dissuasion.

Wiener et Ashby : la rétroaction et la variété requise

La cybernétique, fondée par Norbert Wiener (*Cybernetics*, 1948), étudie « la commande et la communication chez l'animal et la machine ». Son concept central est la rétroaction (*feedback*) : un système observe l'écart entre son état et sa visée, et corrige son action en conséquence. La rétroaction négative stabilise (le thermostat) ; la rétroaction positive amplifie (la panique boursière, l'emballement climatique)[35].

Le psychiatre et cybernéticien britannique W. Ross Ashby a formulé en 1956 la « loi de la variété requise », résumée par sa formule : « only variety can destroy variety » — seule la variété peut détruire, c'est-à-dire absorber, la variété (trad. libre)[36]. Un régulateur ne peut maîtriser une situation que s'il dispose d'autant de réponses possibles que la situation présente de perturbations. Conséquence directe pour l'Équiconscisme : face à une réalité diverse, une règle uniforme échoue. Il faut des réponses différenciées, et donc une régulation proche du terrain — c'est la justification cybernétique de l'**équité différenciée** et de la **subsidiarité**.

Gregory Bateson : aucune valeur ne doit être maximisée

L'anthropologue et épistémologue Gregory Bateson (1904–1980) a transposé la cybernétique à l'écologie de l'esprit (*Steps to an Ecology of Mind*, 1972). Dans *Mind and Nature* (1979), il énonce un principe qui pourrait servir d'exergue à tout ce livre : « There are no monotone "values" in biology » — il n'existe pas en biologie de valeur dont « plus » serait toujours « mieux ». Pour toute chose, explique-t-il, il existe une quantité optimale ; au-delà, la variable devient toxique ; en deçà, on est en manque[37]. Le calcium, l'oxygène, le sommeil, mais aussi l'argent, la vitesse ou la croissance obéissent à cette loi.

Bateson donne ici, en une phrase, la double borne du **corridor de la juste mesure** : un plancher (en deçà, la privation) et un plafond (au-delà, la toxicité). Il en tire aussi une mise en garde contre la pensée finalisée qui maximise une seule variable en ignorant les boucles du système : c'est, selon lui, la source de nombreuses crises écologiques.

Maturana et Varela : l'autopoïèse

Les biologistes chiliens Humberto Maturana et Francisco Varela ont défini le vivant par l'« autopoïèse » : un organisme est un système qui produit en permanence les composants qui le produisent (1972 ; *L'Arbre de la connaissance*, 1984)[38]. Il reste lui-même en se renouvelant sans cesse. Ils ont aussi insisté sur le « couplage structurel » : l'organisme et son milieu se transforment l'un l'autre. On retrouve le fleuve d'Héraclite, cette fois en langage biologique.

Antonio Damasio : l'homéostasie et les sentiments

Le neuroscientifique Antonio Damasio relie l'homéostasie à la vie affective. Dans *L'Erreur de Descartes* (1994), il montre que les émotions et les signaux du corps — les « marqueurs somatiques » — participent aux décisions rationnelles au lieu de les perturber. Dans *L'Ordre étrange des choses* (2017), il soutient que les sentiments sont l'expression mentale de l'état homéostatique : ils nous signalent si la vie va bien ou mal, et nous poussent à corriger[39]. Pour l'Équiconscisme, c'est une confirmation scientifique importante. La conscience qui régule n'est pas une pure raison calculatrice ; elle intègre les signaux du corps et des émotions — la fatigue, la gêne, la joie — comme des informations sur l'équilibre.

C. S. Holling : la résilience et le cycle adaptatif

L'écologue canadien Crawford S. Holling (1930–2019) a introduit en 1973 une distinction décisive entre deux propriétés des écosystèmes. La **stabilité** est « la capacité d'un système à revenir à un état d'équilibre après une perturbation temporaire ». La **résilience**, elle, « détermine la persistance des relations au sein d'un système » et mesure sa capacité à absorber des changements « tout en persistant »[40]. Un système très stable peut être peu résilient : optimisé pour un seul état, il s'effondre au premier choc hors norme. Une forêt gérée en monoculture productive, une chaîne d'approvisionnement à flux tendu, une organisation qui a supprimé toute réserve en offrent des exemples.

Avec Lance Gunderson, Holling a ensuite proposé le modèle du **cycle adaptatif** et de la **panarchie** (*Panarchy*, 2002), déjà évoqué au chapitre 3[41]. Les systèmes vivants et sociaux traversent quatre phases : une phase d'exploitation et de croissance (*r*), une phase de conservation où les ressources s'accumulent et où le système se rigidifie (K), une phase de libération, souvent brutale (Ω), puis une phase de réorganisation où de nouvelles combinaisons deviennent possibles (α). Ces cycles s'emboîtent à plusieurs échelles, du petit et rapide au grand et lent. Ce modèle donne une base scientifique prudente aux lectures cycliques de l'histoire présentées au chapitre 3 : non pas des lois fatales, mais des dynamiques récurrentes, dont la phase de réorganisation reste ouverte à nos choix. Il rejoint aussi la sixième question-clé (« Temporalité et cycles ») : savoir où l'on se trouve dans le cycle change ce qui est juste de faire.

Le pendule : une physique de l'équilibre en mouvement

La physique la plus élémentaire fournit enfin l'image centrale de l'Équiconscisme. Un pendule réel est un oscillateur **amorti** : les frottements lui font perdre un peu d'énergie à chaque aller-retour. S'il est trop amorti, il revient à la verticale sans osciller et s'immobilise ; s'il est **forcé** au bon rythme, il peut entrer en **résonance** et son amplitude croître fortement, parfois jusqu'à la rupture si rien ne l'amortit. Entre les deux, une horloge à pendule fonctionne parce qu'un mécanisme, l'échappement, lui restitue à chaque oscillation une petite impulsion, juste au bon moment. Le chapitre 7 (section 7.5) développe cette physique comme une métaphore rigoureuse de la régulation consciente.

6.4 Les sciences humaines et sociales : l'équilibre des liens

Les sciences humaines montrent que les sociétés, comme les organismes, se maintiennent par des régulations — et se dérèglent quand celles-ci s'effondrent.

Émile Durkheim (1858–1917) a appelé « anomie » l'état d'une société dont les règles ne parviennent plus à borner les désirs. Dans *Le Suicide* (1897), il montre que le dérèglement des aspirations, en période de crise comme de prospérité soudaine, accroît la détresse : un désir sans limite ne peut être satisfait[42]. C'est l'intuition sociologique du **plafond** : l'absence de borne n'est pas une liberté, c'est un tourment.

Norbert Elias (1897–1990) a décrit, dans *Sur le processus de civilisation* (1939), l'intériorisation progressive des contraintes : à mesure que les chaînes d'interdépendance s'allongent, les individus apprennent à réguler leurs affects et à anticiper les effets de leurs actes sur des autres de plus en plus lointains[43]. L'élargissement du regard est, en ce sens, le prolongement conscient d'un processus historique.

Marcel Mauss (1872–1950) a montré dans l'*Essai sur le don* (1925) que les sociétés reposent sur une triple obligation — donner, recevoir, rendre — qui tisse le lien social au-delà de l'échange marchand[44]. L'équilibre d'une société n'est pas seulement une balance des comptes : c'est une circulation de dons et de contre-dons.

Hartmut Rosa a diagnostiqué l'« accélération sociale » comme pathologie de la modernité (*Accélération*, 2005), puis proposé la « résonance » — une relation au monde où l'on est touché et où l'on répond, sans maîtrise totale — comme critère de la vie bonne (*Résonance*, 2016)[45]. Le chapitre 1 a présenté ces deux notions ; le levier « Résonance » du guide SALTER s'inscrit dans cette ligne (voir chapitre 2).

Boris Cyrulnik a popularisé en France le concept de résilience psychologique : la capacité de reprendre un développement après un traumatisme, grâce à des « tuteurs de résilience », c'est-à-dire des liens (*Un merveilleux malheur*, 1999)[46]. La résilience n'est pas une qualité solitaire ; elle se tisse (voir chapitre 1, section 1.7).

Axel Honneth (*La Lutte pour la reconnaissance*, 1992) montre que l'identité se construit dans trois sphères de reconnaissance — l'amour, le droit, l'estime sociale — et que leur déni produit des blessures morales et des conflits[47]. L'inclusion, dans l'Équiconscisme, n'est pas une politesse : c'est une condition de la dignité.

Edward Deci et Richard Ryan ont établi, dans leur théorie de l'autodétermination, que le bien-être et la motivation durable reposent sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance[48]. **Aaron Antonovsky** a montré que la santé dépend d'un « sens de la cohérence » : que le monde soit compréhensible, gérable et porteur de sens (*Unraveling the Mystery of Health*, 1987)[49]. Ces deux cadres éclairent les planchers de la dimension sociale : une organisation qui prive ses membres d'autonomie, de sens ou d'appartenance les fait passer sous le plancher, même si elle les paie bien.

Enfin, **Robert Axelrod** a montré par des tournois informatiques (*The Evolution of Cooperation*, 1984) que, dans des interactions répétées, les stratégies coopératives, bienveillantes mais capables de réagir et de pardonner, l'emportent sur les stratégies de pure exploitation[50]. Les relations durables récompensent la mesure. Elinor Ostrom l'a confirmé sur le terrain, en montrant comment des communautés gèrent durablement des ressources communes par des règles adaptées localement (voir chapitres 4 et 10).

EN PRATIQUE **Trois questions tirées des sciences humaines**

Avant d'évaluer l'équilibre d'une équipe, d'une famille ou d'une organisation, trois questions simples, issues des travaux d'Antonovsky, de Deci et Ryan et d'Honneth, permettent de repérer si l'on est au-dessus des planchers de la dimension sociale :

1. **Cohérence** : ce que nous vivons est-il compréhensible, gérable et porteur de sens pour chacune et chacun ?
2. **Besoins fondamentaux** : chacun dispose-t-il d'une part d'autonomie, peut-il exercer ses compétences, se sent-il appartenir ?
3. **Reconnaissance** : qui, ici, n'est ni vu, ni entendu, ni estimé pour sa contribution ? Une réponse négative à l'une de ces questions signale un plancher franchi — même lorsque les indicateurs économiques sont bons. Ces questions préparent la quatrième question-clé, « Inclusion et écoute » (voir chapitre 8).

6.5 Ce que ces convergences fondent

Des fragments d'Héraclite aux modèles de Holling, des maximes de Delphes aux tournois d'Axelrod, les voix rassemblées ici viennent de siècles, de continents et de disciplines différents. Elles ne disent pas toutes la même chose, et certaines s'opposent sur l'essentiel : le Bouddha et Spinoza n'ont pas la même idée du désir, Jonas et Bergson n'ont pas la même idée du progrès. Mais sur l'équilibre, la conscience et le mouvement, elles convergent. Cinq convergences fondent l'Équiconscisme.

(a) L'équilibre vivant est dynamique. Le fleuve d'Héraclite, la *shi zhong* du *Zhongyong*, la durée de Bergson, le processus de Whitehead, l'homéostasie de Cannon, les structures dissipatives de Prigogine et l'autopoïèse de Maturana et Varela disent la même chose : ce qui vit se maintient en changeant. Un équilibre figé n'est pas un équilibre vivant ; c'est un arrêt. D'où le premier principe de l'Équiconscisme : le mouvement plutôt que l'état.

(b) Il se régule par rétroactions et par conscience. La cybernétique de Wiener et d'Ashby décrit des boucles de correction ; Damasio montre que les sentiments en font partie ; Aristote et le *Zhongyong* rappellent que le juste milieu se *discerne* ; Simone Weil et Husserl décrivent la conscience comme attention tournée vers le monde ; Jonas en fait une responsabilité. Chez l'humain, la régulation la plus fine est consciente : elle voit, pèse, corrige et répond. C'est la « main » qui tient le pendule (voir chapitre 7).

(c) Il est situé et différencié. La médiété d'Aristote est « relative à nous » ; le milieu confucéen se tient « selon le moment » ; la loi de la variété requise interdit les régulations uniformes ; l'harmonie de Leibniz accorde des différences. Aucun de ces penseurs ne confond équilibre et égalité arithmétique. C'est le fondement de l'**équité différenciée**.

(d) Il relie l'intérieur et l'extérieur. Claude Bernard lie la régulation du milieu intérieur à la liberté dans le monde ; Delphes lie la connaissance de soi à la mesure ; Ricœur lie la vie bonne à autrui et aux institutions justes ; Elias lie l'autocontrôle aux chaînes d'interdépendance ; Deci et Ryan lient le bien-être à l'appartenance. L'équilibre d'une personne, d'une organisation et d'une société ne se pense pas séparément : c'est la reliance des niveaux, et la deuxième question-clé (« Équilibre intérieur / extérieur »).

(e) Il s'appauvrit quand une variable est maximisée. Bateson l'énonce en termes biologiques, Holling en termes écologiques (l'optimisation pour un seul état détruit la résilience), Durkheim en termes sociologiques (le désir sans borne produit l'anomie), Aristote en termes économiques (la chrématistique sans limite). *Magnifica Humanitas* le dit aussi, dans son langage propre, à propos de ce qui « se développe sans mesure » (n. 113, cité aux chapitres 1 et 7)[51]. D'où le deuxième principe de l'Équiconscisme : la juste mesure plutôt que le maximum.

Ces cinq convergences ne prouvent pas l'Équiconscisme : une théorie de l'action ne se démontre pas comme un théorème. Mais elles montrent qu'il ne repose ni sur une intuition isolée ni sur une croyance particulière. Il articule ce que des traditions de sagesse et des disciplines scientifiques indépendantes ont établi, chacune à sa manière, et il en tire une méthode. C'est l'objet du chapitre 7.

En bref

- L'intuition d'un équilibre en mouvement traverse les sagesses et les sciences : d'Héraclite (« en changeant, il se repose ») au *Zhongyong*, du Bouddha à Spinoza, de Bergson à Whitehead.
- Aristote a donné le concept de juste mesure (*mesotès*) : relative à la personne, discernée par la sagesse pratique, et qui est un sommet, non un compromis tiède.
- Jonas, Ricœur, Weil, Levinas, Buber, Arendt et Morin fondent la dimension consciente : responsabilité pour les absents, vie bonne avec autrui dans des institutions justes, attention, relation, reliance.
- Les sciences du vivant décrivent des équilibres actifs : homéostasie (Bernard, Cannon), allostasie, systèmes ouverts (Bertalanffy), ordre loin de l'équilibre (Prigogine), rétroaction et variété requise (Wiener, Ashby), résilience et cycle adaptatif (Holling).
- Bateson résume la double borne du corridor : sous l'optimum, la privation ; au-delà, la toxicité.
- Les sciences sociales (Durkheim, Elias, Mauss, Rosa, Cyrulnik, Honneth, Deci et Ryan, Antonovsky, Axelrod) montrent que les sociétés tiennent par des régulations, des dons, de la reconnaissance et de la coopération.
- Cinq convergences fondent l'Équiconscisme : l'équilibre vivant est dynamique ; il se régule par rétroactions et conscience ; il est situé et différencié ; il relie l'intérieur et l'extérieur ; il s'appauvrit quand une variable est maximisée.

Notes

1. Hermann Diels et Walther Kranz, *Die Fragmente der Vorsokratiker*, 6e éd., Berlin : Weidmann, 1951–1952, chap. 22 (Héraclite). Traductions françaises de référence : Marcel Conche, *Héraclite. Fragments*, Paris : PUF, 1986 ; Jean-François Pradeau, *Héraclite. Fragments*, Paris : GF-Flammarion, 2002.
2. Héraclite, DK 22 B91 (Plutarque, *Sur l'E de Delphes*, 392b) et DK 22 B12 (Arius Didyme, via Eusèbe), trad. libre. La formule courante « on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve » dérive de la paraphrase que Platon prête à Héraclite (*Cratyle*, 402a : on ne saurait entrer deux fois dans le même fleuve).
3. Héraclite, DK 22 B84a (Plotin, *Ennéades* IV, 8, 1), trad. libre du grec *metaballon anapauetai*.
4. Aristote, *Éthique à Nicomaque*, II, 6, 1106b36, trad. Jules Tricot, Paris : Vrin, 1959.
5. *Ibid.*, II, 6, 1106a36-b7 (exemple de Milon de Crotone), paraphrase.
6. *Ibid.*, II, 6, 1107a6-8, trad. libre (grec *mesotês / akrotês*).

7. *Zhongyong* (*Liji*, chap. 31), chap. 1 : « 中也者，天下之大本也；和也者，天下之達道也。致中和，天地位焉，萬物育焉。 » Trad. libre ; cf. James Legge, *The Chinese Classics*, vol. I, *The Doctrine of the Mean*, Oxford : Clarendon Press, 1893 ; texte en ligne : https://chinesenotes.com/liji/liji031.html (consulté le 30.09.2026).
8. *Zhongyong*, chap. 2 : « 君子而時中 », trad. libre. Legge traduit « always maintains the Mean » ; *shi* signifie « le moment, le temps opportun ».
9. *Dhammacakkappavattana Sutta*, Saṃyutta Nikāya 56.11, paraphrase ; trad. anglaise : Bhikkhu Bodhi, *The Connected Discourses of the Buddha*, Boston : Wisdom, 2000.
10. Épictète, *Manuel*, 1, 1, paraphrase.
11. David Fiorucci, SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, chap. 9 (Évitement → Responsabilité).
12. Michel de Montaigne, *Essais*, III, 13, « De l'expérience » (éd. Villey-Saulnier, Paris : PUF, 1965).
13. Blaise Pascal, *Pensées*, Lafuma 678, Brunschvicg 358, Sellier 557.
14. Baruch Spinoza, *Éthique*, III, proposition 6, trad. Charles Appuhn, Paris : Garnier, 1913.
15. *Ibid.*, III, proposition 11, scolie, trad. Appuhn.
16. Gottfried Wilhelm Leibniz : l'harmonie comme *diversitas identitate compensata*, formule présente dès 1671 (*Elementa juris naturalis* ; lettre à Arnauld, GP I, 73) et dans la *Confessio philosophi* (1672–1673), paraphrase ; voir Thomas Leinkauf, « Diversitas identitate compensata. Ein Grundtheorem in Leibniz' Denken », Université de Münster, texte en ligne : https://www.uni-muenster.de/Leibniz/leinkauf/9_diversitas_identitate.pdf (consulté le 30.09.2026).
17. Henri Bergson, *Essai sur les données immédiates de la conscience*, Paris : Alcan, 1889 ; *L'Évolution créatrice*, Paris : Alcan, 1907.
18. Alfred North Whitehead, *Process and Reality*, New York : Macmillan, 1929 ; trad. fr. *Procès et réalité*, Paris : Gallimard, 1995.
19. Platon, *Protagoras*, 343b ; voir aussi *Charmide*, 164d-165a.
20. Edmund Husserl, *Méditations cartésiennes* (conférences de 1929), trad. Gabrielle Peiffer et Emmanuel Levinas, Paris : Armand Colin, 1931 ; rééd. Paris : Vrin, 1947, § 14, paraphrase.
21. Hans Jonas, *Le Principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique* (1979), trad. Jean Greisch, Paris : Cerf, coll. « Passages », 1990 ; rééd. Paris : Flammarion, coll. « Champs », n° 402, 1998.
22. Emmanuel Levinas, *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*, La Haye : Martinus Nijhoff, 1961.
23. Martin Buber, *Ich und Du*, Leipzig : Insel, 1923 ; trad. fr. *Je et Tu*, Paris : Aubier, 1938.
24. Hannah Arendt, *The Human Condition*, Chicago : University of Chicago Press, 1958 ; trad. fr. *Condition de l'homme moderne*, Paris : Calmann-Lévy, 1961. Sur l'absence de pensée : *Eichmann in Jerusalem*, New York : Viking, 1963 (trad. fr. *Eichmann à Jérusalem*, Paris : Gallimard, 1966). Sur le jugement : *The Life of the Mind* (1978, posthume ; trad. fr. *La Vie de l'esprit*, PUF, 1981) et *Lectures on Kant's Political Philosophy* (1982, posthume ; trad. fr. *Juger*, Seuil, 1991).
25. Fiorucci, SALTER®, *op. cit.*, chap. 20, « Le dénominateur commun : l'équilibre conscient ».
26. Paul Ricœur, *Soi-même comme un autre*, Paris : Seuil, 1990, septième étude, p. 202.
27. Simone Weil, « Réflexions sur le bon usage des études scolaires en vue de l'amour de Dieu » (1942), in *Attente de Dieu*, Paris : La Colombe, 1950.
28. Simone Weil, lettre à Joë Bousquet (échanges d'avril-mai 1942), in Simone Weil et Joë Bousquet, *Correspondance*, Lausanne : L'Âge d'Homme, coll. « Le Bruit du temps », 1982.
29. Edgar Morin, *La Méthode*, 6 vol., Paris : Seuil, 1977–2004 ; sur la reliance : *La Méthode 6. Éthique*, 2004. Sur l'émergence du mot et sa conceptualisation sociologique, voir M. Bolle de Bal, « Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques », *Sociétés*, n° 80, 2003/2, p. 99 et suiv., DOI : 10.3917/soc.080.0099.
30. Claude Bernard, *Leçons sur les phénomènes de la vie communs aux animaux et aux végétaux*, t. I, Paris : J.-B. Baillière, 1878.
31. Walter B. Cannon, *The Wisdom of the Body*, New York : Norton, 1932, p. 24, trad. libre. Premier usage du terme : W. B. Cannon, « Physiological regulation of normal states: some tentative postulates concerning biological homeostatics », in A. Pettit (dir.), *À Charles Richet : ses amis, ses collègues, ses élèves*, Paris : Éditions médicales, 1926.
32. Peter Sterling et Joseph Eyer, « Allostasis: a new paradigm to explain arousal pathology », in S. Fisher et J. Reason (dir.), *Handbook of Life Stress, Cognition, and Health*, New York : Wiley, 1988, p. 629–649. Bruce S. McEwen, « Protective and damaging effects of stress mediators », *New England Journal of Medicine*, 338 (3), 1998, p. 171–179.
33. Ludwig von Bertalanffy, « The theory of open systems in physics and biology », *Science*, 111, 1950 ; *General System Theory*, New York : Braziller, 1968.
34. Fondation Nobel, « The Nobel Prize in Chemistry 1977 », https://www.nobelprize.org/prizes/chemistry/1977/summary/ (consulté le 30.09.2026), trad. libre. Voir Ilya Prigogine et Isabelle Stengers, *La Nouvelle Alliance*, Paris : Gallimard, 1979.
35. Norbert Wiener, *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Paris : Hermann ; Cambridge (Mass.) : The Technology Press ; New York : Wiley, 1948.
36. W. Ross Ashby, *An Introduction to Cybernetics*, Londres : Chapman & Hall, 1956, p. 207.
37. Gregory Bateson, *Mind and Nature: A Necessary Unity*, New York : Dutton, 1979, chap. II, trad. libre ; trad. fr. *La Nature et la Pensée*, Paris : Seuil, 1984.
38. Humberto Maturana et Francisco Varela, *De máquinas y seres vivos*, Santiago : Editorial Universitaria, 1972 ; *L'Arbre de la connaissance*, Paris : Addison-Wesley France, 1994 (orig. esp. *El árbol del conocimiento*, 1984 ; trad. angl. 1987).

39. Antonio R. Damasio, *L'Erreur de Descartes*, Paris : Odile Jacob, 1995 (orig. 1994) ; *L'Ordre étrange des choses. La vie, les sentiments et la fabrique de la culture*, Paris : Odile Jacob, 2017.
40. C. S. Holling, « Resilience and Stability of Ecological Systems », *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1973, p. 1–23, ici p. 17, trad. libre.
41. Lance H. Gunderson et C. S. Holling (dir.), *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Washington : Island Press, 2002.
42. Émile Durkheim, *Le Suicide. Étude de sociologie*, Paris : Alcan, 1897, livre II, chap. 5 ; voir aussi *De la division du travail social*, 1893.
43. Norbert Elias, *Über den Prozess der Zivilisation*, Bâle : Haus zum Falken, 1939 ; trad. fr. *La Civilisation des mœurs* (1973) et *La Dynamique de l'Occident* (1975), Paris : Calmann-Lévy.
44. Marcel Mauss, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année sociologique*, nouvelle série, t. 1, 1923–1924 (paru en 1925).
45. Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris : La Découverte, 2010 (orig. 2005) ; *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris : La Découverte, 2018 (orig. 2016).
46. Boris Cyrulnik, *Un merveilleux malheur*, Paris : Odile Jacob, 1999.
47. Axel Honneth, *La Lutte pour la reconnaissance*, Paris : Cerf, 2000 (orig. 1992).
48. Richard M. Ryan et Edward L. Deci, « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, 55 (1), 2000, p. 68–78.
49. Aaron Antonovsky, *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*, San Francisco : Jossey-Bass, 1987.
50. Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, New York : Basic Books, 1984.
51. Léon XIV, Lettre encyclique *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 113.

CHAPITRE 7

L'Équiconscisme : définition, principes et modèle

> *« L'équilibre conscient n'est pas un état : c'est un mouvement. »*
>
> — David Fiorucci

> *« Rien de trop » (mêden agan).*
>
> — Maxime delphique, rapportée par Platon, *Protagoras*, 343b

Les chapitres précédents ont posé un diagnostic et parcouru un héritage. Le monde est en déséquilibre, et ce déséquilibre est d'abord un déséquilibre de regard (chapitres 1 à 3). Les grandes théories économiques ont apporté beaucoup, mais elles ont presque toutes pensé l'équilibre comme un état, ou l'ont sacrifié à la maximisation d'une variable (chapitre 4). Les tentatives de réconciliation ont dessiné des cibles désirables sans toujours outiller le chemin (chapitre 5). Les sages et les savants, enfin, convergent sur une intuition : l'équilibre vivant est dynamique, régulé, situé, relié, et il s'appauvrit quand on maximise (chapitre 6).

Ce chapitre expose l'Équiconscisme lui-même : son nom, sa définition, son emblème, ses trois dimensions, ses concepts propres, son cycle, ses sept principes, ce qu'il n'est pas, et ce qu'il partage avec deux textes compagnons. C'est le cœur du livre. Les chapitres suivants en déclinent les outils (chapitre 8) et les applications (chapitres 9 et 10).

7.1 Un nom, une intention

Le mot « Équiconscisme » est un néologisme. Il réunit trois éléments.

- ***Aequus***, en latin, signifie « égal, juste, équitable, de niveau ». On le retrouve dans *aequilibrium*, formé de *aequus* et de *libra*, la balance : l'équilibre est, étymologiquement, une balance de niveau.
- ***Conscientia*** signifie « savoir avec », connaissance partagée. Le mot a donné à la fois la conscience morale (ce qui juge le bien et le mal) et la conscience de soi (ce qui sait ce qu'il vit).
- Le suffixe **-isme** désigne une doctrine, un courant de pensée et de pratique.

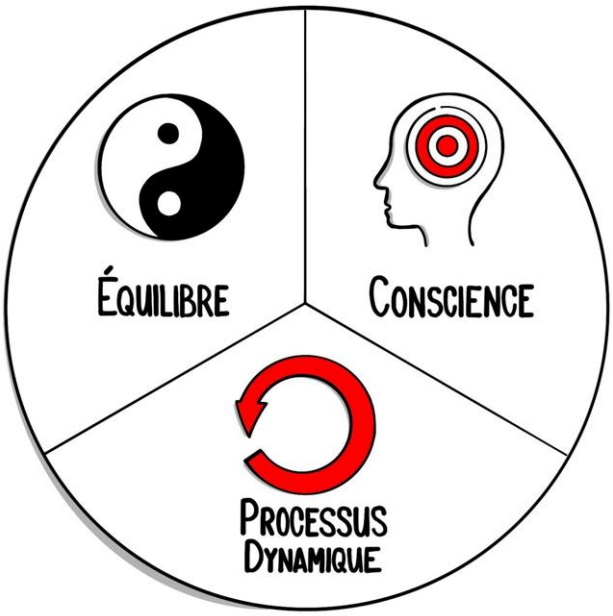
L'Équiconscisme est donc, littéralement, une pensée et une pratique de l'équilibre juste, éclairé par un savoir partagé. Le nom est masculin ; l'adjectif est « équiconsciste » (une démarche équiconsciste, une organisation équiconsciste) ; la personne qui le pratique est « une personne équiconsciste ». En anglais, on écrit *Equiconscism*.

La genèse est récente et documentée. L'idée d'« équilibres conscients », ni croissance aveugle ni décroissance punitive, est formulée par David Fiorucci au début de 2025 ; le nom « Équiconscisme » est retenu en février 2025 ; la théorie mûrit ensuite en 2025–2026 avec les dix questions-clés, la Voie Consciente et le guide SALTER. Dans ses premières notes (voir chapitre 4, section 4.9), l'auteur la résumait ainsi : ni croissance, ni décroissance, mais un équilibre conscient — et parfois, aussi, l'art de se contenter de ce que l'on a.

Sa devise tient en une ligne :

> *« L'équilibre conscient : l'art de prospérer ensemble, en mouvement et avec mesure. »*

7.2 La définition canonique



Équilibre, conscience, processus dynamique

REPÈRE Définition

L'Équiconscisme est une théorie économique et sociétale de l'équilibre conscient. Elle conçoit l'équilibre non comme un état à atteindre, mais comme un processus dynamique, continu et différencié, par lequel des personnes, des organisations et des sociétés ajustent en permanence leurs décisions afin que l'économie, la société et le vivant se soutiennent mutuellement — en élargissant consciemment leur regard à toutes celles et ceux, humains et non humains, présents et à venir, que ces décisions touchent.

Chaque mot de cette définition a été pesé. Lisons-la lentement.

« Une théorie économique et sociétale ». L'Équiconscisme parle d'économie — de production, d'échange, de partage de la valeur — mais il refuse de l'isoler de la société qui la porte et du vivant qui la nourrit. C'est une théorie au sens où elle propose une explication (le déséquilibre du monde naît d'un déséquilibre de regard) et une méthode (le cycle de l'équilibre conscient). Ce n'est pas un modèle mathématique ; c'est un cadre d'analyse et d'action.

« De l'équilibre conscient ». Le cœur de la théorie tient en deux mots, qu'il faut définir séparément.

- L'**équilibre** n'est ni l'immobilité ni l'égalité arithmétique. C'est la tension féconde et régulée entre des forces qui se complètent. Il se maintient par le mouvement : le pendule, la toupie, la marche, l'homéostasie du vivant. Il ne faut pas le confondre avec « l'équilibre des forces » ou « l'équilibre de la terreur », qui sont des rapports de puissance figés : l'équilibre conscient est un équilibre de soin et de justesse, non de dissuasion.
- **Conscient** signifie : qui voit, qui sait ce qu'il fait et ce que son action produit, et qui en répond. Trois sens s'articulent : la conscience de soi (lucidité intérieure), la conscience de l'autre et du monde (attention, écoute, empathie, compréhension des interdépendances), la conscience morale (discernement du juste et responsabilité). Le mot n'a ici aucun sens mystique.

« Non comme un état à atteindre, mais comme un processus dynamique ». C'est le renversement central. Un **processus dynamique** est une suite d'interactions et de rétroactions — des boucles de régulation — où chaque ajustement modifie le contexte du suivant. L'équilibre conscient n'est jamais « acquis » : il se perçoit, se discerne, s'ajuste et se transmet, encore et encore.

L'image préférée de l'auteur est la **toupie**. Immobile, elle tombe. Lancée, elle tient debout, et même se redresse : sa stabilité vient de sa rotation. Quand elle ralentit, elle se met à vaciller, puis s'effondre. Le guide SALTER place d'ailleurs, juste avant son mot de la fin, la photographie pleine page d'une toupie en mouvement[1]. Il y a là une leçon simple : un système qui cesse de bouger ne gagne pas en stabilité ; il la perd.

« Continu et différencié ». Continu, parce qu'il n'y a pas de ligne d'arrivée. Différencié, parce que le point juste n'est pas le même pour chacun : c'est l'**équité différenciée** (section 7.6).

« Par lequel des personnes, des organisations et des sociétés ». L'Équiconscisme s'adresse à tous les niveaux, de la personne à la planète. Il agit surtout au niveau de la personne et des organisations, mais en reliant explicitement au niveau des sociétés (section 7.10).

« Ajustent en permanence leurs décisions ». L'équilibre ne se décrète pas : il se pratique, décision après décision. Un budget familial, un plan de recrutement, un règlement communal, une politique publique sont autant de gestes d'ajustement.

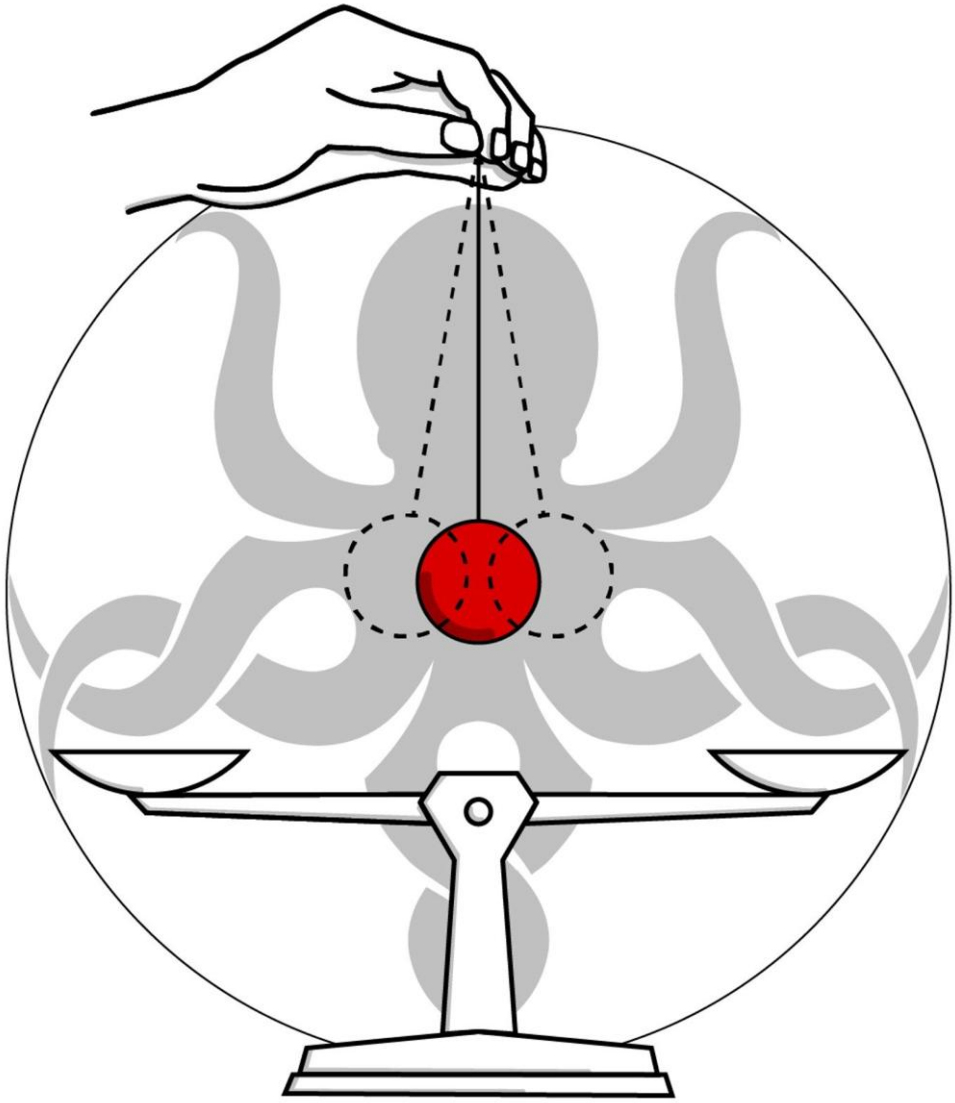
« Afin que l'économie, la société et le vivant se soutiennent mutuellement ». Le mot décisif est « mutuellement ». Il ne s'agit pas d'arbitrer entre trois intérêts rivaux, ni de sacrifier l'un pour sauver les autres, mais de chercher les décisions où chacun renforce les autres : une économie qui nourrit la société et régénère le vivant ; une société qui donne sens à l'économie et protège le vivant ; un vivant respecté qui rend durables l'économie et la société.

« En élargissant consciemment leur regard à toutes celles et ceux, humains et non humains, présents et à venir, que ces décisions touchent ». Voici la condition de tout le reste. Le regard doit s'étendre au-delà de soi (les autres), au-delà de l'espèce (les non-humains), au-delà du présent (les générations futures). C'est l'impératif de Hans Jonas rendu praticable (voir chapitre 6) : une méthode pour voir les absents avant de décider (section 7.7).

Une autre image aide à comprendre cette définition. L'auteur offre parfois un petit objet : une **règle en bois** d'une dizaine de centimètres et **trois galets noirs**, avec cette consigne : « Placez la règle, jouez avec les trois galets, trouvez le point où tout tient. » Celui qui s'y essaie découvre trois choses. Le point d'équilibre existe, mais il faut le chercher par petits ajustements. Il change dès qu'on déplace un galet. Et il n'existe pas de disposition unique : chaque arrangement a son point juste. La règle figure la structure et la mesure ; les galets, le poids des réalités, différentes les unes des autres. C'est, en miniature, toute la théorie.

Enfin, l'Équiconscisme se tient sur la ligne de crête que le guide SALTER nomme son « dénominateur commun » (voir chapitre 2) : une voie qui n'est ni fatalisme ni idéalisme naïf, qui accueille les contradictions mais refuse l'impuissance[2].

7.3 L'emblème du pendule



L'emblème de l'Équiconscisme : la main, le pendule, la balance, la pieuvre et le cercle

L'Équiconscisme a un emblème. Une main tient un fil ; au bout, une sphère rouge oscille ; ses positions extrêmes sont dessinées en pointillés, et elle ne les atteint jamais. Au-dessous se tient une balance à deux plateaux. En fond, une pieuvre grise déploie ses huit bras. Le tout est inscrit dans un cercle. Chaque élément se lit.

La main représente la conscience humaine, individuelle et collective. Elle ne fige pas le mouvement ; elle l'accompagne. Elle tient sans serrer : une main crispée arrêterait le pendule, une main absente le laisserait s'emballer ou s'éteindre.

La sphère rouge représente nos décisions, notre activité, l'économie en mouvement. Le rouge est la couleur de la vie, de l'énergie, du cœur.

L'oscillation dit que la vie est mouvement. Un pendule immobile ne donne plus l'heure. Chercher l'équilibre, ce n'est pas arrêter le mouvement : c'est éviter l'emballement.

Les pointillés figurent les extrêmes possibles mais non souhaités — l'excès et le manque. L'oscillation reste dans le **corridor de la juste mesure** (section 7.5).

La balance représente la pesée, la justice, le discernement entre besoins, intérêts et parties prenantes. Elle rappelle l'étymologie du mot « équilibre ».

La pieuvre représente l'intelligence distribuée et l'interdépendance. On dit parfois, par image, qu'elle possède « neuf cerveaux » : un cerveau central et, dans chacun de ses huit bras, un cordon nerveux jalonné de ganglions. La réalité zoologique est plus précise, et plus frappante encore : le poulpe commun compte environ 500 millions de neurones, dont près des deux tiers se trouvent dans les bras, qui peuvent traiter localement de nombreuses informations sensorielles et motrices tout en restant coordonnés par le cerveau central[3]. C'est une belle figure d'organisation : chaque bras agit avec autonomie, près du terrain, sans cesser d'appartenir à un tout. C'est aussi un clin d'œil à l'Octocratie (Octocracy®), l'approche de gouvernance développée par LP3 AG / SA (section 7.14).

Le cercle représente l'unité, la totalité, le vivant comme système. Ce qui est dedans est relié.

> **REPÈRE** **Le pendule en une phrase**
>
> La main (la conscience) accompagne la sphère (nos décisions), qui oscille (la vie) sans atteindre les extrêmes (le corridor), au-dessus d'une balance (le discernement), sur le fond d'une intelligence distribuée (la pieuvre), dans un monde où tout est relié (le cercle).

7.4 Les trois dimensions et la main qui les relie

L'Équiconscisme cherche l'équilibre entre trois dimensions, toujours citées dans cet ordre et sous ces intitulés.

1. Une économie mesurée et partagée. La création de valeur est au service de la vie. Cela suppose la qualité, la durabilité et une sobriété choisie ; un partage équitable de la valeur entre celles et ceux qui la créent ; un capital conçu comme un moyen et non comme une fin. « Mesurée » ne veut pas dire « petite » : une économie peut être dynamique, innovante et prospère tout en connaissant sa mesure.

2. Une société inclusive et solidaire. Elle garantit la dignité, l'appartenance, la justice et la participation ; elle prend en compte les besoins différenciés ; elle entretient les liens entre générations.

3. Un vivant respecté et régénéré. C'est l'écologie régénérative : respecter les limites planétaires, les écosystèmes, les animaux, les ressources communes (eau, air, sols, territoire), et viser la régénération plutôt que la simple réduction des dégâts.

La **conscience** n'est pas une quatrième dimension. C'est **la main qui tient le pendule** : la capacité qui relie et régule les trois. Une organisation peut exceller séparément dans chaque domaine — un bon résultat financier, un bon climat social, un bon bilan carbone — et pourtant manquer d'équilibre conscient si ces performances se construisent l'une contre l'autre, ou si personne ne voit leurs interactions. La conscience est ce qui fait tenir ensemble.

Cette triade rejoint une intuition que l'auteur appelle la **triple reliance** : reliance à soi, aux autres et à la nature. L'économie mesurée commence par un rapport juste à ses propres besoins ; la société inclusive, par un rapport juste aux autres ; le vivant régénéré, par un rapport juste à la nature.

Dimension	Ce qu'elle sert	Signe de manque	Signe d'excès
Une économie mesurée et partagée	La création de valeur au service de la vie	Précarité, sous-investissement, faillite	Accumulation, rendement qui épuise, concentration
Une société inclusive et solidaire	La dignité, l'appartenance, la participation	Exclusion, solitude, invisibilité	Surcharge, conformisme, surveillance
Un vivant respecté et régénéré	Les conditions de toute vie	Dégradation des sols, de l'eau, des espèces	Prélèvements au-delà du renouvellement

7.5 Le corridor de la juste mesure

Planchers et plafonds

Pour chaque dimension, il existe un **plancher** — le seuil en deçà duquel la dignité, les besoins essentiels ou la viabilité ne sont pas assurés — et un **plafond** — le seuil au-delà duquel l'excès épuise les personnes, déchire le lien social ou dépasse les limites du vivant. L'équilibre conscient est l'oscillation régulée **à l'intérieur** de ce corridor.

Gregory Bateson l'a formulé pour le vivant : en biologie, il n'existe pas de valeur dont « plus » serait toujours « mieux » ; sous l'optimum, on est en manque ; au-delà, la variable devient toxique (voir chapitre 6). Le corridor applique ce principe à l'économie, à la société et au vivant.

Le tableau suivant donne des **exemples** de planchers et de plafonds. Ce ne sont pas des normes universelles : ils se fixent selon le contexte, par la délibération et, quand elles existent, par des références scientifiques ou juridiques.

Dimension	Niveau	Exemples de plancher	Exemples de plafond
Une économie mesurée et partagée	Personne, famille	Revenu couvrant les besoins essentiels ; épargne de précaution	Endettement qui dépasse la capacité de remboursement ; consommation qui dévore le temps et l'attention
	Organisation	Salaires permettant de vivre dignement ; trésorerie suffisante ; investissement d'entretien	Écart de rémunération jugé indéfendable par les parties prenantes ; objectifs de rendement qui imposent l'épuisement des équipes ou des fournisseurs
	Société	Accès aux services essentiels ; filet de sécurité	Concentration du patrimoine qui capte le pouvoir ; dette publique qui ampute les générations futures
Une société inclusive et solidaire	Personne, famille	Sommeil, repos, liens de confiance, temps partagé	Charge mentale et heures de travail qui détruisent la santé ou la vie familiale

Dimension	Niveau	Exemples de plancher	Exemples de plafond
	Organisation	Sécurité psychologique ; droit d'être entendu ; accessibilité	Surveillance intrusive ; pression de conformité ; réunions et sollicitations qui saturent
	Société	Droits fondamentaux ; accès à l'éducation et à la santé ; participation démocratique	Polarisation qui rend le dialogue impossible ; inégalités qui déchirent le sentiment d'appartenance
Un vivant respecté et régénéré	Personne, famille	Accès à l'eau potable, à l'air sain, à la nature de proximité	Empreinte personnelle incompatible avec les budgets écologiques partagés
	Organisation	Respect de la loi, du bien-être animal et de la santé des sols exploités	Prélèvements au-delà du rythme de renouvellement ; émissions au-delà d'une trajectoire compatible avec les objectifs climatiques
	Société	Protection des écosystèmes qui assurent l'eau, la pollinisation, la fertilité	Dépassement des limites planétaires

REPÈRE **Le corridor, schéma décrit**

Imaginez trois bandes horizontales superposées, une par dimension : en haut, une économie mesurée et partagée ; au milieu, une société inclusive et solidaire ; en bas, un vivant respecté et régénéré. Chaque bande est bornée par deux lignes pointillées : le plafond en haut, le plancher en bas. L'axe horizontal est le temps. Dans chaque bande, une courbe rouge ondule : elle monte, redescend, se corrige, sans jamais toucher les pointillés. Là où une courbe s'approche d'une borne, une petite flèche indique l'ajustement conscient qui la ramène vers le centre. Des traits verticaux fins relient les trois bandes : une décision qui fait monter une courbe fait souvent bouger les deux autres. Le corridor n'est pas un tuyau rigide : sa largeur varie selon la dimension et le contexte, et le centre de l'oscillation peut se déplacer au fil du temps.

Lien et différence avec le donut

Le corridor prolonge deux héritages. Le premier est la *mesotès* d'Aristote, qui situe la vertu entre un excès et un défaut (chapitre 6). Le second est la « théorie du donut » de l'économiste britannique Kate Raworth (chapitre 5) : un espace « sûr et juste » pour l'humanité, compris entre un **plancher social** (douze besoins essentiels, de l'alimentation à la voix politique) et un **plafond écologique** (les neuf limites planétaires)[4]. Ce plafond n'est pas théorique. Selon le *Planetary Health Check* publié le 24 septembre 2025 par le Potsdam Institute for Climate Impact Research, sept des neuf limites planétaires sont désormais dépassées, l'acidification des océans ayant rejoint la zone de danger ; l'édition 2026, publiée le 21 septembre 2026, confirme ce constat[5].

L'Équiconscisme reprend le donut et s'en distingue sur quatre points. Premièrement, il pose un plancher **et** un plafond pour **chaque** dimension, y compris l'économie : une économie peut manquer (sous-investissement, précarité) comme déborder (spéculation, concentration). Deuxièmement, il applique le corridor **à tous les niveaux** : pas seulement à l'économie mondiale, mais à une personne, une famille, une PME, une commune. Troisièmement, il décrit une **dynamique** : on n'est

pas « dans » ou « hors » du donut une fois pour toutes ; on oscille, et l'on corrige. Quatrièmement, il ajoute **la conscience qui régule** : le donut dit où il faut être ; l'Équiconscisme propose une manière d'y rester.

La physique du pendule : une métaphore rigoureuse

Le pendule n'est pas seulement une belle image. Sa physique éclaire précisément ce que signifie réguler.

L'amortissement. Un pendule réel perd un peu d'énergie à chaque oscillation, par frottement. Les physiciens distinguent trois régimes. Faiblement amorti, il oscille longtemps en perdant peu à peu de l'amplitude. À l'amortissement dit « critique », il revient au centre le plus vite possible sans le dépasser. Trop amorti, il se traîne vers la verticale et s'y immobilise. Transposé : une organisation sans aucun frein s'emballe ; une organisation corsetée de contrôles s'immobilise. L'**amortissement conscient** est celui qui réduit l'amplitude des excès sans tuer le mouvement.

Un pendule immobile ne donne plus l'heure. Une horloge à pendule, inventée par Christiaan Huygens en 1656 et brevetée en 1657, ne fonctionne que parce qu'un mécanisme — l'échappement — rend au pendule, à chaque oscillation, une petite impulsion, juste assez et juste au bon moment, pour compenser ce que les frottements lui ont pris[6]. Sans cette impulsion, le pendule s'arrête et l'horloge meurt. La conscience joue ce rôle : non pas une poussée massive, mais un apport mesuré, répété, bien placé. Une organisation, une famille, une démocratie qu'on laisse sans cet entretien ne tombent pas d'un coup ; elles s'arrêtent lentement.

La résonance destructive. Si l'on pousse un système au rythme de sa fréquence propre, chaque poussée s'ajoute à la précédente et l'amplitude croît. C'est utile sur une balançoire ; c'est dangereux sur un pont. Le 10 juin 2000, la passerelle du Millénaire, à Londres, a dû être fermée deux jours après son inauguration : les piétons, en ajustant inconsciemment leur pas au léger balancement latéral de l'ouvrage, amplifiaient ce balancement, qui les poussait à se synchroniser davantage. Il a fallu installer des amortisseurs avant de la rouvrir en février 2002[7]. C'est l'image exacte d'une boucle de rétroaction positive : bulles financières, spirales de polarisation, emballement climatique. Chacun, en réagissant « normalement » au mouvement, l'amplifie. L'équilibre conscient consiste d'abord à repérer ces boucles, puis à « rompre le pas ».

Le forçage. Un pendule peut aussi être secoué de l'extérieur, à des rythmes qu'il ne choisit pas : chocs économiques, pandémies, guerres, catastrophes. C'est la polycrise (chapitre 1). On ne supprime pas le forçage ; on peut en revanche renforcer la capacité d'absorption du système — ce que Holling appelle la résilience (chapitre 6).

La synchronisation. En 1665, Huygens observa que deux horloges à pendule accrochées au même support finissaient par osciller exactement en opposition de phase, et il parla d'une « sympathie » entre elles[8]. Des oscillateurs couplés s'accordent. C'est l'image de la reliance : les équilibres d'une personne, d'une équipe et d'une organisation s'influencent. Mais la passerelle de Londres rappelle que la synchronisation peut aussi produire l'emballement. La reliance consciente est un accord, non un mimétisme.

Les limites de la métaphore. Un pendule a un seul point de repos, fixe. Les systèmes humains en ont plusieurs, et leur « centre » se déplace avec le contexte, comme le milieu confucéen qui se tient « selon le moment » (chapitre 6). La métaphore ne dit pas où est le centre ; elle dit comment on s'en approche et comment on évite l'emballement. C'est pourquoi l'Équiconscisme lui associe une méthode de discernement (section 7.8).

7.6 L'équité différenciée

Tout le monde n'a pas besoin de la même chose. L'équilibre conscient n'est pas l'uniformité : il ajuste selon les besoins, les capacités, les contextes, les cultures et les moments.

Cette idée a une longue histoire. Aristote distinguait déjà la justice « corrective », qui rétablit une égalité arithmétique dans les échanges, et la justice « distributive », qui répartit selon une proportion tenant compte de ce qui distingue les personnes[9]. L'économiste et philosophe Amartya Sen a montré qu'une même ressource ne donne pas à tous les mêmes possibilités réelles : un même revenu n'offre pas la même liberté de se déplacer à une personne valide et à une personne en fauteuil roulant. Ce qui compte, ce sont les « capabilités », c'est-à-dire ce que les personnes peuvent effectivement être et faire[10]. Le principe de **subsidiarité**, enfin, confie les décisions au niveau le plus proche des personnes concernées, parce que c'est là que les besoins sont le mieux connus. La cybernétique d'Ashby en donne la raison technique : seule la variété peut absorber la variété (chapitre 6). *Magnifica Humanitas* le dit en termes sociaux : « Il n'existe donc pas de modèle de changement unique ni de solution globale : il existe des territoires et des histoires qui exigent des réponses différentes »[11].

Quelques exemples. Dans une équipe, une collaboratrice qui accompagne un parent malade n'a pas besoin des mêmes horaires qu'un collègue sans charge familiale ; lui imposer le même cadre, c'est la pousser sous le plancher. Une PME en création n'a pas les mêmes marges de manœuvre qu'un groupe établi ; exiger d'elle les mêmes dispositifs de reporting, c'est confondre équité et uniformité. Une région de montagne n'a pas les mêmes besoins de mobilité qu'une agglomération.

L'équité différenciée a toutefois deux garde-fous. D'abord, la **dignité commune** n'est pas différenciée : elle est due à chacune et à chacun, sans condition. Ensuite, les **planchers de dignité** et les **plafonds écologiques** ne se négocient pas au nom de la différence. La différenciation porte sur les moyens, les rythmes et les chemins ; elle ne justifie ni la privation ni la démesure. C'est ce qui la distingue du relativisme (section 7.12).

7.7 L'élargissement du regard

L'auteur l'exprime avec une formule familière : il faut « regarder plus loin que son nombril ». Avant de décider, l'élargissement du regard consiste à identifier trois cercles :

- qui et quoi est **impliqué** : les acteurs de la décision ;
- qui et quoi est **impacté**, directement ou indirectement ;
- qui et quoi est **absent** : les sans-voix — générations futures, non-humains, personnes vulnérables, personnes lointaines.

Ravi Chaudhry décrit la même exigence par une image : « Une vision à 360 degrés exclut ; une vision à 720 degrés inclut ceux qui sont exclus » (trad. libre)[12]. Il ajoute que le critère d'un bon dirigeant est sa capacité à écouter les avis qui ne sont pas exprimés (voir chapitre 8, question 4)[13].

L'élargissement du regard s'exerce par **cinq gestes** :

1. **Ouvrir le regard** : voir au-delà de son intérêt immédiat, de son service, de son pays, de son époque.
2. **Ouvrir les bras** : accueillir, inviter à la table celles et ceux qui n'y sont pas.
3. **Ouvrir le cœur** : se laisser toucher par ce que vivent les autres, humains et non humains.
4. **Écouter** : recevoir vraiment ce qui est dit, sans préparer sa réponse pendant que l'autre parle.
5. **Savoir se taire** : laisser la place à l'autre. C'est souvent le plus difficile, surtout pour celles et ceux qui ont l'habitude de parler.

Simone Weil a décrit ce dernier geste mieux que quiconque : l'attention « consiste à suspendre sa pensée, à la laisser disponible, vide et pénétrable à l'objet » (chapitre 6). Se taire n'est pas s'effacer : c'est faire de la place pour que l'autre existe.

> **EN PRATIQUE** **La carte des impliqués, des impactés et des absents**
>
> Avant une décision importante, prenez une feuille et tracez trois cercles concentriques. Au centre, notez les **impliqués** : qui décide, qui exécute, qui finance ? Dans le deuxième cercle, les **impactés** : qui en subira les effets, directement ou indirectement, ici et ailleurs ? Dans le cercle extérieur, les **absents** : qui ne sera pas dans la salle — les enfants, les générations futures, les animaux, un cours d'eau, les sous-traitants lointains, une personne qui ne parle pas la langue de la réunion ? Pour chaque absent, posez une question : qui peut porter sa voix, et comment ? Cette carte prépare la quatrième question-clé, « Inclusion et écoute » (annexe B, fiche « élargir le regard »).

7.8 Le cycle de l'équilibre conscient

Le processus dynamique de l'Équiconscisme prend la forme d'un cycle en cinq mouvements. Il s'applique à tous les niveaux : une personne qui réorganise son temps, une équipe qui choisit un fournisseur, une commune qui révise son plan d'aménagement.

1. **Percevoir** — ouvrir le regard : voir la situation, les forces en présence, les parties impliquées et impactées, les signaux faibles.
2. **Écouter** — ouvrir les bras et le cœur, laisser la place, se taire : accueillir les voix, y compris minoritaires et absentes.
3. **Discerner** — peser (la balance) : besoins différenciés, planchers et plafonds, court/moyen/long terme, les dix questions-clés.
4. **Ajuster** — agir avec mesure, corriger l'amplitude, décider par consentement quand c'est collectif.
5. **Répondre et transmettre** — rendre compte (*accountability*), mesurer, apprendre, transmettre ; puis le cycle recommence.

Ce cycle traduit en méthode les convergences du chapitre 6. Percevoir et Écouter correspondent à la boucle d'information de la cybernétique ; Discerner, à la *phronèsis* d'Aristote ; Ajuster, à la correction d'écart ; Répondre et transmettre, à la responsabilité de Jonas et à l'apprentissage. La décision par **consentement**, dans le quatrième mouvement, ne demande pas l'unanimité : on vérifie qu'aucune objection argumentée ne subsiste. Cette pratique vient de la sociocratie ; elle est reprise, notamment, par l'Octocratie.

EN PRATIQUE **Le cycle en action (cas illustratif fictif)**

Une menuiserie de douze personnes reçoit une commande très importante, qui doublerait son chiffre d'affaires pendant un an. **Percevoir** : l'équipe liste ce que la commande implique (heures supplémentaires, achats de bois, sous-traitance) et ce qu'elle impacte (clientèle habituelle, familles, forêt d'origine du bois). **Écouter** : la patronne réunit l'équipe, puis appelle deux clients fidèles et la scierie locale ; un apprenti, d'abord silencieux, signale qu'il ne pourra pas suivre ses cours avec ce rythme. **Discerner** : le plafond de charge de travail serait dépassé pendant six mois ; le plancher de formation de l'apprenti ne serait plus assuré ; la provenance du bois doit être vérifiée. **Ajuster** : l'entreprise accepte la commande sur dix-huit mois au lieu de douze, engage une personne en contrat temporaire et protège les jours de cours ; la décision est prise par consentement. **Répondre et transmettre** : un point mensuel suit la charge et la satisfaction ; au terme du projet, l'équipe note ce qu'elle a appris pour la prochaine commande exceptionnelle.

7.9 Les sept principes de l'Équiconscisme

Le cycle dit *comment* procéder. Les sept principes disent *selon quoi*.

1. Le mouvement plutôt que l'état — l'équilibre est un processus, jamais un acquis. Il se fonde sur la première convergence du chapitre 6 : ce qui vit se maintient en changeant. Conséquence pratique : aucune certification, aucun label, aucun bon résultat ne dispense de recommencer le cycle.

2. La juste mesure plutôt que le maximum — optimiser dans le corridor, pas maximiser une variable. Maximiser le profit, la croissance, la vitesse ou même une vertu finit par détruire ce qui les rend possibles. *Magnifica Humanitas* le formule ainsi : « Ce qui se développe sans mesure peut lui aussi devenir une forme de pauvreté. Dans un écosystème, l'harmonie se brise lorsqu'une seule espèce prolifère au détriment des autres »[14].

3. L'équité différenciée plutôt que l'uniformité — à chacun selon ses besoins et ses capacités, dans la dignité commune (section 7.6).

4. L'élargissement du regard — voir les impliqués, les impactés et les absents ; humains et non humains ; aujourd'hui et demain (section 7.7).

5. La reliance des niveaux — de la personne à la planète, subsidiarité et solidarité (section 7.10).

6. La régénération plutôt que la seule préservation — laisser les personnes, les liens et le vivant en meilleur état. Réduire les dégâts est nécessaire, mais insuffisant : on ne répare pas un sol en l'épuisant un peu moins vite. Une équipe dont les membres sortent d'un projet plus compétents et plus confiants qu'ils n'y sont entrés, un sol dont la matière organique augmente, un quartier dont les liens se sont densifiés sont des signes de régénération.

7. La responsabilité assumée — rendre compte (*accountability*), et reconnaître la joie et la vitalité comme signes de justesse. Rendre compte, ce n'est pas seulement être responsable : c'est rendre visible ce que l'on a fait, ce qui a marché et ce qui a échoué, devant celles et ceux que l'on a touchés. Et la joie, au sens de Spinoza — le passage à une plus grande puissance d'agir (chapitre 6) —, est un indicateur sérieux : une organisation où plus personne ne rit ni ne s'engage a peut-être de bons chiffres, mais elle a perdu son équilibre.

7.10 La reliance des niveaux : micro, méso, macro

L'Équiconscisme distingue trois niveaux :

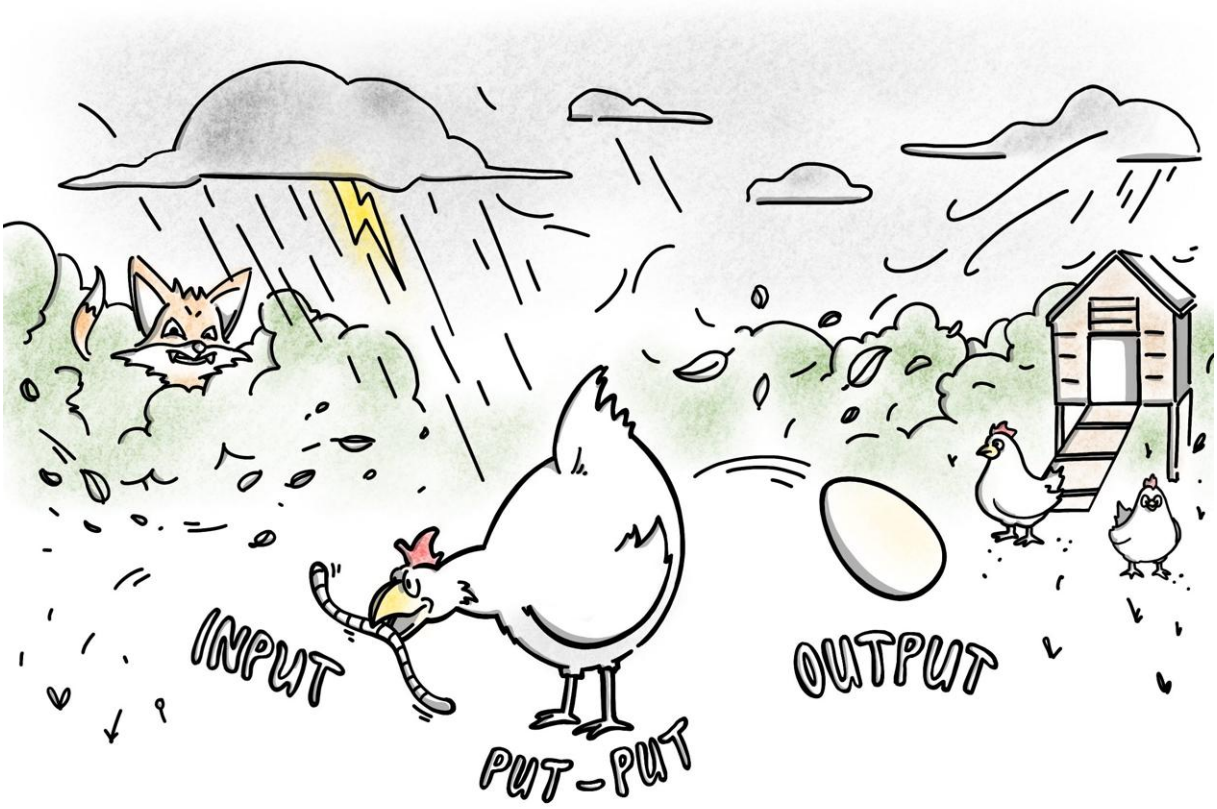
- **micro** : la personne, la famille ;
- **méso** : les organisations, les communes, les réseaux, les secteurs ;
- **macro** : les États, les institutions internationales, l'économie mondiale.

Il agit **surtout au micro et au méso**, en reliant explicitement au macro. Ce choix n'est pas une modestie de façade. C'est au niveau des personnes et des organisations que se prennent la plupart des décisions quotidiennes qui font l'économie réelle : acheter, embaucher, produire, investir, voter en assemblée communale. C'est aussi à ce niveau que les grandes orientations macro se traduisent — ou échouent à se traduire — en pratiques.

Deux principes règlent la relation entre les niveaux. La **subsidiarité** : décider au plus près. La **solidarité** : ne laisser personne hors du corridor. *Magnifica Humanitas* rappelle qu'ils sont indissociables : « Lorsque la subsidiarité n'est pas accompagnée de solidarité, elle finit par se transformer en simple défense d'intérêts particuliers ; lorsque la solidarité n'est pas soutenue par la subsidiarité, elle dégénère en assistanat qui ne favorise pas la responsabilité »[15].

Ricœur en donnait la structure éthique : la vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes (chapitre 6). Ravi Chaudhry en donne une formulation holistique, placée en épigraphe du chapitre 9 : la partie est dans le tout autant que le tout est dans la partie[16]. L'image de la pieuvre dit la même chose : des bras autonomes, un corps commun. Le chapitre 9 décline l'équilibre conscient à chaque niveau, de la personne aux institutions internationales.

7.11 Input – Put-Put – Output : lire le processus entier



Input – Put-Put – Output

Une illustration de l'Équiconscisme représente une poule. Elle mérite qu'on s'y arrête, parce qu'elle corrige un réflexe profond de nos économies : ne regarder que le résultat.

Toute activité transforme des ressources. L'**input**, c'est le ver, la nourriture, l'énergie, le travail, l'attention. Le **put-put**, c'est le gloussement de la poule : le processus vivant, le travail patient, invisible, qui prend son temps. L'**output**, c'est l'œuf, qui nourrit et porte la vie suivante. Autour de la scène gronde un **orage** — la polycrise. Rôde un **renard** — les prédateurs, les risques, les tentations d'exploitation ; clin d'œil à *L'heure des prédateurs* de Giuliano da Empoli (chapitre 1). Et il y a le **poulailler** et la **communauté** : le refuge, l'appartenance.

La leçon est simple. L'équilibre conscient regarde **tout le processus**, pas seulement l'output. Une économie qui ne compte que les œufs finit par épuiser les poules, par négliger le poulailler et par oublier le renard. Elle confond rendement et vitalité. L'Équiconscisme protège le processus vivant et ceux qui le portent : la santé des personnes qui travaillent, la qualité des relations, le rythme juste, la sécurité du refuge. Il demande aussi d'où vient le ver — la chaîne d'approvisionnement — et ce que devient l'œuf.

7.12 Ce que l'Équiconscisme n'est pas

Une théorie se définit aussi par ce qu'elle refuse.

- **Ni une idéologie partisane.** L'Équiconscisme ne se range ni à gauche ni à droite. Il propose des critères de discernement que des personnes de sensibilités différentes peuvent partager, et qui laissent place au débat démocratique sur les moyens.
- **Ni une religion.** Il dialogue avec les sagesses et les traditions spirituelles (chapitre 12), mais il ne repose sur aucune révélation et n'exige aucune croyance. Croyants, agnostiques et athées peuvent le pratiquer.
- **Ni une décroissance punitive.** Il ne fait pas de la réduction une fin en soi et ne culpabilise pas. Là où il faut réduire, il le fait avec mesure, en protégeant les planchers.
- **Ni une croissance aveugle.** Il ne fait pas non plus de l'augmentation une fin en soi. Il demande : croître en quoi, pour qui, jusqu'où ?
- **Ni un juste-milieu tiède.** Le « centre mou » qui coupe la poire en deux n'est pas l'équilibre conscient. Comme chez Aristote, la juste mesure est un sommet. Elle exige parfois des décisions nettes et courageuses : refuser un contrat, fermer une activité nuisible, défendre une personne exclue.
- **Ni un relativisme.** Tout ne se vaut pas. Les planchers de dignité et les plafonds écologiques ne se négocient pas.
- **Ni une utopie.** L'Équiconscisme ne promet pas un monde parfait. Il propose une pratique, applicable dès aujourd'hui, là où l'on est. *Magnifica Humanitas* parle d'un « sain réalisme qui évite autant l'idéalisme politique que le cynisme »[17] ; le guide SALTER, d'une voie qui n'est ni fatalisme ni idéalisme naïf (section 7.2).

7.13 Dialogues : le Peopleism et *Magnifica Humanitas*

L'Équiconscisme n'est pas seul. Deux textes récents, venus d'horizons très différents, formulent des intuitions proches. Ils méritent un dialogue attentif, qui respecte leurs différences.

Avec le Peopleism de Ravi Chaudhry

Ravi Chaudhry, fondateur et président de CeNext Consulting, a publié en 2024 *Capitalism to Peopleism: Inspiring a Leadership Transformation* (Simon & Schuster India), distingué par les FICCI Publishing Awards 2025 comme « Business Book of the Year – Business Management » (voir chapitre 5). Il y définit le Peopleism comme « un système de gouvernance qui recueille avec sensibilité les aspirations collectives de tous les citoyens et y répond, dans les limites de ressources soutenables » (trad. libre)[18].

Les deux démarches se rejoignent sur l'essentiel et se complètent par leurs niveaux. Ravi Chaudhry travaille surtout au niveau **macro** : vision, gouvernance, institutions, fiscalité. L'Équiconscisme travaille surtout aux niveaux **méso** et **micro** : processus, questions, grilles, pratiques, avec des liens vers le macro. Là où Ravi Chaudhry dessine l'architecture, l'Équiconscisme propose une manière de s'y tenir en mouvement.

Thème	Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism* (trad. libre)	Équiconscisme	Nature du lien
La triade	« Tout entrepreneur a besoin, dans chacune de ses entreprises, de trois composantes essentielles : le capital, les personnes et la nature » (p. 142)	Les trois dimensions : une économie mesurée et partagée, une société inclusive et solidaire, un vivant respecté et régénéré	Convergence forte
L'équilibre	« la conscience nous aide à trouver un "équilibre" : un équilibre entre des exigences diverses et contradictoires » (p. 124) ; l'équilibre entre liberté et responsabilité « il faut le réaliser et y tendre peu à peu » (p. 58)	L'équilibre conscient comme processus dynamique ; le cycle en cinq mouvements	Convergence ; l'Équiconscisme en propose la méthode
La mesure	« L'économie de la connaissance veut toujours plus. L'économie de la sagesse comprend la notion d'"assez" » (p. 110)	La juste mesure plutôt que le maximum ; le corridor	Convergence
Le corridor	Le Peopleism veut élargir « le corridor de la liberté » pour y accueillir chacun (p. 86, en réponse à Acemoglu et Robinson)	Le corridor de la juste mesure, avec planchers et plafonds	Écho d'images, sens complémentaires
Le regard	« Une vision à 360 degrés exclut ; une vision à 720 degrés inclut ceux qui sont exclus » (p. 123)	L'élargissement du regard : impliqués, impactés, absents	Convergence très forte
Le long terme	« un équilibre entre les impératifs du court terme et la durabilité à long terme » (p. 162)	Sixième question-clé, « Temporalité et cycles »	Convergence
Le tout et les parties	« La partie est dans le tout autant que le tout est dans la partie » (p. 210)	La reliance micro-méso-macro	Fondement commun
Le positionnement	« Le "Peopleism" n'est une idéologie ni de gauche ni de droite » (p. 156)	Ni idéologie partisane	Convergence

Dans son article publié par *Fortune* le 22 mars 2026, Ravi Chaudhry résume sa prémisse : le capital reste indispensable, mais il fonctionne « comme un moyen plutôt que comme un maître », et la transition vers un monde meilleur « n'est pas garantie. Elle doit être choisie » (trad. libre)[19]. L'Équiconscisme partage ce registre du choix.

Deux nuances enrichissent le dialogue. Ravi Chaudhry propose de faire primer « les personnes » et « la nature » sur « le capital » ; l'Équiconscisme cherche un équilibre différencié entre les trois dimensions, où le capital, conçu comme moyen, reste au service des deux autres. Et là où le Peopleism décrit un système à instituer, l'Équiconscisme décrit un processus à pratiquer. Les deux se nourrissent : l'un dit *pourquoi* et *vers quoi* au niveau des systèmes, l'autre propose *comment*, au quotidien, aux niveaux méso et micro.

Avec *Magnifica Humanitas*

Le 15 mai 2026, le pape Léon XIV a publié l'encyclique *Magnifica Humanitas*, consacrée à la protection de la personne humaine à l'ère de l'intelligence artificielle. Le texte s'inscrit dans la doctrine sociale de l'Église (dignité, bien commun, destination universelle des biens, subsidiarité, solidarité) et oppose deux icônes : Babel, construction d'orgueil et d'uniformité, et Néhémie, qui reconstruit Jérusalem par une responsabilité partagée.

Magnifica Humanitas formule, dans son langage propre, des critères qui rejoignent plusieurs intuitions de l'Équiconscisme. Il s'agit d'une **convergence de critères**, non d'une caution.

Équiconscisme	*Magnifica Humanitas*	Commentaire
La juste mesure plutôt que le maximum	« Le pouvoir technique, s'il n'est pas équilibré, ne nous rend pas plus capables » (n. 113, qui met aussi en garde contre ce qui se développe « sans mesure » ; voir 7.9)	Le texte le plus proche de l'image du pendule
Le processus plutôt que l'état	« engager des processus de bien et […] les laisser mûrir » (n. 25) ; une « croissance harmonieuse » (n. 12)	Forte convergence
L'équité différenciée	« Il n'existe donc pas de modèle de changement unique ni de solution globale » (n. 153)	Très forte ; l'égalité de dignité reste absolue
L'élargissement du regard	Des « évaluations d'impact humain et social » (n. 14) ; la solidarité doit devenir « un choix conscient » (n. 74)	Forte
Écouter, savoir se taire	Une « hygiène de l'attention » faite de rythmes « qui prévoient le silence » (n. 146)	Forte
La reliance des niveaux	Subsidiarité et solidarité indissociables (n. 73) ; décider « au niveau le plus proche possible des personnes concernées » (n. 70)	Très forte
Répondre et transmettre	« la culture de la transparence, du rendre-compte et de l'évaluation » (n. 86, à propos de la synodalité)	Forte
Au-delà du seul PIB	« La mise au point de paramètres et d'indicateurs complémentaires au PIB est décisive » (n. 159)	Forte
La responsabilité partagée	« Aucune main ne suffit, à elle seule, à supporter le poids des défis pesant sur le monde ; et aucune n'est si faible qu'elle ne puisse apporter sa contribution » (n. 13)	Écho de la main du pendule

Les différences doivent être dites avec la même clarté. L'encyclique fonde la dignité humaine sur Dieu ; l'Équiconscisme se veut non confessionnel. Sa notion-clé est la **limite** acceptée ; celle de l'Équiconscisme est l'**équilibre dynamique** — deux notions complémentaires, que le n. 113 relie, mais distinctes. Le mot « équilibre » y a d'ailleurs aussi un sens négatif, lorsqu'elle critique « la logique de l'équilibre armé et de la dissuasion » (n. 204) : c'est précisément l'équilibre que l'Équiconscisme n'est pas. Enfin, l'encyclique porte des positions morales propres au catholicisme, que

l'Équiconscisme n'a pas vocation à endosser ni à contester. Le texte lui-même ouvre ce dialogue, en tenant pour « compagnons de route » et « précieux alliés » celles et ceux qui cherchent sincèrement « la vérité, la bonté, la beauté » (n. 23).

7.14 L'écosystème pratique en une page

L'Équiconscisme est une théorie et une méthode. Il s'appuie sur quelques outils, qui ont chacun une fonction précise.

Outil	Fonction	Où le trouver
SALTER	Diagnostiquer : « où en sommes-nous, quel est le levier ? » Six fractures, six leviers : S — Saturation → Clarté ; A — Artificialité → Présence incarnée ; L — Labilité → Ancrage intérieur ; T — Tribalisme → Co-création ; É — Évitement → Responsabilité ; R — Rupture → Résonance	Chapitre 2 ; guide SALTER® (2026), www.salter.ch
Les dix questions-clés	S'orienter et discerner, à tous les niveaux	Chapitre 8
La grille d'analyse	Mesurer : les dix questions notées de 1 (à renforcer / absent) à 5 (pleinement intégré)	Chapitre 8 ; annexe B
La grille des parties prenantes	Recueillir la perception des impliqués et des impactés	Chapitre 14 ; annexe B
L'atelier Équiconscisme	Pratiquer le cycle en groupe	Chapitre 14 ; annexe B
La Voie Consciente	Le chemin intérieur en cinq étapes : L'Appel, L'Exploration, L'Alignement, La Traversée, La Transmission	Annexe A

Attention à un point pratique : l'échelle SALTER va en sens inverse de la grille des dix questions. Dans SALTER, 1 correspond à la zone de lucidité et 5 à la crise silencieuse (intensité de la fracture) ; dans la grille des dix questions, 5 signifie « pleinement intégré ». SALTER est diagnostique ; l'Équiconscisme est le cadre de sens et d'action plus large dont SALTER constitue l'instrument de lecture du présent. Leur dénominateur commun est l'équilibre conscient. Les contenus SALTER restent soumis à leurs propres conditions d'utilisation.

QUESTION-CLÉ **Les dix questions-clés**

1. **Sens et finalité** — Quelle est l'intention profonde de ce que je fais ou de ce que nous faisons, et en quoi sert-elle réellement le vivant et le bien commun ?
2. **Équilibre intérieur / extérieur** — Comment harmoniser mes besoins ou ceux de notre groupe avec ceux des autres, de la société et de la nature ?
3. **Impact global** — Quelles sont les conséquences de mes choix — à court, moyen et long terme — sur les plans écologique, social, économique et culturel ?
4. **Inclusion et écoute** — Qui n'a pas encore été entendu ou pris en compte, et comment pouvons-nous lui donner une voix qui influence réellement la décision ?
5. **Responsabilité partagée** — Quelle part de responsabilité personnelle ou collective assumons-nous, et comment la rendons-nous visible et engageante ?
6. **Temporalité et cycles** — Où en sommes-nous dans le cycle naturel de ce projet ou de cette communauté, et quel est le rythme juste pour la prochaine étape ?
7. **Pouvoir et consentement** — Comment distribuons-nous les zones de pouvoir afin que les décisions soient prises par consentement et non par contrainte ou inertie ?
8. **Innovation régénérative** — De quelle manière ce que nous créons contribue-t-il non seulement à « moins détruire », mais à régénérer les ressources humaines et naturelles ?
9. **Transmission et exemplarité** — Que voulons-nous laisser en héritage — valeurs, savoirs, pratiques — et comment le démontrons-nous déjà dans notre manière d'agir ?
10. **Joie et vitalité** — Cette action nourrit-elle la joie, l'élan de vie et la beauté, signes d'un équilibre conscient plutôt que d'une simple performance ?

Trois approches développées par LP3 AG / SA, à Biel/Bienne, peuvent accompagner cette démarche ; nous les mentionnons brièvement. **LP3®** est une approche du leadership, définie comme « la capacité de créer du mouvement et de mobiliser les personnes vers un objectif commun et une vision attractive », fondée sur le pouvoir légitime plutôt que sur le pouvoir formel. Son nom, LP³, se lit ainsi : le **L** désigne le **Leadership** ; le **P** à la puissance trois, le **Potentiel**, la **Puissance** (ou pouvoir) et la **Performance**. Des dirigeantes et des dirigeants conscients de leurs forces et de leurs points de vigilance connaissent leur potentiel, exercent leur pouvoir avec un meilleur impact et causent moins de dommages collatéraux ; c'est alors la performance de toute l'organisation qui en bénéficie. **Octocracy®** (l'Octocratie) est une approche de gouvernance, qui répartit les droits de décision et la responsabilité dans des organisations qui ne veulent fonctionner ni de manière purement hiérarchique ni sans structure[20]. **Cofluencer®** désigne une posture : la capacité de produire un effet ensemble plutôt que d'exercer une influence. Équiconscisme®, SALTER®, LP3®, Octocracy® et Cofluencer® sont des marques déposées.

Aucun de ces outils n'est obligatoire. L'Équiconscisme se pratique avec une feuille, un crayon, et le courage de poser les bonnes questions.

En bref

- **Définition** : l'Équiconscisme est une théorie économique et sociétale de l'équilibre conscient. Elle conçoit l'équilibre non comme un état à atteindre, mais comme un processus dynamique, continu et différencié, par lequel des personnes, des organisations et des sociétés ajustent en permanence leurs décisions afin que l'économie, la société et le vivant se soutiennent mutuel-

lement — en élargissant consciemment leur regard à toutes celles et ceux, humains et non humains, présents et à venir, que ces décisions touchent.

- **Emblème** : une main (la conscience) accompagne un pendule rouge (nos décisions) qui oscille sans atteindre les extrêmes, au-dessus d'une balance, sur fond de pieuvre, dans un cercle. Un pendule immobile ne donne plus l'heure.
- **Trois dimensions** : une économie mesurée et partagée ; une société inclusive et solidaire ; un vivant respecté et régénéré. La conscience n'est pas une quatrième dimension : c'est la main qui les relie.
- **Corridor de la juste mesure** : pour chaque dimension et à chaque niveau, un plancher et un plafond ; l'équilibre conscient est l'oscillation régulée entre les deux — il prolonge Aristote et le donut de Kate Raworth en y ajoutant la dynamique et la conscience.
- **Méthode** : l'équité différenciée, l'élargissement du regard (ouvrir le regard, ouvrir les bras, ouvrir le cœur, écouter, savoir se taire) et le cycle en cinq mouvements (Percevoir, Écouter, Discerner, Ajuster, Répondre et transmettre).
- **Sept principes** : le mouvement plutôt que l'état ; la juste mesure plutôt que le maximum ; l'équité différenciée plutôt que l'uniformité ; l'élargissement du regard ; la reliance des niveaux ; la régénération plutôt que la seule préservation ; la responsabilité assumée.
- **Dialogues** : complémentarité avec le Peopleism de Ravi Chaudhry (macro) et convergence de critères avec *Magnifica Humanitas*, dans le respect de leurs fondements propres.

Notes

1. David Fiorucci, SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, p. 86 (photographie sans légende).
2. *Ibid.*, chap. 20, « Le dénominateur commun : l'équilibre conscient » ; voir aussi le « Mot de la fin », p. 87.
3. Binyamin Hochner, « An Embodied View of Octopus Neurobiology », *Current Biology*, 22 (20), 2012, p. R887-R892 (l'article rappelle que les bras concentrent environ les deux tiers des quelque 500 millions de neurones de la pieuvre ; paraphrase). Données établies sur *Octopus vulgaris* (J. Z. Young, 1963/1971).
4. Kate Raworth, *A Safe and Just Space for Humanity*, Oxfam Discussion Paper, 2012 ; *Doughnut Economics*, Londres : Random House Business, 2017 ; trad. fr. *La Théorie du donut*, Paris : Plon, 2018.
5. Potsdam Institute for Climate Impact Research (PIK), « Seven of nine planetary boundaries now breached – ocean acidification joins the danger zone », 24 septembre 2025, https://www.pik-potsdam.de/en/news/latest-news/seven-of-nine-planetary-boundaries-now-breached-2013-ocean-acidification-joins-the-danger-zone ; PIK, « Planetary Health Check 2026 finds mounting pressures across Earth's life-support systems », 21 septembre 2026, https://www.pik-potsdam.de/en/news/latest-news/planetary-health-check-2026-finds-mounting-pressures-across-earth2019s-life-support-systems (consultés le 30.09.2026).
6. Christiaan Huygens, *Horologium*, La Haye, 1658 ; *Horologium oscillatorium*, Paris, 1673. Privilège (octroi) accordé à Huygens le 16 juin 1657 ; horloge construite par Salomon Coster (voir *Œuvres complètes*, t. XVII, *L'horloge à pendule 1656-1666*, 1932, « L'horloge à pendule de 1657 », et l'appendice reproduisant le contrat passé par Coster).
7. Pat Dallard *et al.*, « The London Millennium Footbridge », *The Structural Engineer*, 79 (22), 2001 ; Steven H. Strogatz *et al.*, « Crowd synchrony on the Millennium Bridge », *Nature*, 438, 2005, p. 43–44. Ouverture le 10 juin 2000, fermeture le 12 juin 2000, réouverture le 22 février 2002.
8. Christiaan Huygens, *Œuvres complètes*, La Haye : Martinus Nijhoff, t. V, *Correspondance 1664-1665*, 1893, et t. XVII, *L'horloge à pendule 1656-1666*, 1932, section « Horloges marines (et sympathie des horloges) », V, 1665 (lettres et notes de février-mars 1665) ; voir M. Bennett *et al.*, « Huygens's clocks », *Proceedings of the Royal Society* A, 458, 2002, p. 563–579.
9. Aristote, *Éthique à Nicomaque*, V, 5-7 (1130b-1132b ; numérotation Bekker), paraphrase.
10. Amartya Sen, *Commodities and Capabilities*, Amsterdam : North-Holland, 1985 ; *Development as Freedom*, New York : Knopf, 1999 ; trad. fr. *Un nouveau modèle économique*, Paris : Odile Jacob, 2000.
11. Léon XIV, Lettre encyclique *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 153.
12. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism: Inspiring a Leadership Transformation*, New Delhi : Simon & Schuster India, 2024, p. 123 : « A 360-degree view excludes; a 720-degree view includes those who are excluded. »
13. *Ibid.*, p. 57 : « the views that are not articulated, as these are held by the people who have no access to the leader ».

14. *Magnifica Humanitas*, *op. cit.*, n. 113.
15. *Ibid.*, n. 73.
16. Chaudhry, *op. cit.*, p. 210 : « The part is as important as the whole. Every part is an indivisible part of the whole. The part is as much in the whole, as the whole is in the part. Neither functions without the other. »
17. *Magnifica Humanitas*, *op. cit.*, n. 218.
18. Chaudhry, *op. cit.*, p. 16 : « a system of governance that sensitively collates and meets the collective aspirations of all citizens, within sustainable resource parameters ». Citations du tableau (texte original) : p. 142 : « Every entrepreneur requires three essential components in every endeavour: capital, people and nature » ; p. 124 : « In practice, awareness helps us strike a 'balance', a balance between diverse, conflicting demands » ; p. 58 : « The necessary balance between freedom and responsibility cannot be taken for granted; it has to be realized and nudged towards » ; p. 110 : « The Knowledge Economy wants more. The Wisdom Economy understands the concept of 'enough'. » ; p. 86 : « the corridor to liberty wide enough and spacious enough to accommodate everyone, everywhere » ; p. 162 : « Peopleism is anchored on creating a balance between short-term imperatives and long-term sustainability » ; p. 156 : « 'Peopleism' is neither a leftist nor a rightist ideology. » Pages imprimées de l'édition reliée (ISBN 978-81-972789-4-5).
19. Ravi Chaudhry, « Our economy has been living in an Adam Smith world since 1776. Something different is coming », *Fortune*, 22 mars 2026, https://fortune.com/2026/03/22/economy-adam-smith-250th-anniversary-wealth-of-nations-outlook-ai/ : « Capital remains indispensable, but it functions as a means rather than a master » ; « The transition to a better world is not guaranteed. It has to be chosen. »
20. David Fiorucci et Thomas Nast, *Octocratie — Redonnons du sens aux organisations*, Berne : jahr+tag, 2024, ISBN 978-3-9526038-1-9. Sur LP3® : David Fiorucci et Thomas Nast, *Leader pour une économie durable*, Berne : Stämpfli, 2017 (orig. all. 2016).

CHAPITRE 8

Les dix questions-clés : une boussole pour toutes et tous

> *« Une vie sans examen ne vaut pas la peine d'être vécue. »*
>
> — Platon, *Apologie de Socrate*, 38a (trad. libre)[1]

> *« Pour trouver les bonnes réponses, il faut poser les bonnes questions, puis continuer à questionner les questions jusqu'à avoir pleinement compris chaque aspect de la nouvelle réalité qui nous enveloppe. »*
>
> — Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism*, 2024 (trad. libre)[2]

Une règle dit ce qu'il faut faire. Une question oblige à regarder. La différence est décisive pour une théorie qui conçoit l'équilibre comme un processus plutôt que comme un état (voir chapitre 7). Une règle est écrite une fois pour toutes, pour une situation type ; elle vieillit dès que le contexte change. Une question, au contraire, s'adapte à chaque situation parce qu'elle ne contient pas la réponse : elle oblige celle ou celui qui la pose à la chercher, ici et maintenant, avec les personnes concernées.

Socrate le savait. Dans le *Théétète*, il se compare à une sage-femme, comme l'était sa mère Phénarète : il n'enfante pas lui-même de savoir, il aide les autres à mettre au monde ce qu'ils portent déjà, puis il examine avec eux si ce qui est né est viable[3]. La maïeutique n'est pas une technique de manipulation par les questions ; c'est un art de l'examen partagé, qui suppose de supporter un temps l'inconfort de ne pas savoir. On retrouve là les gestes de l'élargissement du regard décrits au chapitre 7 : ouvrir le regard, écouter, savoir se taire.

Nous en tirons une conviction simple : **la qualité de nos décisions dépend de la qualité de nos questions**. Les organisations qui échouent le font rarement faute de réponses. Elles ont souvent d'excellents tableaux, d'excellents experts, d'excellentes procédures. Elles échouent parce qu'une question n'a pas été posée à temps : pour qui faisons-nous cela ? Qui n'avons-nous pas entendu ? Que coûtera ce choix dans dix ans, et à qui ?

Les dix questions-clés de l'Équiconscisme ont été formulées pour cela. Elles sont volontairement ouvertes, afin de convenir à tous les niveaux d'action, « de la réflexion personnelle à la gouvernance d'un État », selon la formule de l'auteur. Elles s'inscrivent au cœur du cycle de l'équilibre conscient, au moment de **Discerner** : après avoir perçu la situation et écouté les voix, c'est avec elles que l'on pèse, sur la balance, les besoins, les seuils et les horizons de temps. Elles constituent une **boussole intérieure**. Le terme appelle une précision. Le guide SALTER, publié en 2026, se présente comme « la boussole consciente pour un monde en mutation » : il sert à lire les six fractures du présent et à trouver le bon levier[4]. Les dix questions ont une autre fonction. Elles n'éta-

blissent pas un diagnostic des fractures ; elles orientent la décision vers l'équilibre. SALTER répond à la question « où en sommes-nous ? », les dix questions à la question « vers quoi, et comment ? ». Les deux instruments se complètent ; nous y reviendrons au chapitre 14.

Ensemble, les dix questions, la grille d'analyse et la grille d'évaluation des parties prenantes forment ce que l'auteur appelle un **triptyque** : la *réflexion* (les questions éveillent la conscience et orientent l'action), la *mesure* (la grille d'analyse repère les progrès et les tensions), le *dialogue* (la grille des parties prenantes donne la parole à celles et ceux qui vivent le projet). Ce chapitre présente les questions une à une, puis la manière de les rassembler en une grille et en une image, le radar de l'équilibre conscient. Les outils eux-mêmes, prêts à l'emploi, figurent à l'annexe B.

REPÈRE **Comment lire chaque question**

Chaque question est présentée selon la même structure :

- la **formulation canonique**, à reprendre telle quelle ;
- l'**enjeu** : ce que la question protège ou révèle ;
- les **fondements** : une ou deux références solides, issues de la philosophie, des sciences humaines ou des sciences de la gestion ;
- ce que la question change **à chaque niveau** : la personne, l'organisation, la collectivité ;
- des **signaux d'alerte** : indices concrets que la question est négligée ;
- **une pratique** simple, applicable dès demain ;
- le **lien avec SALTER**, lorsqu'il éclaire la question.

Les dix questions ne sont pas hiérarchisées. Leur ordre suit un mouvement : du sens (pourquoi) vers la joie (comment savoir que c'est juste), en passant par les autres, l'impact, le pouvoir, le temps et l'héritage.

8.1 Sens et finalité



Question 1 — Sens et finalité

QUESTION-CLÉ **Question 1 — Sens et finalité**

Quelle est l'intention profonde de ce que je fais ou de ce que nous faisons, et en quoi sert-elle réellement le vivant et le bien commun ?

L'enjeu. Toute action perd sa force si elle n'a pas de cap clair. Dans la représentation du pendule (voir chapitre 7), le sens est ce qui donne à l'oscillation un point de suspension : sans lui, le mouvement devient agitation. La question comporte deux temps. Le premier est introspectif : quelle est l'intention *profonde*, et non l'intention affichée ? Le second est un test : cette intention sert-elle *réellement* le vivant et le bien commun, ou seulement une logique de profit, d'image ou de pouvoir ? Le mot « réellement » est essentiel. Presque toutes les organisations disposent aujourd'hui d'une raison d'être. Bien moins nombreuses sont celles qui la laissent contredire une décision rentable.

Fondements. Le psychiatre viennois Viktor Frankl, survivant des camps de concentration, a fondé la logothérapie sur une observation : l'être humain est d'abord animé par une « volonté de sens ». Il écrit que l'on peut tout enlever à un homme, sauf « la dernière des libertés humaines — choisir son attitude dans un ensemble donné de circonstances, choisir sa propre voie » (trad. libre)[5]. Le sens n'est donc pas un luxe réservé aux périodes calmes ; il est ce qui permet de traverser les périodes troublées. La recherche en santé publique va dans le même sens. Le sociologue Aaron Antonovsky a montré que le « sens de la cohérence », dont la composante décisive est le sentiment que la vie a une signification (*meaningfulness*), protège la santé face au stress[6]. L'encyclique *Magnifica Humanitas* ouvre d'ailleurs sur la même interrogation, adressée à l'humanité entière : « où allons-nous ? Vers quel but souhaitons-nous nous orienter ? »[7] La convergence porte sur le critère, non sur le fondement : la réponse de l'encyclique est théologique, celle de l'Équiconscisme ne l'est pas.

À chaque niveau.

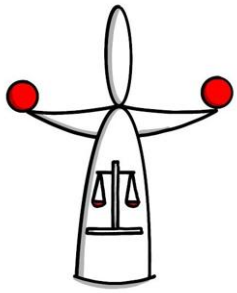
- *Personne* : savoir dire en une phrase pourquoi l'on fait ce que l'on fait, et reconnaître les activités qui n'y répondent plus.
- *Organisation* : une raison d'être qui oriente réellement les arbitrages budgétaires, les recrutements et les renoncements.
- *Collectivité* : des politiques publiques évaluées à l'aune de leur finalité (qualité de vie, cohésion, viabilité), et pas seulement de leurs moyens.

Signaux d'alerte. La raison d'être n'est citée que dans les rapports annuels. Personne ne sait expliquer pourquoi un projet existe encore. Les indicateurs ont remplacé les finalités (on vise le chiffre, on a oublié ce qu'il devait mesurer). Le vocabulaire du sens est abondant, mais les décisions difficiles ne s'y réfèrent jamais.

> **EN PRATIQUE La phrase et le test**
>
> Formulez en une seule phrase la raison d'être de votre projet, de votre équipe ou de votre engagement. Relisez-la avant chaque décision importante. Puis posez le test proposé par l'auteur : « Cela nourrit-il ou détruit-il la vie ? »[8] Si la réponse est incertaine, la décision mérite un second regard.

Lien avec SALTER. La première question prolonge le levier **Clarté**, réponse à la fracture de **Saturation**, et sa question directrice : « Qu'est-ce qui est essentiel — et qu'est-ce qui n'est qu'urgent ? » Là où SALTER aide à désaturer, la première question aide à réorienter.

8.2 Équilibre intérieur / extérieur



Question 2 — Équilibre intérieur / extérieur

> **QUESTION-CLÉ** **Question 2 — Équilibre intérieur / extérieur**
>
> Comment harmoniser mes besoins ou ceux de notre groupe avec ceux des autres, de la société et de la nature ?

L'enjeu. Un excès d'attention à soi produit l'égoïsme et l'aveuglement. Un excès d'attention aux autres produit l'épuisement, puis souvent l'amertume. L'équilibre intérieur et l'équilibre extérieur ne s'opposent pas : ils se conditionnent. L'auteur le rappelle (voir chapitre 9) : un système malade finit par rendre les individus malades, et une personne épuisée ne crée pas une équipe équilibrée. Cette question applique au quotidien le **corridor de la juste mesure** : pour soi comme pour le groupe, il existe un plancher (ce dont j'ai besoin pour tenir debout) et un plafond (ce au-delà de quoi mes besoins empiètent sur ceux des autres ou du vivant). Elle applique aussi l'**équité différenciée** : les besoins ne sont pas identiques, et les harmoniser ne signifie pas les rendre égaux.

Fondements. La tradition juive a donné à cette tension l'une de ses formulations les plus justes : les trois questions de Hillel l'Ancien, citées et commentées au chapitre 12 (section 12.2), forment à elles seules un programme d'équilibre — la légitimité de ses propres besoins, leur limite, et l'urgence d'agir[9]. La psychologie contemporaine confirme que ces deux pôles sont liés. La théorie de l'autodétermination d'Edward Deci et Richard Ryan établit que le bien-être durable repose sur trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance[10]. Le troisième ne peut être satisfait sans les autres. À l'échelle des sociétés, Kate Raworth a donné à cet équilibre la forme du « donut » : un plancher social à ne pas percer, un plafond écologique à ne pas dépasser[11].

À chaque niveau.

- *Personne* : le temps, l'argent et l'attention répartis entre soi, les proches, le travail et l'engagement.
- *Organisation* : la performance recherchée sans épuiser les équipes, les fournisseurs ou les territoires.
- *Collectivité* : les intérêts d'une commune, d'une région ou d'un pays articulés avec ceux des voisins, des générations futures et des écosystèmes.

Signaux d'alerte. Des arrêts de travail en hausse alors que les résultats sont bons. La phrase « nous n'avons pas le choix » répétée à propos de choix qui en sont. Des personnes qui ne se reposent plus, ou qui ne s'engagent plus pour rien en dehors d'elles-mêmes. Un groupe qui se sent menacé dès qu'on évoque les besoins d'un autre groupe.

> **EN PRATIQUE** **Les quatre cercles**
>
> Une fois par mois, examinez une décision récente à travers quatre cercles : ma santé (ou celle de l'équipe), mes proches, ma communauté, le vivant. Pour chacun, notez si la décision a nourri, laissé intact ou épuisé ce cercle. L'auteur propose une image concrète pour la personne qui dirige : se demander « comment j'entre dans une pièce, que j'y apporte, que j'y laisse »[12].

Lien avec SALTER. La deuxième question rejoint le levier **Ancrage intérieur**, réponse à la fracture de **Labilité** : « Que reste-t-il de moi quand tout change ? » Sans ancrage, l'attention aux autres devient dispersion. Elle rejoint aussi l'appel de *Magnifica Humanitas*, qui rappelle que « sans équilibre entre travail, services et repos, la famille s'affaiblit »[13].

8.3 Impact global



Question 3 — Impact global

> **QUESTION-CLÉ** **Question 3 — Impact global**
>
> Quelles sont les conséquences de mes choix — à court, moyen et long terme — sur les plans écologique, social, économique et culturel ?

L'enjeu. Les effets cachés apparaissent dans la durée. Une décision peut être excellente à trois mois et désastreuse à dix ans ; profitable pour qui la prend et coûteuse pour qui ne l'a pas prise. Cette question croise deux axes : le **temps** (court, moyen, long terme) et les **dimensions** (écologique, social, économique, culturel). La mention du culturel mérite attention : elle rappelle qu'un projet peut détruire des savoir-faire, des paysages, des langues ou des liens sans que cela apparaisse dans aucun bilan. C'est ici que l'élargissement du regard devient méthode : identifier les **impliqués**, les **impactés** et les **absents** (voir chapitre 7 et la fiche de l'annexe B).

Fondements. L'économiste britannique Arthur Cecil Pigou a donné dès 1920 le cadre qui permet de penser ces effets. Dans *The Economics of Welfare*, il décrit l'écart entre le « produit net marginal privé » d'une activité et son « produit net marginal social » : une usine qui enfume un quartier fait supporter à d'autres un coût qui n'apparaît pas dans ses comptes[14]. C'est ce que l'on appelle aujourd'hui une *externalité*. La troisième question est, au fond, une invitation à rendre visibles ses

externalités, négatives comme positives, avant que d'autres ne les paient. Les sciences de l'ingénieur ont développé l'outil correspondant : l'**analyse du cycle de vie**, normalisée par les normes ISO 14040 et 14044, qui suit un produit « du berceau à la tombe », de l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie[15]. L'histoire économique invite aussi à la prudence. Dès 1865, William Stanley Jevons observait que les gains d'efficacité dans l'usage du charbon avaient augmenté, et non réduit, la consommation totale[16]. C'est l'« effet rebond », ou paradoxe de Jevons (voir chapitre 4) : un progrès local peut aggraver un bilan global.

À chaque niveau.

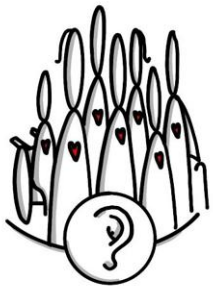
- *Personne* : un achat, un déplacement, un placement, un vote, pensés au-delà de leur effet immédiat.
- *Organisation* : une analyse d'impact qui inclut les chaînes d'approvisionnement, la fin de vie des produits et les effets sur les territoires.
- *Collectivité* : des études d'impact réellement contradictoires avant les grands projets, intégrant les générations futures.

Signaux d'alerte. Les décisions ne sont évaluées que sur l'exercice en cours. Les effets sociaux ou culturels sont jugés « non mesurables », donc absents. Un gain d'efficacité est célébré sans que l'on vérifie ce qu'il déclenche ailleurs. Les coûts sont systématiquement reportés sur des acteurs qui n'étaient pas autour de la table.

> **EN PRATIQUE** **La matrice des horizons et le « pré-mortem »**
>
> Tracez une matrice de trois colonnes (court, moyen, long terme) et de quatre lignes (écologique, social, économique, culturel). Remplissez les douze cases pour tout projet important. Complétez par l'exercice du « pré-mortem » proposé par le psychologue Gary Klein : imaginez que le projet a échoué dans cinq ans, et demandez à chacune et chacun d'écrire pourquoi[17]. Les effets cachés sortent souvent de l'ombre à ce moment-là.

Lien avec SALTER. Le guide SALTER décrit, à propos de l'**Artificialité**, « une distance entre l'action et ses conséquences humaines » : plus une décision passe par des modèles et des tableaux, plus ses effets s'éloignent de celles et ceux qui la prennent. Le levier de la **Présence incarnée** (« Où décide encore un être humain, et où seulement un modèle ? ») est donc la condition pour que l'impact global soit vu, et non seulement calculé. Ravi Chaudhry formule la même exigence dans une phrase citée en conclusion du chapitre 9[18].

8.4 Inclusion et écoute



Question 4 — Inclusion et écoute

> **QUESTION-CLÉ Question 4 — Inclusion et écoute**
>
> Qui n'a pas encore été entendu ou pris en compte, et comment pouvons-nous lui donner une voix qui influence réellement la décision ?

L'enjeu. Les voix minoritaires sont souvent porteuses d'innovation. Elles voient ce que la majorité ne voit plus : la cliente qui n'arrive pas à utiliser le service, l'apprentie qui constate l'absurdité d'une procédure, l'habitant d'un quartier que le nouveau tracé coupera en deux. La question a deux parties, et la seconde est la plus exigeante : il ne suffit pas d'entendre, il faut que la voix entendue **influence réellement la décision**. Sans cela, l'écoute devient un rituel qui produit plus de défiance que de confiance. La question vise aussi les **absents**, qui ne peuvent pas parler eux-mêmes : les générations futures, les animaux, les écosystèmes, les personnes trop vulnérables ou trop éloignées pour se faire entendre.

Fondements. En 1969, la chercheuse américaine Sherry Arnstein publie un article devenu classique, « A Ladder of Citizen Participation ». Elle y distingue huit échelons, de la *manipulation* et de la *thérapie* (non-participation) au *contrôle citoyen*, en passant par l'*information*, la *consultation* et l'*apaisement* (*placation*), qu'elle range sous le nom de « participation symbolique » (*tokenism*). Sa conclusion reste d'une grande actualité : « la participation sans redistribution du pouvoir est un processus vide et frustrant pour ceux qui n'ont pas de pouvoir » (trad. libre)[19]. La quatrième question demande donc de se situer honnêtement sur cette échelle. Ravi Chaudhry en fait un critère du leadership : un bon dirigeant ne se reconnaît pas à sa réponse aux majorités bruyantes et aux lobbies, mais à sa capacité d'écouter « les avis qui ne sont pas exprimés », parce qu'ils sont ceux des personnes qui n'ont pas accès à lui (trad. libre)[20].

À chaque niveau.

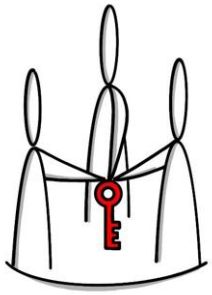
- *Personne* : repérer, dans sa famille ou son équipe, la personne qu'on écoute le moins, et lui demander son avis en premier.
- *Organisation* : associer à la conception d'un produit ou d'une réorganisation celles et ceux qui en vivront les effets, et leur dire ce qui a été retenu de leur avis.
- *Collectivité* : des dispositifs participatifs qui montent sur l'échelle d'Arnstein (budgets participatifs, assemblées citoyennes tirées au sort ; voir chapitre 9).

Signaux d'alerte. Ce sont toujours les mêmes qui parlent. On consulte après avoir décidé. Les résultats d'une consultation ne sont jamais publiés. On parle des personnes concernées sans elles. Les désaccords sont traités comme des résistances à gérer, et non comme des informations.

> **EN PRATIQUE** **Le cercle d'écoute**
>
> Réunissez les personnes concernées en cercle. Chacune parle à son tour, sans être interrompue, de **son expérience** et non de ses opinions ; les autres écoutent sans répondre. Le guide SALTER en donne la raison : « on peut se disputer sur des opinions, pas sur des expériences »[21]. Terminez en disant ce qui sera fait de ce qui a été entendu, et quand vous reviendrez vers elles.

Lien avec SALTER. Cette question répond directement à la fracture du **Tribalisme** et à son levier, la **Co-création** : « Construisons-nous des ponts ou des murs ? » On ne co-crée pas avec des personnes que l'on n'a pas écoutées.

8.5 Responsabilité partagée



Question 5 — Responsabilité partagée

> **QUESTION-CLÉ** **Question 5 — Responsabilité partagée**
>
> Quelle part de responsabilité personnelle ou collective assumons-nous, et comment la rendons-nous visible et engageante ?

L'enjeu. Sans responsabilité, pas de changement durable. Mais la responsabilité a deux ennemis symétriques : la dilution (« tout le monde est responsable, donc personne ») et la surcharge (une seule personne porte tout, jusqu'à l'épuisement). La question demande de nommer une **part**, ni le tout ni rien, et de la rendre **visible** : c'est le sens du mot anglais *accountability*, que le français traduit mal par « responsabilité ». Être *accountable*, c'est répondre de ses actes devant d'autres, rendre compte de ce que l'on a fait et de ce que l'on n'a pas fait.

Fondements. La psychologie sociale a décrit avec précision la dilution de la responsabilité. En 1968, John Darley et Bibb Latané ont montré expérimentalement que plus le nombre de témoins d'une situation d'urgence est élevé, moins chacun intervient, et plus il intervient tard[22]. Chacun suppose qu'un autre agira. La philosophe Iris Marion Young a transposé cette réflexion à l'échelle des injustices structurelles : lorsque nous participons, par nos achats, nos placements ou notre travail, à des processus qui produisent des torts, nous en partageons la responsabilité, non pas comme une faute à expier, mais comme une tâche à assumer ensemble pour transformer ces processus[23]. C'est sa théorie du « modèle de la connexion sociale ». Le guide SALTER en donne une

version quotidienne (voir chapitre 2) : « je ne suis pas responsable de tout, mais je suis toujours responsable de quelque chose »[24]. Et *Magnifica Humanitas* formule la même intuition au niveau collectif : « Aucune main ne suffit, à elle seule, à supporter le poids des défis pesant sur le monde ; et aucune n'est si faible qu'elle ne puisse apporter sa contribution »[25].

À chaque niveau.

- *Personne* : reconnaître sa part dans une difficulté, sans se l'attribuer tout entière ni la rejeter sur les autres.
- *Organisation* : pour chaque décision, une personne nommément responsable, un délai et un critère de réussite ; des comptes rendus accessibles.
- *Collectivité* : des engagements publics suivis d'indicateurs publiés, et des instances de contrôle indépendantes.

Signaux d'alerte. Les décisions « tombent d'en haut » sans auteur identifiable. Les erreurs sont cachées plutôt qu'analysées. Les engagements se multiplient sans suivi. Les mêmes personnes portent tout et s'épuisent, pendant que d'autres observent.

> **EN PRATIQUE** **Le contrat d'engagement**
>
> Rédigez, seul ou en groupe, un court « contrat d'engagement » : trois actions mesurables, une personne responsable par action, une date, un critère de réussite. Affichez-le là où il sera vu. Revoyez-le ensemble à l'échéance, en commençant par ce qui n'a pas été fait, et pourquoi, sans chercher de coupable.

Lien avec SALTER. La cinquième question est le pendant positif de la fracture d'**Évitement**, dont le levier est la **Responsabilité** : « Qui assume réellement quoi, ici ? » Le guide rappelle que l'évitement ne se manifeste pas nécessairement par l'inaction : on peut beaucoup s'agiter pour ne rien assumer.

8.6 Temporalité et cycles



Question 6 — Temporalité et cycles

> **QUESTION-CLÉ** **Question 6 — Temporalité et cycles**
>
> Où en sommes-nous dans le cycle naturel de ce projet ou de cette communauté, et quel est le rythme juste pour la prochaine étape ?

L'enjeu. Respecter le rythme d'un projet évite à la fois l'épuisement et la stagnation. Notre époque a tendance à ne connaître qu'une seule saison : la croissance. L'auteur évoque les organisations qui vivent un « été permanent », exigeant de chaque trimestre qu'il dépasse le précédent jusqu'à s'épuiser, et, à l'inverse, celles qui « stagnent dans l'hiver » et n'osent plus rien commencer. Tout projet vivant traverse pourtant des phases différentes : germination, croissance, maturité, transition. Chacune appelle une autre conduite. Ce qui est juste au printemps (oser, expérimenter) devient imprudent à l'automne (il faudrait alors consolider, transmettre, parfois renoncer). La sixième question est l'application directe du premier principe de l'Équiconscisme : le mouvement plutôt que l'état.

Fondements. La sagesse biblique l'a dit avec une concision inégalée : « Il y a un temps pour tout, un temps pour toute chose sous les cieux »[26]. L'écologie scientifique en a donné une version rigoureuse. Le cycle adaptatif décrit par Crawford Stanley Holling et Lance Gunderson montre que les écosystèmes, mais aussi les organisations et les sociétés, passent par quatre phases : l'exploitation (croissance rapide), la conservation (accumulation, rigidification), la libération (effondrement ou rupture) et la réorganisation (renouveau)[27]. Chaque phase a sa logique ; vouloir prolonger indéfiniment la conservation rend le système fragile et prépare une libération brutale. Le chapitre 3 a montré que les grands récits des cycles de l'humanité peuvent se lire de la même manière, non comme des lois, mais comme des miroirs. La sixième question ramène ces lectures à l'échelle de la décision concrète. L'auteur en donne l'image : « Vouloir transformer sans respecter ces rythmes, c'est comme forcer une fleur à éclore plus vite : on casse sa tige. »[28]

À chaque niveau.

- *Personne* : reconnaître les saisons de sa propre vie (apprentissage, engagement intense, transmission) et ne pas exiger de soi la même intensité en toutes.
- *Organisation* : distinguer les projets à lancer, à accélérer, à consolider et à arrêter ; organiser les fins aussi soigneusement que les débuts.
- *Collectivité* : penser les réformes selon leur maturité et la capacité d'absorption des personnes concernées, au lieu de les empiler.

Signaux d'alerte. Tout est urgent, rien n'est important. Aucun projet n'est jamais arrêté. Les réformes se succèdent avant que la précédente ait produit ses effets. Les personnes qui ont porté une phase sont écartées sans reconnaissance quand la suivante commence.

> **EN PRATIQUE** **La revue de cycle**
>
> Une fois par trimestre, ou une fois par an, consacrez une séance à une seule question : dans quelle phase sommes-nous (germination, croissance, maturité, transition) ? Puis : quel rythme cette phase demande-t-elle ? Que devons-nous commencer, poursuivre, ralentir, arrêter ? Ajustez les objectifs et les ressources en conséquence. Le chapitre 3 (section 3.6) en propose une variante fondée sur les quatre phases du cycle adaptatif de Holling.

Lien avec SALTER. Le levier **Ancrage intérieur**, réponse à la **Labilité**, invite à construire des repères qui permettent d'évoluer sans se dissoudre. Connaître la phase dans laquelle on se trouve est l'un de ces repères.

8.7 Pouvoir et consentement



Question 7 — Pouvoir et consentement

> **QUESTION-CLÉ Question 7 — Pouvoir et consentement**
>
> Comment distribuons-nous les zones de pouvoir afin que les décisions soient prises par consentement et non par contrainte ou inertie ?

L'enjeu. Le pouvoir mal distribué crée des blocages ou du ressentiment. Trop concentré, il épuise celles et ceux qui le détiennent et infantilise les autres. Trop dilué, il paralyse. La question nomme deux dérives. La **contrainte** est connue : la décision imposée, subie, contournée. L'**inertie** l'est moins : c'est la décision que personne n'a prise, mais que tout le monde applique parce qu'« on a toujours fait ainsi ». Le consentement se distingue de l'une et de l'autre. Il n'exige pas que tout le monde soit d'accord (ce serait le consensus, souvent inaccessible) ; il exige que personne n'ait d'objection sérieuse et argumentée. L'Équiconscisme ne fait pas du consentement un dogme : certaines décisions relèvent légitimement d'une personne, d'une autorité élue ou d'une urgence. La question porte sur la *distribution* : qui décide quoi, et selon quel mode ?

Fondements. La décision par consentement a été formalisée par l'ingénieur néerlandais Gerard Endenburg, qui l'a mise en pratique dans son entreprise d'électrotechnique à partir des années 1970, en s'inspirant de la sociocratie du pédagogue Kees Boeke[29]. Son principe : une décision est prise lorsqu'aucun membre du cercle concerné n'a d'objection argumentée et déterminante au regard de l'objectif commun. L'objection n'est pas un veto de préférence ; c'est une information sur un risque que le groupe doit traiter. Ravi Chaudhry situe la question au niveau des sociétés : pour lui, la bonne gouvernance repose sur la capacité de toutes et de tous à résister à une autorité dévoyée (voir chapitre 9, section 9.8)[30]. *Magnifica Humanitas* met en garde contre le risque inverse, celui d'un « consentement seulement apparent de la part de populations effrayées ou manipulées »[31]. Le consentement véritable suppose donc l'information, la liberté de parole et l'absence de peur. L'Octocratie (Octocracy®), approche de gouvernance développée par LP3 AG / SA, propose une manière d'organiser cette répartition des droits de décision dans des organisations qui ne veulent fonctionner ni de manière purement hiérarchique ni sans structure[32].

À chaque niveau.

- *Personne* : dans un couple, une famille ou une colocation, clarifier qui décide de quoi, plutôt que de laisser les habitudes décider.
- *Organisation* : une cartographie explicite des zones de décision ; le consentement pour les décisions qui engagent le collectif ; des délégations claires pour le reste.

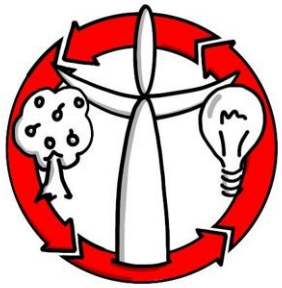
- *Collectivité* : des contre-pouvoirs réels, des processus délibératifs, une subsidiarité qui place la décision au plus près des personnes concernées.

Signaux d'alerte. Les décisions importantes se prennent dans les couloirs. Les réunions servent à ratifier ce qui est déjà décidé. Personne n'ose objecter en présence de la hiérarchie. Des règles absurdes perdurent parce que personne ne se sent autorisé à les changer.

> **EN PRATIQUE** **Le tour d'objection**
>
> Pour une décision collective, présentez la proposition, faites un tour de questions de clarification, puis un tour de réactions. Posez enfin la question : « Quelqu'un a-t-il une objection argumentée, c'est-à-dire une raison de penser que cette proposition nous éloigne de notre objectif ou crée un risque que nous ne pouvons pas accepter ? » Chaque objection est accueillie comme une information, et la proposition est améliorée jusqu'à ce qu'il n'en reste plus.

Lien avec SALTER. La septième question croise deux fractures : le **Tribalisme**, lorsque le pouvoir se replie sur un groupe, et l'**Évitement**, lorsque l'inertie tient lieu de décision. Le guide résume ce dernier cas d'une phrase : « Ne pas décider est une décision. Simplement, personne ne l'assume. »

8.8 Innovation régénérative



Question 8 — Innovation régénérative

> **QUESTION-CLÉ** **Question 8 — Innovation régénérative**
>
> De quelle manière ce que nous créons contribue-t-il non seulement à « moins détruire », mais à régénérer les ressources humaines et naturelles ?

L'enjeu. Aller au-delà du « moins pire ». Pendant des décennies, la durabilité a surtout consisté à réduire les dégâts : moins d'émissions, moins de déchets, moins d'accidents. C'était nécessaire. Ce n'est plus suffisant, parce que « moins détruire » reste détruire. La huitième question demande davantage : que ce que nous créons laisse les sols, les écosystèmes, les personnes et les liens **en meilleur état** qu'avant. C'est le sixième principe de l'Équiconscisme, la régénération plutôt que la seule préservation, et la troisième dimension, un vivant respecté et régénéré. La question vaut autant pour les ressources humaines que naturelles. L'auteur en propose un indicateur très simple : « un collaborateur qui ressort d'un projet plus inspiré qu'il n'y est entré est une ressource régénérée »[33].

Fondements. L'économiste et ancien banquier John Fullerton a proposé en 2015 un cadre d'« économie régénérative » fondé sur l'observation des systèmes vivants. Il en dégage huit principes, parmi lesquels la « relation juste » (*right relationship*), une vision holistique de la richesse, la participation, l'enracinement dans les lieux et les communautés, et, en dernier, la recherche d'équilibre (*seeks balance*)[34]. Pour lui, la vigueur économique est le produit de la vitalité humaine et sociale, elle-même enracinée dans la santé écologique. L'architecte Bill Reed a précisé la différence entre les niveaux d'ambition : de la pratique conventionnelle à la pratique « verte » (moins de dommages), puis durable (neutralité), restauratrice (réparer), et enfin régénérative (rendre le système capable de se renouveler par lui-même)[35]. Cette gradation offre une échelle simple pour situer un projet.

À chaque niveau.

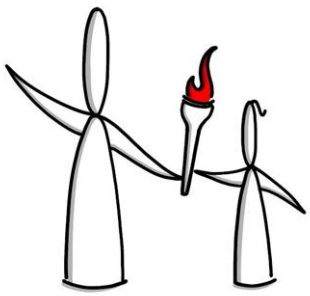
- *Personne* : des activités qui ressourcent plutôt qu'elles n'épuisent ; réparer, planter, transmettre une compétence.
- *Organisation* : des produits et des services qui restaurent (sols, biodiversité, compétences, cohésion locale), pas seulement qui compensent.
- *Collectivité* : des politiques de renaturation, de réhabilitation des friches, de formation tout au long de la vie, de reconstruction du lien social.

Signaux d'alerte. L'ambition se limite à la conformité réglementaire. La compensation remplace l'effort de réduction. L'innovation est pensée uniquement comme gain de productivité. Les équipes sortent des projets vidées plutôt que grandies.

> **EN PRATIQUE** **L'échelle de la régénération**
>
> Pour chaque projet, situez-le sur cinq marches : 1. il détruit ; 2. il détruit moins ; 3. il est neutre ; 4. il répare ; 5. il régénère. Faites l'exercice pour trois ressources : le vivant (sols, eau, biodiversité), les compétences humaines, les liens sociaux. Cherchez ensuite une modification qui ferait monter le projet d'une marche sur l'une des trois.

Lien avec SALTER. Le modèle de maturité du guide SALTER culmine au niveau 5, « Régénératif » : l'organisation y reconnaît tôt les fractures, les traite de façon routinière et transmet son expérience ; elle renforce son environnement[36]. La huitième question étend cette ambition aux ressources naturelles.

8.9 Transmission et exemplarité



Question 9 — Transmission et exemplarité

QUESTION-CLÉ **Question 9 — Transmission et exemplarité**

Que voulons-nous laisser en héritage — valeurs, savoirs, pratiques — et comment le démontrons-nous déjà dans notre manière d'agir ?

L'enjeu. Ce que nous laissons compte plus que ce que nous possédons. La question comporte, là encore, deux temps. Le premier regarde vers l'avenir : quel héritage ? Le second ramène au présent : comment le démontrons-nous *déjà* ? Car on transmet d'abord ce que l'on fait, bien plus que ce que l'on dit. Une valeur proclamée et contredite par les actes transmet surtout le cynisme. À l'inverse, un geste cohérent, répété, finit par devenir une culture. La question relie ainsi le cinquième mouvement du cycle de l'équilibre conscient, *Répondre et transmettre*, à la dernière étape de la Voie Consciente, la Transmission (voir annexe A).

Fondements. Le psychanalyste Erik Erikson a appelé « générativité » la tâche de l'âge adulte : se soucier d'établir et de guider la génération suivante, par les enfants, mais aussi par les œuvres, les institutions et les savoirs[37]. Son contraire est la stagnation, le repli sur soi. Le psychologue Albert Bandura a montré, de son côté, que la plupart des comportements humains s'apprennent par l'observation de modèles : ce que font les personnes que nous observons nous forme au moins autant que ce qu'elles nous disent[38]. L'exemplarité n'est donc pas une vertu décorative ; c'est le principal canal de transmission. Ravi Chaudhry en tire la conséquence pour l'entreprise : « Si le CEO se sent personnellement socialement responsable, chaque personne de l'organisation le devient aussi » (trad. libre)[39]. *Magnifica Humanitas* s'applique à elle-même cette exigence : l'Église, écrit le texte, est « toujours appelée à vérifier que les principes évoqués dans ce chapitre sont d'abord vécus en son sein », et l'encyclique retient, avec le Document final du Synode, « la culture de la transparence, du rendre-compte et de l'évaluation »[40].

À chaque niveau.

- *Personne* : les gestes quotidiens que les enfants, les collègues ou les proches voient et reprendront.
- *Organisation* : la documentation des apprentissages, le mentorat, la préparation des successions ; des dirigeantes et des dirigeants qui s'appliquent d'abord les règles qu'ils demandent.
- *Collectivité* : l'éducation, la mémoire des erreurs comme des réussites, des institutions conçues pour durer au-delà d'une législature.

Signaux d'alerte. Les départs emportent les savoirs. Les mêmes erreurs se répètent tous les cinq ans. La direction s'exempte des règles qu'elle impose. On parle de valeurs sur le même ton que de conformité.

EN PRATIQUE **Le registre des apprentissages et le binôme**

À la fin de chaque projet, consignez en une page ce que vous avez appris : ce qui a marché, ce qui a échoué, ce que vous referiez autrement. Rangez ces pages là où la prochaine équipe les trouvera. Formez des binômes intergénérationnels, dans les deux sens : l'expérience transmise aux plus jeunes, et les compétences des plus jeunes transmises aux plus anciens.

Lien avec SALTER. L'exemplarité est la forme la plus exigeante du levier **Responsabilité**, réponse à l'**Évitement**. Parmi les erreurs les plus fréquentes, le guide SALTER cite justement celle qui consiste à exempter la direction de la démarche.

8.10 Joie et vitalité



Question 10 — Joie et vitalité

> **QUESTION-CLÉ** **Question 10 — Joie et vitalité**
> Cette action nourrit-elle la joie, l'élan de vie et la beauté, signes d'un équilibre conscient plutôt que d'une simple performance ?

L'enjeu. La joie est un indicateur de justesse. Cette affirmation peut surprendre dans un livre d'économie ; elle est pourtant l'une des plus solides de l'Équiconscisme. Une organisation peut fonctionner parfaitement et ne plus rien faire vibrer : les chiffres sont bons, les processus tournent, les gens sont compétents, et quelque chose s'est éteint. La dixième question sert à détecter cet écart entre fonctionnement et vitalité. Elle ne demande pas d'être joyeux sur commande, ce qui serait une nouvelle forme de pression. Elle demande si l'action **nourrit** la joie, l'élan et la beauté, ou si elle les consume. Elle rejoint le septième principe : reconnaître la joie et la vitalité comme signes de justesse (voir chapitre 7), et prolonge la réflexion du chapitre 11 sur le beau et la juste proportion.

Fondements. Baruch Spinoza a donné de la joie une définition qui n'a rien de sentimental (voir chapitre 6) : « La Joie est le passage de l'homme d'une moindre à une plus grande perfection »[41]. Pour lui, la joie accompagne l'augmentation de notre puissance d'agir ; la tristesse, sa diminution. Mesurer la joie, c'est donc observer si une action nous rend plus capables ou moins capables. La psychologie contemporaine a donné une base empirique à cette intuition. La théorie « élargir et construire » (*broaden-and-build*) de Barbara Fredrickson montre que les émotions positives élargissent le répertoire de pensées et d'actions, et construisent dans la durée des ressources personnelles : physiques, intellectuelles, sociales, psychologiques[42]. La joie n'est pas la récompense de la performance ; elle en est, souvent, la condition.

À chaque niveau.

- *Personne* : repérer les activités après lesquelles on se sent plus vivant, et celles après lesquelles on se sent diminué.
- *Organisation* : le rire, la curiosité, la fierté du travail bien fait, la beauté des lieux, considérés comme des indicateurs et non comme des distractions.

- *Collectivité* : des espaces publics beaux et vivants, la culture, la fête, le sport, la nature accessible à tous.

Signaux d'alerte. On ne rit plus en réunion. Les meilleurs s'en vont sans explication. Le vocabulaire de la performance a remplacé celui du sens. Les lieux de travail sont fonctionnels et tristes. Le seul moment de joie collective est le départ en vacances.

> **EN PRATIQUE** **Le moment de gratitude**
>
> Terminez chaque réunion ou chaque étape importante par un tour bref : chacune et chacun nomme un moment de satisfaction, de gratitude ou de beauté vécu dans la période. L'auteur rappelle un indicateur plus simple encore : « Une équipe qui rit ensemble est une équipe qui respire. »[43]

Lien avec SALTER. La dixième question fait écho à la fracture de **Rupture** et à son levier, la **Résonance** : « Ce que nous faisons nous touche-t-il encore ? » Le guide SALTER le formule en une phrase clé : « Nous pouvons continuer à bien fonctionner. La question est de savoir si nous résonnons encore. »[44]

8.11 Les dix questions ensemble : la grille d'analyse

Prises une à une, les dix questions éclairent une décision. Prises ensemble, elles donnent une image de l'équilibre d'une personne, d'une équipe, d'une organisation ou d'une collectivité. C'est le rôle de la **grille d'analyse**, conçue par l'auteur et reprise dans sa forme opérationnelle à l'annexe B.

Chaque question y est reformulée en un énoncé bref, que l'on évalue sur une échelle de 1 à 5 :

Score	Signification
1	À renforcer : la dimension est absente ou très faible
2	Faible : présente dans les intentions, rarement dans les actes
3	Moyen : présente, mais de manière irrégulière
4	Bon : intégrée dans la plupart des décisions
5	Pleinement intégré : la dimension fait partie de la culture et se vérifie dans les actes

La moyenne des dix scores donne une lecture d'ensemble, en quatre zones :

Moyenne	Zone	Lecture et orientation
1 – 2	**Alerte**	L'équilibre conscient est très faible. Priorité à une révision en profondeur et à quelques actions correctrices rapides.
2,1 – 3	**Transition**	La conscience est en éveil, mais inconstante. Identifier les deux ou trois questions les plus basses et bâtir un plan ciblé.
3,1 – 4	**Émergence**	Bon engagement, mais certains axes restent fragiles. Consolider les pratiques et rendre les évaluations régulières.

Moyenne	Zone	Lecture et orientation
4,1 – 5	**Équilibre**	L'Équiconscisme est activement incarné. Maintenir le cap, partager les pratiques, soutenir d'autres acteurs.

> **REPÈRE** **Attention : deux échelles de sens inverse**
>
> Dans la grille des dix questions, **un score élevé est favorable** (5 = pleinement intégré). Dans la grille SALTER, c'est l'inverse : **un score élevé signale une fracture intense** (1 = lucidité et alignement ; 5 = crise silencieuse). Lorsque les deux outils sont utilisés ensemble, précisez-le à chaque restitution, et ne reportez jamais les deux séries sur un même graphique sans l'indiquer clairement.

Quatre règles d'usage évitent que la grille ne devienne ce qu'elle ne doit pas être.

Premièrement, la moyenne ne dit pas tout. Une moyenne de 3,5 peut cacher un 1 sur l'inclusion ou sur l'impact global. Dans l'esprit du corridor de la juste mesure, un score de 1 sur une seule question compte comme un plancher percé : il appelle une action, quelle que soit la moyenne.

Deuxièmement, les écarts entre personnes sont une information. En groupe, chacune et chacun note seul, de façon anonyme, avant toute discussion. Lorsque les scores d'une même question vont de 1 à 5, le désaccord est plus instructif que la moyenne : il révèle des expériences différentes d'une même réalité. La discussion porte d'abord sur ces écarts.

Troisièmement, la grille est un miroir, pas un examen. Elle n'est pas faite pour classer des équipes ni pour évaluer des personnes. Dès qu'un score devient un objectif à atteindre, il cesse de dire la vérité : c'est le sens de la « loi de Goodhart », dans la formulation de l'anthropologue Marilyn Strathern que le chapitre 14 cite et discute (section 14.5)[45].

Quatrièmement, c'est la tendance qui compte. Une évaluation isolée est une photographie ; une série d'évaluations, trimestrielles ou annuelles, devient un film. L'équilibre conscient étant un processus, sa mesure l'est aussi.

La grille ne remplace pas l'écoute des personnes concernées. Elle recueille une auto-évaluation, forcément partielle. C'est pourquoi elle est complétée par la **grille d'évaluation des parties prenantes**, qui demande à celles et ceux qui vivent le projet (collaboratrices et collaborateurs, bénéficiaires, partenaires, habitantes et habitants) comment elles et ils le perçoivent. La comparaison entre les deux est souvent le moment le plus fécond d'une démarche : là où l'auto-évaluation est nettement plus favorable que la perception des parties prenantes, se trouve généralement un angle mort. Les deux grilles, le déroulé de l'atelier qui les met en œuvre et la fiche « élargir le regard » figurent à l'annexe B.

8.12 Le radar de l'équilibre conscient

Les dix scores peuvent être représentés sous la forme d'un **radar** (ou diagramme en toile d'araignée). On trace dix axes partant d'un même centre, un par question, dans l'ordre de 1 à 10, comme les rayons d'une roue. Chaque axe est gradué de 1 (près du centre) à 5 (au bord). On place le score de chaque question sur son axe, puis on relie les points. La forme obtenue se lit d'un coup d'œil.

- Une **forme large et régulière** indique un équilibre conscient bien installé.

- Une **forme petite mais régulière** indique une démarche qui commence : rien n'est encore solide, mais rien n'est sacrifié.
- Une **forme en étoile**, avec des pointes et des creux, indique un déséquilibre : certaines dimensions sont très investies, d'autres délaissées. C'est souvent le profil d'organisations très performantes sur l'impact économique et le sens affiché, mais faibles sur l'inclusion, le pouvoir partagé ou la joie.
- Une **forme qui se déforme dans le temps** raconte une histoire : ce qui progresse, ce qui recule, ce que l'on a peut-être sacrifié pour progresser ailleurs.

Le radar devient particulièrement parlant lorsqu'on y superpose deux tracés : l'auto-évaluation de l'équipe et la perception des parties prenantes, ou la situation d'aujourd'hui et celle d'il y a un an. Les zones où les deux formes divergent sont les premières à discuter.

Deux précautions s'imposent. D'une part, la surface d'un radar dépend de l'ordre des axes : elle ne doit pas être interprétée comme un « score global ». Seule la moyenne, accompagnée du détail des dix valeurs, remplit ce rôle. D'autre part, le radar est une image, et une image peut séduire : il sert à ouvrir une conversation, jamais à la clore.

Le radar rejoint ainsi l'image-emblème de l'Équiconscisme. Comme le pendule, il ne représente pas un état définitif, mais une oscillation que l'on apprend à lire. Il dit où la main doit agir, avec douceur, pour que le mouvement reste dans le corridor de la juste mesure.

En bref

- Les dix questions-clés privilégient l'examen sur la règle : elles s'adaptent à chaque situation parce qu'elles ne contiennent pas la réponse ; elles servent, dans le cycle de l'équilibre conscient, au moment de **Discerner**.
- Leurs formulations sont canoniques et valent à tous les niveaux, de la personne à l'État : sens et finalité, équilibre intérieur / extérieur, impact global, inclusion et écoute, responsabilité partagée, temporalité et cycles, pouvoir et consentement, innovation régénérative, transmission et exemplarité, joie et vitalité.
- Chacune s'appuie sur des fondements éprouvés, de Frankl et Hillel à Pigou, Arnstein, Endenburg, Holling, Fullerton, Erikson et Spinoza, et se traduit en une pratique simple.
- SALTER et les dix questions se complètent : SALTER lit les fractures du présent (« où en sommes-nous ? ») ; les dix questions orientent vers l'équilibre (« vers quoi, et comment ? »).
- La grille d'analyse note chaque question de 1 (à renforcer) à 5 (pleinement intégré) ; la moyenne se lit en quatre zones : alerte, transition, émergence, équilibre. L'échelle SALTER va en sens inverse.
- La grille est un miroir, non un examen : on note seul et anonymement, on discute d'abord les écarts, on suit la tendance dans le temps, et l'on confronte toujours l'auto-évaluation au regard des parties prenantes.
- Le radar de l'équilibre conscient rend visibles les déséquilibres d'un coup d'œil ; comme le pendule, il se lit en mouvement.

Notes

1. Platon, *Apologie de Socrate*, 38a. Traduction libre du grec *ho de anexetastos bios ou biôtos anthrôpôi*. Voir par exemple Platon, *Apologie de Socrate. Criton*, trad. Luc Brisson, Paris : GF-Flammarion, 1997.
2. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism: Inspiring a Leadership Transformation*, New Delhi : Simon & Schuster India, 2024, p. 9 (encadré). Original : « To find the right answers, we must ask the right questions, and then keep questioning the questions till we have fully understood every aspect of the new reality that envelopes us. »
3. Platon, *Théétète*, 149a–151d (la comparaison de Socrate avec la sage-femme et l'évocation de sa mère Phénarète).
4. David Fiorucci, *SALTER® — La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, ISBN 978-3-9526687-1-9 (publication gratuite, www.salter.ch). Les questions directrices citées dans ce chapitre sont celles du tableau du chapitre 3 du guide ; les contenus SALTER restent soumis à leurs propres conditions d'utilisation.
5. Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning*, Boston : Beacon Press, 2006 (éd. orig. allemande 1946), première partie. Original : « Everything can be taken from a man but one thing: the last of the human freedoms—to choose one's attitude in any given set of circumstances, to choose one's own way. » Trad. fr. : *Découvrir un sens à sa vie*, Montréal : Éditions de l'Homme. NB : la phrase souvent attribuée à Frankl, « entre le stimulus et la réponse, il y a un espace », ne figure pas dans ses œuvres et n'est pas utilisée ici.
6. Aaron Antonovsky, *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*, San Francisco : Jossey-Bass, 1987.
7. Léon XIV, Lettre encyclique *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 6.
8. David Fiorucci, notes de travail « L'Équilibre conscient » (2025).
9. *Pirké Avot* (Maximes des Pères), 1,14, parole attribuée à Hillel l'Ancien (Ier siècle av. J.-C.). Traduction courante ; voir chapitre 12.
10. Edward L. Deci et Richard M. Ryan, « The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior », *Psychological Inquiry*, vol. 11, n° 4, 2000, p. 227–268.
11. Kate Raworth, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*, Londres : Random House Business, 2017 ; trad. fr. *La Théorie du donut*, Paris : Plon, 2018. Voir chapitres 5 et 7.
12. David Fiorucci, notes de travail « L'Équilibre conscient » (2025).
13. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 169.
14. Arthur Cecil Pigou, *The Economics of Welfare*, Londres : Macmillan, 1920, partie II, chapitres sur la divergence entre produit net marginal social et produit net marginal privé (*marginal social net product / marginal private net product*). Le terme « externalité » s'est imposé plus tard dans la littérature économique.
15. Organisation internationale de normalisation, ISO 14040:2006, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Principes et cadre*, et ISO 14044:2006, *Exigences et lignes directrices*.
16. William Stanley Jevons, *The Coal Question*, Londres : Macmillan, 1865.
17. Gary Klein, « Performing a Project Premortem », *Harvard Business Review*, vol. 85, n° 9, septembre 2007, p. 18–19.
18. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism*, op. cit., p. 107. Original : « It is obligatory upon each of us to exercise every choice we make consciously, diligently, and with full awareness of its intentional and unintentional impact on everyone else in this space. »
19. Sherry R. Arnstein, « A Ladder of Citizen Participation », *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35, n° 4, 1969, p. 216–224, ici p. 216. Original : « participation without redistribution of power is an empty and frustrating process for the powerless. »
20. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism*, op. cit., p. 57. Original : « The key criterion of a good leader is not whether he responds to the vocal majority and to lobbyists but whether he has the interest and sensitivity in listening to the views that are not articulated, as these are held by the people who have no access to the leader. »
21. David Fiorucci, *SALTER®*, op. cit., chapitre 8 (Tribalisme).
22. John M. Darley et Bibb Latané, « Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 8, n° 4, 1968, p. 377–383.
23. Iris Marion Young, *Responsibility for Justice*, Oxford : Oxford University Press, 2011.
24. David Fiorucci, *SALTER®*, op. cit., chapitre 9 (Évitement).
25. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 13.
26. Ecclésiaste 3,1, trad. Louis Segond (1910).
27. Lance H. Gunderson et C. S. Holling (dir.), *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Washington : Island Press, 2002 ; C. S. Holling, « Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems », *Ecosystems*, vol. 4, 2001, p. 390–405. Voir chapitres 3 et 6.
28. David Fiorucci, notes de travail « L'Équilibre conscient » (2025).
29. Gerard Endenburg, *Sociocracy: The Organization of Decision-Making. « No Objection » as the Principle of Sociocracy*, Delft : Eburon, 1998 (traduction d'un ouvrage paru d'abord en néerlandais). Sur Kees Boeke (1884–1966) et la « Werkplaats » de Bilthoven, voir la même source.
30. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism*, op. cit., p. 146. Original : « the acquisition of the capacity by all to resist authority when it is abused. »
31. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 56.

32. David Fiorucci et Thomas Nast, *Octocratie — Redonnons du sens aux organisations*, Berne : jahr+tag, 2024, ISBN 978-3-9526038-1-9. Équiconscisme®, SALTER®, LP3®, Octocracy® et Cofluencer® sont des marques déposées.
33. David Fiorucci, notes de travail « L'Équilibre conscient » (2025).
34. John Fullerton, *Regenerative Capitalism: How Universal Principles and Patterns Will Shape Our New Economy*, Greenwich (CT) : Capital Institute, avril 2015, https://capitalinstitute.org (consulté le 30.09.2026).
35. Bill Reed, « Shifting from "sustainability" to regeneration », *Building Research & Information*, vol. 35, n° 6, 2007, p. 674–680.
36. David Fiorucci, SALTER®, op. cit., chapitre 15 (modèle de maturité).
37. Erik H. Erikson, *Childhood and Society*, New York : W. W. Norton, 1950 ; trad. fr. *Enfance et société*, Neuchâtel : Delachaux et Niestlé.
38. Albert Bandura, *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs (NJ) : Prentice-Hall, 1977.
39. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism*, op. cit., p. 199. Original : « If the CEO personally feels socially responsible, each individual in the organization also becomes socially responsible. »
40. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 86 (et n. 86–89 pour le développement) ; l'expression « culture de la transparence, du rendre-compte et de l'évaluation » est reprise par l'encyclique du Document final du Synode (n. 86, note 114).
41. Baruch Spinoza, *Éthique* (1677), III, Définitions des affects, 2, trad. Charles Appuhn, Paris : GF-Flammarion. Latin : « Laetitia est hominis transitio a minore ad majorem perfectionem. »
42. Barbara L. Fredrickson, « The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions », *American Psychologist*, vol. 56, n° 3, 2001, p. 218–226.
43. David Fiorucci, notes de travail « L'Équilibre conscient » (2025).
44. David Fiorucci, SALTER®, op. cit., chapitre 10 (Rupture), « Phrase clé ».
45. Marilyn Strathern, « "Improving ratings": audit in the British University system », *European Review*, vol. 5, n° 3, 1997, p. 305–321, ici p. 308. Original : « When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure. » La formulation initiale de l'économiste Charles Goodhart (1975) est différente et porte sur les régularités statistiques utilisées à des fins de contrôle monétaire.

PARTIE IV

Incarner l'équilibre conscient

De la personne à la planète, secteur par secteur.

CHAPITRE 9

De la personne à la planète : l'équilibre conscient à chaque niveau

> *« La partie est aussi importante que le tout. [...] La partie est dans le tout autant que le tout est dans la partie. Aucun ne fonctionne sans l'autre. » (trad. libre)*
>
> — Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism*, 2024, p. 210[1]

> *« Par "patriotisme", j'entends l'attachement à un lieu particulier et à une manière de vivre particulière que l'on tient pour les meilleurs du monde, mais que l'on n'a aucun désir d'imposer à d'autres. » (trad. libre)*
>
> — George Orwell, « Notes on Nationalism », 1945[2]

Une théorie se juge à ce qu'elle permet de faire lundi matin. Les chapitres précédents ont posé la définition de l'équilibre conscient, ses trois dimensions, le corridor de la juste mesure, l'équité différenciée, l'élargissement du regard, le cycle en cinq mouvements et les dix questions-clés (voir chapitres 7 et 8). Il s'agit maintenant de descendre sur le terrain, là où se prennent réellement les décisions : dans une tête, dans une cuisine, dans un atelier, dans un conseil d'administration, dans une salle communale, dans un parlement, dans une enceinte internationale.

Ce chapitre est le cœur opérationnel de l'Équiconscisme. Il répond à une question simple : **que signifie l'équilibre conscient à chaque niveau où nous vivons et agissons ?** Il le fait en complément explicite du travail de Ravi Chaudhry. Dans *Capitalism to Peopleism*, notre ami dessine surtout l'architecture macro : gouvernance, constitutions, fiscalité, institutions mondiales (voir chapitre 5). Il pose lui-même la question du passage de la sagesse individuelle à la sagesse institutionnelle[3]. L'Équiconscisme apporte ici sa contribution propre : des grilles, des questions, des pratiques et des indicateurs pour le **micro** (la personne, la famille) et le **méso** (les groupes, les organisations, les communes), reliés explicitement au **macro** (l'État, les institutions internationales).

Chaque niveau est traité selon la même trame, pour que le lecteur puisse passer de l'un à l'autre sans changer de langage :

1. **Ce qui se joue** : les tensions propres à ce niveau.
2. **L'équilibre conscient ici** : le plancher et le plafond du corridor de la juste mesure, et ce que demande l'équité différenciée.
3. **Les questions-clés prioritaires** : trois ou quatre des dix questions (intitulés canoniques du chapitre 8), celles qui « travaillent » le plus à ce niveau. Les dix restent valables partout ; il s'agit d'un ordre de priorité, non d'une exclusion.
4. **Des pratiques concrètes**.

5. **Des indicateurs simples** : peu nombreux, compréhensibles, choisis par les personnes concernées. Nous rappelons dès maintenant la mise en garde de Marilyn Strathern : lorsqu'une mesure devient une cible, elle cesse d'être une bonne mesure (voir chapitre 14)[4].
6. **Un exemple** : réel et sourcé, ou illustratif et signalé comme fictif.

Deux principes relient l'ensemble. La **subsidiarité** : décider au plus près des personnes concernées. La **solidarité** : ne laisser personne hors du corridor. L'un ne va pas sans l'autre. *Magnifica Humanitas* le formule avec netteté, en rappelant que la subsidiarité et la solidarité sont indissociables (n. 73, cité au chapitre 7, section 7.10)[5]. L'Équiconscisme rejoint ce critère, dans son langage propre et sur un fondement non confessionnel.

Une dernière remarque de méthode. La reliance des niveaux fonctionne dans les deux sens. Une personne équilibrée crée des relations saines, et des relations saines forment des systèmes durables. Mais, comme l'écrit David Fiorucci dans ses textes de travail, « un système malade finit toujours par rendre les individus malades[6] ». Il serait injuste, et inefficace, de faire porter à chacun seul le poids de l'équilibre du monde. Chaque niveau a sa part de responsabilité, ni plus ni moins.

9.1 La personne : l'équilibre intérieur comme première infrastructure

Ce qui se joue

Tout commence ici, sans que tout s'y réduise. La personne est le lieu où l'équilibre conscient se vit d'abord : dans son corps, son temps, son attention, son argent, ses relations, ses choix de consommation. C'est aussi le lieu où la polycrise se fait sentir le plus intimement : saturation informationnelle, sollicitations permanentes, fatigue, solitude.

La solitude n'est pas un détail. En juin 2025, la Commission de l'OMS sur le lien social a estimé qu'environ une personne sur six dans le monde souffre de solitude, et que la solitude et l'isolement social sont associés à quelque 871 000 décès par an (voir chapitre 1)[7]. À l'inverse, une méta-analyse de référence portant sur 148 études et plus de 300 000 participants a montré que des relations sociales suffisantes augmentent de 50 % la probabilité de survie sur la période étudiée, un effet d'une ampleur comparable, selon les auteurs, à celle du tabagisme[8]. L'équilibre intérieur n'est donc pas un luxe de privilégiés. C'est une condition de santé, et donc une question de bien commun.

L'OMS définit aujourd'hui la santé mentale comme « un état de bien-être qui permet d'affronter le stress de la vie, de s'épanouir, d'apprendre, de travailler et de contribuer à la vie de la communauté »[9] (voir aussi chapitre 10, section 10.7). On retrouve là exactement la structure de l'équilibre conscient : un intérieur qui tient, un extérieur auquel on contribue, et un mouvement entre les deux.

L'équilibre conscient ici

Le **plancher** est celui des besoins vitaux : sommeil, alimentation, sécurité, liens, un minimum de maîtrise de son temps et de ses ressources. En deçà, on ne choisit plus, on survit. Le **plafond** est celui de l'excès qui épuise : suractivité, surconsommation, hyperconnexion, perfectionnisme, endettement. Au-delà, la personne se consume elle-même.

Entre les deux, l'équilibre n'est pas un point fixe. C'est le funambule qui avance par micro-déséquilibres corrigés. Il y a des saisons de la vie où l'on donne beaucoup (un projet, un enfant qui naît, un parent malade) et des saisons où l'on doit recevoir. **L'équité différenciée** s'applique aussi à soi-même : ce qui est juste pour une personne de vingt-cinq ans ne l'est pas pour une personne de soixante-dix ans, ni pour une personne en situation de handicap, ni pour une mère seule. Il n'existe pas de norme universelle du « bon » rythme ; il existe une justesse à retrouver, encore et encore.

David Fiorucci en donne une formulation qui résume l'enjeu : « Ce qui épuise, ce n'est pas de faire trop, c'est de faire sans sens[10]. » Le déséquilibre personnel n'est pas seulement une affaire de quantité. Il est souvent une affaire de sens et de cohérence.

Questions-clés prioritaires

> **QUESTION-CLÉ** Pour la personne
>
> **2. Équilibre intérieur / extérieur** — la question-pivot de ce niveau : mes besoins, ceux de mes proches, de la société et du vivant. **1. Sens et finalité** — pourquoi je fais ce que je fais. **6. Temporalité et cycles** — dans quelle saison de ma vie suis-je, et quel est le rythme juste ? **10. Joie et vitalité** — ce que je vis nourrit-il l'élan de vie, ou seulement la performance ?

Pratiques concrètes

- **Le micro-arrêt quotidien.** Dix à quinze minutes de silence, de marche ou de respiration, sans écran. Ce n'est pas une technique de productivité : c'est le moment où la main reprend le pendule.
- **Le journal de trois lignes.** Chaque soir : ce qui m'a nourri, ce qui m'a épuisé, ce que j'ajuste demain. C'est le cycle de l'équilibre conscient (Percevoir, Écouter, Discerner, Ajuster, Répondre et transmettre) à l'échelle d'une journée.
- **Trois priorités par semaine**, pas davantage, et la distinction entre l'urgent et l'important.
- **L'hygiène de l'attention.** Réduire les notifications, fixer une heure au-delà de laquelle les écrans se ferment, se réserver des temps de lecture longue. C'est le levier SALTER de la **Saturation vers la Clarté** appliqué à soi (voir chapitre 2).
- **Le budget à trois colonnes.** À côté du « nécessaire » et du « plaisir », une colonne « partage et régénération » (don, épargne solidaire, achat local, réparation), même modeste. L'économie mesurée et partagée commence dans un porte-monnaie.
- **La question avant l'achat.** « En ai-je besoin, ou en ai-je envie ? Puis-je l'emprunter, le réparer, l'acheter d'occasion ? » Ravi Chaudhry résume le mouvement : passer du « besoin d'avoir » au « besoin de partager »[11].
- **Trois personnes-ressources.** Identifier trois personnes à qui l'on peut parler vraiment, et entretenir ces liens par au moins une conversation profonde par semaine.

Pour qui souhaite aller plus loin, la Voie Consciente propose un parcours personnel en cinq étapes (L'Appel, L'Exploration, L'Alignement, La Traversée, La Transmission), présenté en annexe A. Elle ne remplace pas un accompagnement psychologique ou médical lorsque celui-ci est nécessaire.

Indicateurs simples

- Heures de sommeil réparateur par nuit (moyenne hebdomadaire).
- Temps d'écran de loisir par jour, et nombre de soirées sans écran après une heure fixée.
- Nombre de conversations « vraies » par semaine.
- Part du budget consacrée au partage et à la régénération.
- Auto-évaluation mensuelle sur les dix questions (échelle de 1 à 5, voir chapitre 8), en particulier les questions 2 et 10.

Exemple (cas illustratif, fictif)

> **EN PRATIQUE** **Claire, infirmière, 44 ans — cas illustratif fictif**
>
> Claire travaille à 80 % dans un service hospitalier, élève seule deux adolescents et s'occupe de sa mère âgée. Elle se décrit comme « toujours en retard d'une journée ». Plutôt que d'ajouter une résolution de plus, elle part de la question 2 et dessine son corridor : son plancher (sept heures de sommeil, un repas assis par jour, une heure par semaine pour elle) et son plafond (pas plus de deux gardes supplémentaires par mois, pas de messages professionnels après 20 heures). Elle ne change rien d'autre pendant un mois, mais note chaque soir ses trois lignes. Au bout de quatre semaines, elle constate que l'épuisement vient moins du volume de travail que de l'absence de limites claires. Elle en parle à sa cheffe d'équipe, qui revoit le planning de l'unité. L'équilibre personnel a ainsi remonté vers le niveau organisationnel : c'est exactement la reliance des niveaux.

9.2 La famille : le premier lieu de l'équilibre partagé

Ce qui se joue

La famille est le premier corridor que nous habitons. C'est là que nous apprenons, ou non, que nos besoins comptent et que ceux des autres comptent aussi ; que l'on peut être en désaccord sans se perdre ; que le temps se partage ; que ce que l'on reçoit se transmet. La famille est aussi le lieu où se croisent toutes les tensions de l'époque : horaires de travail, écrans, logement, charge des soins aux enfants et aux aînés, séparations et recompositions.

L'Équiconscisme parle **des familles** au pluriel, dans leur diversité : familles avec ou sans enfants, monoparentales, recomposées, élargies, adoptives, familles de cœur. Ce qui compte, pour une théorie de l'équilibre conscient, n'est pas une forme juridique ou une définition doctrinale, mais la qualité des liens de soin, d'engagement et de transmission qui les constituent. Sur ce point, l'Équiconscisme se distingue de toute position confessionnelle particulière, tout en partageant le constat de *Magnifica Humanitas* : « sans équilibre entre travail, services et repos, la famille s'affaiblit et les jeunes ont du mal à développer leur sens de la responsabilité[12]. »

Trois déséquilibres méritent une attention particulière.

La charge inégale. En Suisse, selon l'Office fédéral de la statistique, les femmes consacraient en 2020 en moyenne 28,7 heures par semaine au travail domestique et familial, contre 19,1 heures pour les hommes, soit environ 50 % de plus, alors que le total du travail rémunéré et non rémunéré était voisin pour les deux sexes[13]. La sociologue Monique Haicault a nommé dès 1984 la

« charge mentale » : cette gestion invisible de l'organisation du foyer qui pèse même lorsque les tâches sont partagées[14]. Un équilibre qui repose en silence sur une seule personne n'est pas un équilibre : c'est un pendule tenu à bout de bras.

Les écrans. L'OMS recommande de ne pas exposer les enfants de moins de deux ans aux écrans de façon sédentaire, et de limiter ce temps à une heure par jour au plus entre deux et quatre ans, « moins étant préférable »[15]. Au-delà de la petite enfance, la question n'est pas de diaboliser la technologie, mais de protéger les temps de présence réciproque, qui ne se remplacent pas.

Les loyautés. Le psychiatre Ivan Boszormenyi-Nagy a montré combien les familles transmettent des « loyautés invisibles » : dettes, attentes et fidélités qui traversent les générations[16]. Elles peuvent porter (une tradition de travail bien fait, un sens de l'hospitalité) ou entraver (un secret, une injonction à réussir « pour » les parents). Les rendre visibles fait partie de l'équilibre conscient.

L'équilibre conscient ici

David Fiorucci décrit toute relation vivante comme une oscillation entre deux pôles : « l'autonomie et l'appartenance. Trop d'autonomie conduit à l'isolement ; trop de dépendance mène à la fusion et à la perte de soi[17]. » La famille équilibrée n'est ni une juxtaposition d'individus qui se croisent, ni une fusion où personne ne peut devenir soi-même.

- **Plancher** : sécurité affective et physique, absence de violence, besoins matériels de base couverts, au moins un adulte fiable pour chaque enfant, dignité de chaque membre, y compris des aînés.
- **Plafond** : emprise, surprotection, surinvestissement scolaire ou sportif, sacrifice permanent d'un membre (souvent une femme, parfois un enfant « parentifié »), surconsommation compensatoire.

L'équité différenciée est ici une évidence vécue : un nourrisson, un adolescent, une grand-mère n'ont pas besoin des mêmes choses, et un parent ne donne pas « la même chose » à chaque enfant, mais à chacun ce dont il a besoin. La justice familiale n'est pas l'égalité arithmétique ; c'est l'attention juste.

Questions-clés prioritaires

> **QUESTION-CLÉ** **Pour la famille**
>
> **2. Équilibre intérieur / extérieur** — les besoins de chacun et ceux du « nous » familial. **7. Pouvoir et consentement** — qui décide de quoi, et comment chacun, selon son âge, participe. **9. Transmission et exemplarité** — ce que nous transmettons déjà, par nos actes plus que par nos paroles. **10. Joie et vitalité** — la famille est-elle aussi un lieu de joie, pas seulement de logistique ?

Pratiques concrètes

- **Le conseil de famille.** Une fois par mois, trente minutes. Chacun, y compris les enfants dès qu'ils peuvent s'exprimer, dit ce qui va, ce qui pèse, ce qu'il propose. Les décisions qui concernent tout le monde (vacances, règles d'écrans, répartition des tâches) se prennent par consentement : on avance lorsque personne n'a d'objection sérieuse. C'est une école de démocratie à domicile.

- **La carte des tâches visibles et invisibles.** Lister ensemble tout ce que demande la vie commune, y compris l'anticipation (rendez-vous médicaux, anniversaires, stocks), puis répartir consciemment. Le simple fait de rendre visible la charge mentale la redistribue souvent.
- **Les temps sanctuarisés.** Un repas par jour sans écran ; un moment hebdomadaire « à nous » ; un rituel de fin de semaine. Ce ne sont pas des règles morales, mais des points fixes qui permettent au pendule d'osciller sans s'emballer.
- **Le pont des générations.** Organiser régulièrement des moments entre grands-parents et petits-enfants, recueillir les récits de vie, apprendre les uns des autres (la recette de cuisine d'un côté, l'usage d'une application de l'autre).
- **La « lettre à ceux qui viendront ».** Une fois par an, chaque adulte écrit ce qu'il souhaite transmettre. La question 9 devient un geste.

Indicateurs simples

- Nombre de repas partagés sans écran par semaine.
- Répartition des heures de travail domestique et familial entre adultes, estimée honnêtement deux fois par an.
- Fréquence des contacts entre générations (par mois).
- « Météo familiale » : chacun note de 1 à 5 comment il se sent dans la famille, lors du conseil mensuel ; on discute des écarts, pas des moyennes.

Exemple (cas illustratif, fictif)

> **EN PRATIQUE** **La famille M., à Bienne — cas illustratif fictif**
>
> Deux parents qui travaillent, trois enfants de 7, 12 et 16 ans, une grand-mère qui vit seule à vingt minutes. Les tensions portent sur les écrans et sur le sentiment de la mère de « tout porter ». Le premier conseil de famille aboutit à une carte des tâches : 63 éléments, dont 41 étaient gérés par elle seule. Trois décisions sont prises par consentement : un repas du soir sans téléphone, la gestion des rendez-vous répartie entre les deux parents, et un dimanche sur deux chez la grand-mère, qui apprend aux enfants à jardiner. Six mois plus tard, la « météo familiale » moyenne n'a guère changé, mais l'écart entre les membres s'est réduit, et c'est l'adolescent de 16 ans qui propose de revoir la règle des écrans pour l'été. Le cycle recommence : c'est le signe qu'il fonctionne.

9.3 Appartenances : groupes, communautés, patrie

Ce qui se joue

L'être humain est un être d'appartenance. Abraham Maslow plaçait dès 1943 les besoins d'appartenance et d'amour immédiatement après les besoins physiologiques et de sécurité[18]. En 1995, Roy Baumeister et Mark Leary ont rassemblé un vaste ensemble de données pour soutenir que le besoin d'appartenance est une motivation humaine fondamentale : son insatisfaction produit des effets mesurables sur la santé, les émotions et la cognition[19]. Nous avons besoin de faire partie : d'un groupe d'amis, d'un club, d'une communauté religieuse ou philosophique, d'un village, d'un métier, d'une langue, d'une patrie.

L'appartenance a pourtant un revers. Les expériences d'Henri Tajfel sur les « groupes minimaux » ont montré qu'une répartition arbitraire en deux groupes suffit à produire une préférence pour le sien[20]. L'expérience de Muzafer Sherif à Robbers Cave a montré à quelle vitesse la compétition entre groupes engendre l'hostilité, et que seuls des objectifs supérieurs, qu'aucun groupe ne peut atteindre seul, la dissipent vraiment[21]. Boris Cyrulnik a longuement décrit comment la peur et le besoin d'appartenance peuvent conduire des personnes ordinaires à adhérer à des récits simplificateurs, et comment la multiplication des appartenances et l'éducation à la complexité protègent de cette dérive (voir chapitre 1, section 1.7)[22]. C'est la fracture que SALTER nomme **Tribalisme**, et dont le levier est la **Co-création** (voir chapitre 2).

L'enjeu n'est donc pas d'appartenir moins. Il est d'appartenir mieux.

Patriotisme ouvert, nationalisme fermé

La question de la patrie mérite une attention particulière, car c'est là que l'appartenance est à la fois la plus porteuse et la plus dangereuse. George Orwell, en 1945, a tracé une distinction qui reste éclairante. Le patriotisme est l'attachement à un lieu et à une manière de vivre que l'on estime les meilleurs, sans vouloir les imposer à personne ; il est par nature défensif. Le nationalisme, lui, est inséparable du désir de puissance : il place son groupe au-delà du bien et du mal et cherche à étendre son prestige au détriment des autres[23].

L'Équiconscisme fait sienne cette distinction et la traduit dans les termes du corridor :

- Le **plancher** est l'enracinement : pouvoir aimer un lieu, une langue, une histoire, des paysages, un art de vivre ; se sentir « de quelque part ». Une société qui méprise cet attachement laisse un vide que d'autres rempliront.
- Le **plafond** est la fermeture : lorsque l'amour des siens se définit contre les autres, lorsque l'appartenance devient pureté, lorsque le « nous » n'existe plus que par l'exclusion d'un « eux ».

Le patriotisme ouvert est un patriotisme **de contribution** et non **de démarcation**. Il se reconnaît à trois signes : il peut critiquer son propre pays par amour pour lui ; il reconnaît aux autres le droit d'aimer le leur ; il mesure la valeur de sa communauté à la manière dont elle traite les plus fragiles. La Constitution fédérale suisse de 1999 l'inscrit dès son préambule : le peuple et les cantons y arrêtent la Constitution « sachant [...] que la force de la communauté se mesure au bien-être du plus faible de ses membres[24] ». On ne saurait mieux formuler le plancher d'un patriotisme équiconsciste.

La Suisse offre d'ailleurs un exemple instructif d'appartenance qui ne repose ni sur une langue unique, ni sur une religion unique, ni sur une origine commune, mais sur une volonté de vivre ensemble, des institutions partagées et une pratique de la démocratie. Ce que Dolf Sternberger puis Jürgen Habermas ont appelé « patriotisme constitutionnel » (l'attachement à des institutions et à des principes plutôt qu'à une ethnie) n'épuise pas l'attachement charnel au pays, mais il le garde ouvert[25]. Ravi Chaudhry le dit à sa manière : « Les personnes appartiennent à une nation. La nation appartient aux personnes. » (trad. libre)[26]

Amin Maalouf, dans *Les Identités meurtrières*, a montré que chacun de nous est fait d'appartenances multiples et que la violence commence lorsqu'on réduit une personne à une seule d'entre elles[27]. C'est peut-être la règle d'or de l'appartenance consciente : **reconnaître en soi et en l'autre la pluralité des appartenances**.

L'équilibre conscient ici, au-delà de la patrie

Pour tout groupe (un club sportif, une communauté religieuse, un réseau professionnel, une diaspora), la même grille s'applique. Le plancher : que chacun puisse trouver sa place, être reconnu, être protégé. Le plafond : que le groupe n'exige pas une loyauté exclusive, ne fonctionne pas par l'exclusion et ne se ferme pas à la contradiction. L'équité différenciée demande d'accueillir des degrés d'engagement différents : le pilier de l'association et le membre occasionnel ont tous deux leur place.

Questions-clés prioritaires

> **QUESTION-CLÉ Pour les groupes, communautés et la patrie**
>
> **4. Inclusion et écoute** — qui est à la marge, qui n'est pas encore entendu, qui est « l'autre » du groupe ? **1. Sens et finalité** — ce qui nous réunit sert-il le bien commun, ou seulement notre groupe ? **7. Pouvoir et consentement** — l'appartenance est-elle libre, peut-on la questionner, peut-on partir ? **9. Transmission et exemplarité** — quel héritage, quelles valeurs et quelles pratiques voulons-nous transmettre, et comment le démontrons-nous déjà ?

Pratiques concrètes

- **Les objectifs supérieurs.** Plutôt que des rencontres « pour se connaître », proposer des projets qu'aucun groupe ne peut réaliser seul : restaurer une rivière, organiser une fête de quartier multilingue, accueillir des nouveaux arrivants. La recherche de Sherif, prolongée par la méta-analyse de Pettigrew et Tropp sur 515 études, montre que le contact entre groupes réduit les préjugés de façon modeste mais robuste, et d'autant mieux qu'il s'inscrit dans une coopération autour d'objectifs communs[28].
- **La double appartenance assumée.** Dans les écoles, les clubs, les entreprises, valoriser le fait d'être « d'ici et d'ailleurs », de parler plusieurs langues, d'appartenir à plusieurs cercles.
- **Le rituel d'accueil.** Tout groupe gagne à avoir une manière explicite d'accueillir les nouveaux et de dire au revoir à ceux qui partent.
- **Le test du miroir.** Avant une prise de position publique, un groupe peut se demander : « Crée-t-elle de l'appartenance par le contenu que nous défendons, ou par la démarcation contre d'autres ? »
- **Célébrer sans exclure.** Les fêtes nationales, les commémorations, les traditions sont précieuses. Elles gagnent à être des moments où l'on invite, pas seulement où l'on se retrouve entre soi.

Indicateurs simples

- Part des membres d'un groupe qui appartiennent aussi à d'autres cercles (diversité des appartenances).
- Nombre de projets menés avec d'autres groupes, en particulier différents.
- Taux de rétention des nouveaux membres après un an (un groupe qui accueille mal perd ses nouveaux).
- À l'échelle d'un pays : confiance interpersonnelle et confiance envers « ceux qui pensent autrement », mesurées par des enquêtes régulières.

Exemple réel

> **REPÈRE** **Une appartenance fondée sur la volonté commune**
>
> La Suisse compte quatre langues nationales et 2 110 communes au 1er janvier 2026 ; selon l'Association des Communes Suisses (ACS), 1 385 d'entre elles sont germanophones, 610 francophones et 115 italophones[29]. Son appartenance commune ne repose pas sur l'uniformité, mais sur des institutions partagées (fédéralisme, démocratie directe, concordance), et sur un préambule constitutionnel qui mesure la force de la communauté au sort des plus faibles. Ce modèle n'est ni parfait ni transposable tel quel. Il a connu ses fractures et ses exclusions, à commencer par le droit de vote des femmes, accordé au niveau fédéral seulement en 1971. Mais il illustre qu'un patriotisme ouvert est possible : un attachement profond à un pays qui s'est construit, précisément, sur l'acceptation de la différence.

9.4 Associations, fondations et institutions à but non lucratif

Ce qui se joue

Entre la famille et l'État, entre le marché et la sphère privée, il existe un vaste tissu de « corps intermédiaires » : associations sportives et culturelles, organisations caritatives, fondations, coopératives d'habitation, Églises et communautés, syndicats, organisations non gouvernementales. *Magnifica Humanitas*, rappelant l'enseignement de Pie XII, voit dans les associations professionnelles, les syndicats et les divers corps intermédiaires un « rempart essentiel pour l'équilibre civil et la sauvegarde du bien commun »[30]. En Suisse, selon l'Observatoire du bénévolat 2025, 41 % des personnes de 15 ans et plus ont exercé un bénévolat formel au sein d'une association ou d'une organisation au cours des douze derniers mois, et 51 % un bénévolat informel (aide de voisinage, soins à des proches hors du ménage)[31]. C'est une richesse immense, largement invisible dans les comptes nationaux.

Ces organisations connaissent pourtant leurs propres déséquilibres : l'épuisement des bénévoles et des salariés « par vocation » ; la dérive de la mission (on finit par servir l'organisation plutôt que sa cause) ; la dépendance à un donateur unique ; une gouvernance parfois opaque ou captée par quelques fondateurs ; la tentation de se croire au-dessus de tout reproche parce que l'on « fait le bien ».

L'équilibre conscient ici

- **Plancher** : une mission claire, une gouvernance qui fonctionne, des comptes transparents, des personnes (bénévoles comprises) protégées et reconnues.
- **Plafond** : l'activisme qui consume ses membres, la croissance institutionnelle pour elle-même, la course aux fonds qui dicte l'agenda, la bonne cause qui justifie de mauvais moyens.

L'équité différenciée demande de reconnaître que les bénévoles n'ont ni les mêmes disponibilités ni les mêmes attentes : l'étudiante qui donne deux heures, le retraité qui donne vingt heures, la professionnelle qui apporte une compétence pointue. Une organisation équiconsciste sait accueillir ces engagements différents sans hiérarchie de mérite.

Questions-clés prioritaires

QUESTION-CLÉ Pour les associations, fondations et institutions

1. Sens et finalité — la mission est-elle toujours servie, ou l'organisation se sert-elle elle-même ? **5. Responsabilité partagée** — comment rendons-nous compte, et à qui (bénéficiaires, donateurs, membres, public) ? **4. Inclusion et écoute** — les bénéficiaires ont-ils une voix dans les décisions qui les concernent ? **6. Temporalité et cycles** — l'organisation sait-elle se transformer, fusionner, voire se dissoudre quand sa mission est accomplie ?

Pratiques concrètes

- **Le test de la mission.** Une fois par an, le comité ou le conseil de fondation se demande : « Si nous n'existions pas, qui en souffrirait, et comment ? »
- **La voix des bénéficiaires.** Réserver un siège ou une place consultative aux personnes directement concernées par la mission. « Demandez aux gens ce qu'ils veulent », écrit Ravi Chaudhry (trad. libre)[32].
- **La charte du bénévolat.** Clarifier ce que l'organisation demande et ce qu'elle offre (formation, reconnaissance, droit de dire non), et prévenir l'épuisement des plus engagés.
- **La diversification des ressources**, pour éviter qu'un donateur unique ne devienne décideur de fait.
- **Un code de gouvernance.** Les fondations suisses disposent du *Swiss Foundation Code* 2021, dont la quatrième édition repose sur quatre principes : efficacité, équilibre des pouvoirs (*checks and balances*), transparence et, nouveauté de cette édition, responsabilité sociétale, déclinés en 28 recommandations[33]. C'est une traduction presque terme à terme du corridor de la juste mesure dans le monde des fondations.

Indicateurs simples

- Part du budget consacrée directement à la mission (sans en faire un fétiche : un investissement dans les personnes est aussi un investissement dans la mission).
- Taux de renouvellement des bénévoles et des membres du comité.
- Nombre de décisions importantes prises avec la participation des bénéficiaires.
- Part du plus gros donateur dans les ressources totales.

Exemple réel

REPÈRE Le Repair Café : une association qui répare aussi le lien

Le premier Repair Café a été organisé à Amsterdam le 18 octobre 2009 à l'initiative de Martine Postma, qui a ensuite créé en 2011 une fondation pour soutenir les groupes locaux. On en compte aujourd'hui plus de 2 500 dans le monde[34]. Le principe est simple : des bénévoles aident les habitants à réparer leurs objets. On y retrouve les trois dimensions de l'Équiconscisme à petite échelle : une économie mesurée (on prolonge la vie des objets), une société inclusive (on apprend ensemble, entre générations et milieux), un vivant respecté (moins de déchets et de ressources extraites). Le modèle est léger, décentralisé, reproductible : un exemple de subsidiarité réussie.

9.5 L'entreprise : trois tailles, trois équilibres

L'entreprise est un lieu central de l'équilibre conscient : c'est là que la plupart des adultes passent une grande partie de leur temps éveillé, que se crée et se répartit la valeur, que se consomment les ressources. Mais « l'entreprise » n'existe pas au singulier. Un artisan seul, une PME familiale de quatre-vingts personnes et un groupe de trente mille collaboratrices et collaborateurs n'ont ni les mêmes leviers ni les mêmes responsabilités. **L'équité différenciée** s'applique d'abord aux organisations elles-mêmes : exiger de toutes les mêmes procédures serait injuste pour les petites et trop commode pour les grandes.

Rappelons l'ordre de grandeur. En Suisse, selon la statistique structurelle des entreprises de l'Office fédéral de la statistique (données 2021), 99,7 % des quelque 610 000 entreprises marchandes étaient des petites et moyennes entreprises (moins de 250 emplois), et elles fournissaient environ deux tiers des emplois[35]. Dans l'Union européenne, 99,8 % des entreprises de l'économie marchande étaient des PME en 2023 ; elles employaient 63,5 % des personnes occupées et généraient 51,4 % de la valeur ajoutée[36]. Les PME sont la colonne vertébrale de nos économies. C'est aussi là que l'Équiconscisme peut produire les effets les plus larges, à condition de proposer des outils à leur mesure.

Ravi Chaudhry observe que « la plupart des petites et moyennes entreprises tendent à être dignes » (trad. libre), au sens de ses *worthy capitalists*[37]. Nous partageons ce constat, en y ajoutant une nuance : les PME sont souvent vertueuses par proximité (on connaît ses clients, ses collaborateurs, son village), mais elles sont aussi vulnérables par fragilité (trésorerie, dépendance à un grand client, succession). Leur équilibre conscient passe par la protection de cette proximité et par la réduction de cette fragilité.

9.5.1 TPE et artisans : l'équilibre à portée de main

Ce qui se joue. Dans une très petite entreprise, tout repose sur une ou quelques personnes. L'entrepreneur est à la fois producteur, vendeur, comptable, formateur et parfois assistant social. Le risque principal est l'épuisement, suivi de l'isolement et de la pression sur les prix exercée par des acteurs plus grands. La force principale est le lien direct : avec la matière, avec le client, avec l'apprenti.

L'équilibre conscient ici. Le plancher : un revenu digne pour l'entrepreneur et ses salariés, du temps pour se former et se reposer, une trésorerie qui permet de dire non à un mauvais contrat. Le plafond : la surcharge chronique, la croissance subie qui transforme un artisan en gestionnaire malheureux, la course au prix le plus bas qui détruit la qualité. Pour une TPE, la juste mesure consiste souvent à **choisir sa taille** plutôt qu'à grandir par défaut.

> **QUESTION-CLÉ** **Pour les TPE et artisans**
>
> **2. Équilibre intérieur / extérieur** — la vie de l'entreprise laisse-t-elle vivre l'entrepreneur ? **6. Temporalité et cycles** — croître, se stabiliser, transmettre : où en sommes-nous ? **9. Transmission et exemplarité** — l'apprentissage, le geste, la relève.

Pratiques concrètes. Fixer un prix juste et l'expliquer (le coût réel du travail bien fait, de la réparation, de la garantie). Réserver chaque semaine un temps non facturable pour se former, entretenir l'outil et réfléchir. Former au moins un apprenti ou une apprentie au cours d'une carrière : la

transmission du geste est une forme de régénération humaine. Coopérer avec d'autres artisans (achats groupés, remplacement mutuel, locaux partagés) plutôt que rester seul face aux grands. Proposer la réparation et l'entretien, pas seulement la vente de produits neufs.

Indicateurs simples. Heures travaillées par semaine par l'entrepreneur ; nombre de semaines de trésorerie disponibles ; part du chiffre d'affaires réalisée avec le plus gros client ; nombre de personnes formées ; part du travail consacrée à la réparation et à l'entretien.

EN PRATIQUE **L'atelier de Luca, menuisier — cas illustratif fictif**

Luca dirige seul, avec un apprenti, un atelier de menuiserie dans un village du Jura bernois. Un grand distributeur lui propose un contrat qui doublerait son chiffre d'affaires, à un prix unitaire bas et avec des délais serrés. En passant l'offre au crible des questions 2, 6 et 9, il constate qu'il devrait renoncer à former son apprenti correctement et travailler soixante heures par semaine pendant deux ans. Il décline, mais propose au distributeur une petite série haut de gamme à un prix juste, et s'associe avec deux collègues pour les commandes plus importantes. Son chiffre d'affaires augmente moins, sa dépendance diminue, et l'apprenti termine sa formation. Ce n'est pas un refus de la croissance : c'est le choix d'une croissance mesurée.

9.5.2 PME : la colonne vertébrale et ses vertèbres

Ce qui se joue. La PME est souvent familiale, ancrée dans un territoire, porteuse d'un savoir-faire. Elle combine la proximité humaine de la petite entreprise et une organisation déjà structurée. Ses défis typiques sont la succession, la professionnalisation sans bureaucratisation, la transition numérique et écologique avec des moyens limités, le recrutement de talents, et la gouvernance lorsque le fondateur ou la fondatrice concentre toutes les décisions.

L'équilibre conscient ici. Plancher : des emplois décents, une sécurité psychologique qui permet de parler et de se tromper, une rentabilité suffisante pour investir. Plafond : la centralisation excessive autour d'une personne, la croissance par acquisitions qui dilue la culture, l'externalisation des coûts sur les sous-traitants ou l'environnement. Pour David Fiorucci, qui a accompagné de nombreuses PME, les leviers de la santé organisationnelle sont un langage commun, la cohérence, la simplicité et le fait d'être conséquent. Il résume : « la cohérence apaise le mental, et la congruence nourrit la confiance[38] ». L'enjeu est de distribuer les décisions sans perdre le cap : c'est précisément l'objet de l'Octocratie (Octocracy®), approche de gouvernance qui répartit les droits de décision et la responsabilité dans des organisations qui ne veulent fonctionner ni de manière purement hiérarchique ni sans structure[39].

QUESTION-CLÉ **Pour les PME**

7. Pouvoir et consentement — comment distribuer les décisions au-delà du fondateur ? **5. Responsabilité partagée** — comment chacun porte-t-il une part visible du résultat ? **3. Impact global** — quels effets sur les fournisseurs, le territoire, le vivant ? **9. Transmission et exemplarité** — la succession se prépare-t-elle, et comment ?

Pratiques concrètes. Un atelier annuel de deux heures sur les dix questions, avec notation anonyme puis discussion des écarts entre la direction et les équipes (voir chapitre 14). Une cartographie des décisions : qui décide de quoi, qui est consulté, qui est informé. Des « petites unités » responsables de leur résultat dès qu'une entité dépasse une quinzaine de personnes. Une poli-

tique d'achats qui intègre les fournisseurs locaux et paie dans les délais (un geste simple qui fait vivre d'autres PME). Un plan de succession préparé cinq à dix ans à l'avance, qui inclut la transmission de la culture et pas seulement des parts. Un écart de rémunération explicite et assumé entre le salaire le plus élevé et le plus bas.

Indicateurs simples. Écart salarial (ratio entre la plus haute et la plus basse rémunération) ; taux d'absentéisme et de rotation ; résultat de l'auto-évaluation sur les dix questions (moyenne et écarts) ; part des achats réalisés localement ; délai moyen de paiement des fournisseurs ; émissions de gaz à effet de serre des principaux postes (énergie, transport).

> **REPÈRE** **Freitag : l'autogestion et un écart salarial assumé**
>
> Fondée à Zurich en 1993 par Markus et Daniel Freitag, l'entreprise fabrique des sacs à partir de bâches de camion usagées : l'économie circulaire avant la lettre. Selon un article de 2019, cette entreprise d'environ 250 personnes a adopté en 2016 des principes d'autogestion inspirés de l'holacratie, après une première tentative de décentralisation qui avait échoué. Elle a ensuite réduit ses dix-sept échelons salariaux à quatre niveaux transparents, introduit un intéressement lié au résultat et fixé un écart d'environ un à quatre entre les salaires les plus bas et les plus élevés[40]. On peut discuter de chacun de ces choix. Mais l'entreprise illustre plusieurs principes de l'Équiconscisme à la fois : un produit régénératif (des matériaux détournés du déchet), une distribution consciente du pouvoir, une juste proportion des rémunérations et la capacité à apprendre d'un échec.

9.5.3 Grandes entreprises : la puissance et sa mesure

Ce qui se joue. La grande entreprise dispose d'une puissance considérable : ressources pour innover, capacité d'influencer ses marchés et ses fournisseurs, poids dans le débat public. Ses risques propres sont la distance (entre la direction et le terrain, entre le siège et les territoires), la tyrannie du court terme imposée par certains marchés financiers, la complexité qui dilue la responsabilité, et la tentation de la communication plutôt que de la transformation (le *greenwashing* et ses cousins, voir chapitre 5).

L'équilibre conscient ici. Plancher : respect intégral du droit, des droits humains et des limites environnementales ; conditions de travail dignes dans toute l'organisation, « du CEO à la personne qui nettoie les locaux », selon la formule de David Fiorucci[41]. Plafond : la maximisation d'une seule variable (le rendement pour l'actionnaire, la part de marché, la croissance), l'écart de rémunération qui déchire la cohésion interne, l'emprise sur les fournisseurs et les territoires. Ravi Chaudhry a une formule forte : une entreprise qui ne fait que de l'argent sera désormais considérée comme une entreprise pauvre[42].

> **QUESTION-CLÉ** **Pour les grandes entreprises**
>
> **3. Impact global** — conséquences à court, moyen et long terme, sur toute la chaîne. **4. Inclusion et écoute** — les voix des équipes de terrain, des sous-traitants, des riverains. **7. Pouvoir et consentement** — la distribution du pouvoir entre siège, unités et partenaires. **8. Innovation régénérative** — ne pas seulement « moins détruire », mais régénérer.

Pratiques concrètes. Intégrer la qualité et la santé du travail parmi les indicateurs de réussite de la direction, comme le demande aussi *Magnifica Humanitas*[43]. Lier une part de la rémunération variable des dirigeants à des objectifs sociaux et écologiques vérifiables, et non à la seule valeur

boursière. Organiser un « conseil des parties prenantes » consultatif (collaborateurs, fournisseurs, clients, communes d'implantation, experts de l'environnement) qui rend un avis public sur les grandes décisions. Utiliser le reporting de durabilité non comme une conformité, mais comme un miroir. Pratiquer un diagnostic SALTER des fractures internes (silos, surcharge, évitement), puis l'atelier des dix questions dans chaque unité.

Indicateurs simples. Écart salarial interne ; résultats d'enquêtes d'engagement et de santé au travail, ventilés par niveau et par site ; part de la rémunération variable liée à des objectifs sociaux et écologiques ; trajectoire de réduction des émissions (y compris celles de la chaîne de valeur) ; part du chiffre d'affaires issue de produits et services régénératifs.

> **REPÈRE** **Migros : une coopérative géante et son « pour-cent culturel »**
>
> La Suisse offre l'exemple de grandes entreprises coopératives, comme Migros, Coop ou la Mobilière, qui appartiennent à leurs membres plutôt qu'à des actionnaires. En 1957, le fondateur de Migros, Gottlieb Duttweiler, a inscrit dans les statuts l'engagement de consacrer une part des ressources de l'entreprise à la culture, à la formation, aux loisirs et à la société : c'est le « pour-cent culturel ». En 2025, le Pour-cent culturel Migros a engagé 121,7 millions de francs[44]. Le modèle coopératif n'immunise pas contre les difficultés économiques ni contre les tensions de gouvernance, et Migros en a connu. Mais il montre qu'une grande entreprise peut inscrire dans ses règles fondamentales un **plancher de contribution** qui ne dépend ni de la conjoncture ni de l'humeur d'un conseil.

9.6 Les multinationales : la chaîne de valeur comme territoire moral

Ce qui se joue

Une multinationale n'est pas seulement une grande entreprise : c'est une organisation dont la chaîne de valeur traverse des dizaines de pays, de législations et de cultures. Ses décisions touchent des personnes qu'elle ne verra jamais : une couturière au Bangladesh, un mineur au Congo, une communauté riveraine d'une plantation. C'est là que l'élargissement du regard (voir chapitre 7) prend tout son sens : les **impactés** et les **absents** sont souvent à des milliers de kilomètres.

Le 24 avril 2013, l'effondrement de l'immeuble du Rana Plaza, près de Dacca, où travaillaient des ateliers de confection sous-traitants de marques internationales, a fait plus de 1 100 morts et plus de 2 000 blessés[45]. Ce drame a accéléré un mouvement normatif déjà engagé.

Du droit souple au devoir de vigilance

- **2011 : les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme**, adoptés par le Conseil des droits de l'homme le 16 juin 2011, fondés sur trois piliers : l'obligation de l'État de protéger, la responsabilité de l'entreprise de respecter, l'accès des victimes à des voies de recours[46].
- **2017 : la loi française relative au devoir de vigilance** (loi n° 2017-399 du 27 mars 2017) oblige les sociétés employant au moins 5 000 salariés en France, ou 10 000 dans le monde avec leurs filiales, à établir et mettre en œuvre un plan de vigilance : cartographie des risques, procédures d'évaluation des filiales et fournisseurs, actions d'atténuation, mécanisme d'alerte élaboré avec les syndicats, suivi de l'efficacité[47]. Le 5 décembre 2023, le tribunal judiciaire de Paris a

rendu la première décision sur le fond, enjoignant à La Poste de compléter son plan, jugé trop général[48].

- **2020 : l'initiative suisse « Entreprises responsables »**. Le 29 novembre 2020, elle a obtenu 50,7 % de oui, mais n'a été acceptée que par 8,5 cantons sur 23 ; faute de double majorité, elle a été rejetée[49]. Son contre-projet indirect, entré en vigueur le 1er janvier 2022, a introduit dans le Code des obligations des obligations de rapport et un devoir de diligence limité aux minerais de conflit et au travail des enfants[50]. Une nouvelle initiative populaire, « Pour des grandes entreprises responsables – pour la protection de l'être humain et de l'environnement », a été lancée en 2025. En septembre 2025, le Conseil fédéral a décidé de lui opposer un contre-projet indirect et d'en proposer le rejet[51] ; il a mis ce contre-projet en consultation, au printemps 2026 et jusqu'au 9 juillet, sous la forme d'une loi fédérale sur la gestion durable des entreprises[52]. La suite appartient au Parlement, puis au peuple et aux cantons.
- **2024 : la directive européenne sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité** (CSDDD, directive (UE) 2024/1760) a étendu ce devoir à l'échelle de l'Union[53]. Elle a ensuite été profondément révisée par le paquet « Omnibus I » de simplification : après un report du calendrier en 2025, la directive (UE) 2026/470, publiée au *Journal officiel* le 26 février 2026, a relevé le champ d'application aux entreprises de plus de 5 000 salariés et de plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires, supprimé le régime harmonisé de responsabilité civile, supprimé l'obligation de mettre en œuvre un plan de transition climatique et repoussé l'application au 26 juillet 2029[54].

Cette trajectoire illustre à la fois le mouvement du pendule et son risque. Le mouvement : en quinze ans, la responsabilité des entreprises sur leur chaîne de valeur est passée de l'exhortation à l'obligation. Le risque : l'emballement réglementaire, suivi d'un retour de balancier qui peut aller trop loin dans l'autre sens. Un équilibre conscient ne se mesure pas au volume de normes, mais à la réalité des effets sur les personnes et le vivant.

L'équilibre conscient ici

- **Plancher** : aucun profit fondé sur le travail forcé, le travail des enfants, la mise en danger de la vie, la destruction irréversible d'écosystèmes ; un salaire décent et des conditions de sécurité dans toute la chaîne ; un accès effectif à des voies de recours.
- **Plafond** : la domination sur les fournisseurs et les États ; l'optimisation fiscale agressive qui prive les territoires de leurs ressources ; la concentration de la valeur au siège et des risques en bout de chaîne.
- **Équité différenciée** : une multinationale ne peut exiger d'un petit fournisseur d'Asie du Sud ce qu'elle exige d'un fournisseur européen, sans l'aider à y parvenir. La vigilance consciente est un **accompagnement**, pas seulement un contrôle qui reporte la charge sur le plus faible.

Questions-clés prioritaires

> **QUESTION-CLÉ** **Pour les multinationales**
>
> **3. Impact global** — sur toute la chaîne de valeur, dans tous les pays. **4. Inclusion et écoute** — les travailleuses et travailleurs des fournisseurs, les communautés locales. **5. Responsabilité partagée** — qui répond de quoi, et comment est-ce rendu visible ? **7. Pouvoir et consentement** — le consentement libre, préalable et éclairé des communautés concernées.

Pratiques concrètes

- **Cartographier les « absents ».** Pour chaque grande catégorie d'achats, identifier qui est impacté au bout de la chaîne et qui n'a aucune voix dans les décisions de l'entreprise.
- **Des mécanismes d'alerte accessibles** aux travailleurs des fournisseurs, dans leur langue, avec protection contre les représailles.
- **Des relations d'achat responsables.** Des contrats longs et des prix qui permettent de payer des salaires décents : l'exigence éthique sans pratique d'achat éthique est une contradiction.
- **La transparence fiscale pays par pays**, pour que chaque territoire sache ce qu'il reçoit.
- **Des accords-cadres internationaux** avec les fédérations syndicales mondiales, et la participation à des initiatives sectorielles contraignantes (comme l'accord sur la sécurité des bâtiments conclu au Bangladesh après le Rana Plaza).

Indicateurs simples

- Part des fournisseurs de rang 1 et 2 évalués et accompagnés.
- Écart entre salaires versés et salaire décent estimé dans les principaux pays d'approvisionnement.
- Nombre d'alertes reçues et traitées, et délai de traitement.
- Impôts payés par pays rapportés à l'activité réelle.

Exemple réel

> **REPÈRE** **Tata : une propriété philanthropique**
>
> Le groupe indien Tata en offre un exemple connu. Selon le groupe lui-même, 66 % du capital de Tata Sons, sa société holding, est détenu par des trusts philanthropiques qui soutiennent l'éducation, la santé, la création de moyens de subsistance, l'art et la culture[55]. Ce modèle de propriété ne garantit pas à lui seul une conduite exemplaire, et le groupe a connu, comme toute organisation de cette taille, des controverses et des débats de gouvernance. Mais il montre qu'une multinationale peut être structurellement orientée vers le bien commun : les dividendes remontent, pour l'essentiel, vers des fondations. C'est un **plancher de redistribution inscrit dans la structure de propriété**, une idée que d'autres entreprises (fondations actionnaires en Europe du Nord, entreprises à mission, Patagonia depuis 2022 ; voir chapitre 5) déclinent à leur manière.

9.7 La commune et la région : la démocratie de proximité

Ce qui se joue

La commune est le niveau politique le plus proche des personnes. On y décide de l'école, des routes, de l'eau, des déchets, des places de jeux, de l'aménagement du territoire, souvent de l'aide sociale. C'est là que la subsidiarité prend corps. En Suisse, on comptait 2 110 communes au 1er janvier 2026[56]. Beaucoup d'entre elles, en particulier les plus petites, ne disposent pas d'un parlement : ce sont les citoyennes et les citoyens eux-mêmes qui votent le budget en assemblée communale. Dans deux cantons, Glaris et Appenzell Rhodes-Intérieures, la *Landsgemeinde* réunit encore chaque année l'ensemble du corps électoral à ciel ouvert.

La commune affronte pourtant des déséquilibres croissants : difficulté à trouver des candidats aux fonctions de milice, participation en baisse aux assemblées, complexité technique des dossiers, dépendance aux transferts financiers, tensions entre centres urbains et périphéries, et conflits d'usage du sol (logement, agriculture, nature, énergie).

La région, qu'il s'agisse d'un canton, d'une agglomération ou d'un bassin de vie, est le niveau où se jouent les interdépendances : un bassin versant, un réseau de transport, un marché du travail ne s'arrêtent pas aux limites communales.

L'équilibre conscient ici

- **Plancher** : des services de base accessibles à toutes et à tous (eau, école, mobilité, soins de proximité, logement abordable), des espaces publics de qualité, une participation réelle.
- **Plafond** : l'artificialisation des sols au-delà de la capacité du territoire, la spécialisation excessive (cité-dortoir, station touristique saturée), l'endettement qui charge les générations futures, l'esprit de clocher qui refuse toute coopération intercommunale.
- **Équité différenciée** : un quartier populaire, un village de montagne et un centre-ville n'ont pas les mêmes besoins. Le budget participatif, par exemple, peut pondérer les ressources en fonction des besoins des quartiers.

Questions-clés prioritaires

> **QUESTION-CLÉ** **Pour la commune et la région**
>
> **4. Inclusion et écoute** — qui ne vient jamais aux assemblées, et comment l'entendre ? **6. Temporalité et cycles** — le rythme juste entre urgences et vision à vingt ans. **8. Innovation régénérative** — le territoire sort-il de nos décisions plus vivant ? **7. Pouvoir et consentement** — la place réelle des habitants dans les décisions.

Pratiques concrètes

- **Le budget participatif.** Réserver une part du budget d'investissement à des projets proposés et choisis par les habitants, y compris les jeunes et les personnes étrangères résidentes.
- **La cartographie des absents.** Avant chaque grand projet (zone à bâtir, route, fermeture d'une école), identifier les impliqués, les impactés et les absents : enfants, générations futures, faune, cours d'eau, personnes âgées isolées.
- **Des « pactes de territoire »** de trois à cinq ans entre communes voisines, entreprises et associations, sur des objectifs communs (mobilité, énergie, biodiversité).
- **Le soutien à la milice.** Rendre les fonctions communales compatibles avec une vie professionnelle et familiale : indemnisation juste, formation, partage des tâches, reconnaissance par les employeurs.
- **L'atelier Équiconscisme au conseil communal**, une fois par législature, pour relire la stratégie à la lumière des dix questions.

Indicateurs simples

- Taux de participation aux assemblées et aux votations communales, par tranche d'âge si possible.

- Part du budget d'investissement décidée de manière participative.
- Surface de sols imperméabilisés par habitant, et surface restituée à la nature.
- Temps d'accès à pied ou en transport public aux services de base.
- Nombre de postes de milice vacants.

Exemple réel

> **REPÈRE** **Porto Alegre : l'invention du budget participatif**
>
> En 1989, la municipalité de Porto Alegre, au Brésil, a lancé le budget participatif : les habitants, réunis en assemblées de quartier et thématiques, définissaient les priorités d'investissement de la ville. Selon une étude de la Banque mondiale, la participation est passée de moins de 1 000 personnes par an en 1990 à plus de 16 000 en 1998 et à environ 40 000 en 1999. La part des ménages raccordés à l'eau et aux égouts est passée de 75 % en 1988 à 98 % en 1997[57]. Le modèle a ensuite été imité dans de très nombreuses villes du monde. Mais son histoire comporte aussi une leçon d'équilibre. Après 2004, sous des majorités municipales différentes, le taux de réalisation des projets votés a fortement baissé, et le dispositif s'est vidé d'une partie de sa substance[58]. Une innovation démocratique qui dépend d'une seule majorité politique reste fragile. Pour durer, elle doit être inscrite dans les règles, portée par les habitants eux-mêmes, et nourrie par des résultats visibles.

9.8 Le gouvernement et la démocratie : démocratiser la démocratie

Ce qui se joue

Le 19 novembre 1863, à Gettysburg, Abraham Lincoln concluait son discours en appelant à ce que « le gouvernement du peuple, par le peuple, pour le peuple, ne disparaisse pas de la terre » (trad. libre)[59]. Plus de cent soixante ans plus tard, cette promesse est fragilisée : défiance envers les institutions, polarisation, captation de l'attention par les ingénieurs du chaos (voir chapitre 1), sentiment de nombreux citoyens que les décisions se prennent sans eux.

Ravi Chaudhry place au cœur du Peopleism l'idée de « démocratiser la démocratie », c'est-à-dire de restituer la citoyenneté à chaque citoyen[60]. Il en formule la prémisse cardinale : la bonne gouvernance naît « non de l'acquisition de l'autorité par quelques-uns, mais de l'acquisition par tous de la capacité de résister à l'autorité lorsqu'elle est dévoyée » (trad. libre)[61]. Il refuse le majoritarisme : « La démocratie permet le majoritarisme. Le Peopleism le dénonce. » (trad. libre)[62] Et il propose de passer d'une croissance par « ruissellement » (*trickle-down*) à une croissance qui « jaillit » de la base (*surge-up*)[63]. C'est la vision macro. L'Équiconscisme y ajoute une question pratique : **par quels dispositifs, concrètement, la démocratie peut-elle devenir un processus d'équilibre conscient ?**

L'équilibre conscient ici

- **Plancher** : l'État de droit, la séparation des pouvoirs (que Montesquieu fondait sur l'idée que « le pouvoir arrête le pouvoir »[64]), des élections libres, des médias indépendants, la protection des minorités, des services publics essentiels.
- **Plafond** : la concentration du pouvoir, la tyrannie de la majorité, la démagogie, le court-termisme électoral qui sacrifie les générations futures, mais aussi l'hyper-sollicitation qui lasse les citoyens.

- **Équité différenciée** : les voix ne sont pas toutes aussi audibles. Une démocratie consciente va chercher celles et ceux qui ne s'expriment pas. Ravi Chaudhry fait de cette écoute un critère du bon dirigeant (voir chapitre 8, question 4)[65].

Trois familles de dispositifs

La démocratie directe. La Suisse la pratique à grande échelle. Au niveau fédéral, 100 000 citoyennes et citoyens peuvent, en réunissant leurs signatures en dix-huit mois, proposer une modification de la Constitution ; 50 000 signatures réunies en cent jours suffisent pour soumettre au peuple une loi adoptée par le Parlement[66]. Les citoyens votent ainsi plusieurs fois par an, sur des objets précis. Ce système a ses limites : participation variable, influence des moyens financiers de campagne, complexité de certains objets. Mais il produit un effet d'équilibre remarquable. Il oblige les autorités à anticiper l'avis du peuple, il pousse au compromis (la « concordance »), et il fait de chaque citoyen un co-législateur. La double majorité du peuple et des cantons, que l'on a vue à l'œuvre en 2020 à propos des entreprises responsables (voir 9.6), est elle-même un mécanisme d'équilibre entre le nombre et la diversité des territoires, discutable dans ses effets, mais conscient dans son intention.

La démocratie délibérative. Les assemblées citoyennes tirées au sort permettent à des personnes ordinaires de s'informer, de délibérer et de recommander. En Irlande, la Citizens' Assembly (2016–2018) a réuni 99 citoyens tirés au sort, présidés par une juge de la Cour suprême. Elle a notamment recommandé de réviser la disposition constitutionnelle sur l'avortement ; le référendum du 25 mai 2018 l'a approuvé à 66,4 %, avec une participation de 64 %[67]. En France, la Convention citoyenne pour le climat a réuni 150 citoyens tirés au sort d'octobre 2019 à juin 2020 et formulé 149 propositions. Le président de la République avait promis de les transmettre « sans filtre » ; en février 2021, les membres de la Convention ont attribué une note de 3,3 sur 10 à la reprise de leurs propositions par le gouvernement[68]. Les deux expériences enseignent la même chose : la délibération citoyenne est puissante quand le **lien avec la décision** est clair et respecté ; elle devient source de désillusion quand il ne l'est pas. C'est exactement la question 4 : donner aux absents une voix « qui influence réellement la décision ».

La représentation des générations futures. Le pays de Galles s'est doté en 2015 d'une loi sur le bien-être des générations futures (*Well-being of Future Generations (Wales) Act*), qui fixe sept objectifs de bien-être, impose aux organismes publics cinq manières de travailler (long terme, prévention, intégration, collaboration, implication) et institue un commissaire aux générations futures[69]. D'autres pays ont adopté des budgets dits « de bien-être » (voir chapitre 5). Ces dispositifs donnent une place institutionnelle à ceux que l'Équiconscisme appelle les **absents**.

Questions-clés prioritaires

> **QUESTION-CLÉ Pour le gouvernement et la démocratie**
>
> **7. Pouvoir et consentement** — la distribution des pouvoirs et la qualité du consentement. **4. Inclusion et écoute** — les voix non exprimées, les minorités, les générations futures. **6. Temporalité et cycles** — le temps long face au temps électoral. **5. Responsabilité partagée** — rendre compte de manière visible et vérifiable.

Pratiques concrètes

- **Un « test des générations futures »** pour chaque projet de loi important : quels effets à trente ans ?
- **Des assemblées citoyennes à mandat clair**, avec un engagement public du gouvernement sur la suite donnée à chaque recommandation, motivée en cas de refus.
- **Des indicateurs de bien-être** publiés avec le budget, à côté du PIB (voir chapitre 14).
- **L'éducation civique vivante** : conseils d'élèves, parlements de jeunes, simulations de votations.
- **Le droit de consultation des corps intermédiaires**, que la Suisse pratique par sa procédure de consultation (comme celle de 2026 évoquée au 9.6).
- **La protection de l'espace public informationnel** : soutien au journalisme indépendant, transparence du financement des campagnes et des publicités politiques en ligne.

Indicateurs simples

- Participation électorale et participation aux votations, ventilées par âge et par niveau de revenu.
- Confiance dans les institutions (enquêtes régulières).
- Part des recommandations des dispositifs participatifs effectivement mises en œuvre.
- Existence et moyens d'une institution chargée des générations futures.

9.9 Les institutions internationales et le multilatéralisme

Ce qui se joue

Certains équilibres ne peuvent être tenus qu'à l'échelle de la planète : le climat, la biodiversité des océans, la paix, la santé mondiale, la régulation de l'intelligence artificielle, la fiscalité des activités mobiles. Aucun État, aucune entreprise, aucune personne ne peut les garantir seul. C'est le niveau macro par excellence, celui où Ravi Chaudhry place une grande part de sa réflexion, jusqu'à l'idée d'institutions mondiales débarrassées du droit de veto[70].

Le multilatéralisme traverse pourtant une crise profonde : paralysie du Conseil de sécurité, retrait de certains États de traités et d'organisations, retour de la logique de puissance que Giuliano da Empoli décrit dans *L'heure des prédateurs* (voir chapitre 1). L'« équilibre » dont on parle alors est trop souvent celui des forces ou de la dissuasion. L'Équiconscisme défend un autre équilibre : non pas un rapport de puissance figé, mais un équilibre de soin et de justesse (voir chapitre 7).

Ce que le multilatéralisme a su faire

Il serait injuste de ne voir que les échecs. Le Protocole de Montréal, signé en 1987, a organisé l'élimination progressive des substances qui détruisent la couche d'ozone. En janvier 2023, le groupe d'évaluation scientifique mandaté par l'ONU a constaté que près de 99 % de ces substances avaient été éliminées et que la couche d'ozone devrait retrouver ses valeurs de 1980 vers 2040 à l'échelle mondiale, vers 2045 au-dessus de l'Arctique et vers 2066 au-dessus de l'Antarctique[71]. C'est un cas d'école d'équilibre conscient à l'échelle planétaire : percevoir (la science a détecté le

danger), écouter (les pays du Sud ont obtenu un fonds d'appui), discerner (des calendriers différenciés), ajuster (des amendements successifs), répondre et transmettre (un suivi scientifique régulier).

Le 22 septembre 2024, l'Assemblée générale des Nations unies a adopté le **Pacte pour l'avenir**, qui comporte 56 actions réparties en cinq domaines (développement durable et financement, paix et sécurité, science et technologie, jeunesse et générations futures, transformation de la gouvernance mondiale), accompagné de deux annexes : le Pacte numérique mondial et la Déclaration sur les générations futures[72]. L'adoption a eu lieu par consensus, malgré les objections de quelques États. Comme tout texte de ce type, il vaudra ce que vaudra sa mise en œuvre. Mais la Déclaration sur les générations futures inscrit dans le langage onusien une idée centrale de l'Équiconscisme : les absents d'aujourd'hui ont des droits sur les décisions d'aujourd'hui. Les dix-sept objectifs de développement durable, adoptés en 2015 pour l'horizon 2030, en constituent le cadre de mesure (voir annexe C).

L'équilibre conscient ici

- **Plancher** : le respect du droit international et des droits humains, la protection des biens communs mondiaux (climat, océans, ozone, biodiversité), la solidarité avec les pays et les populations les plus vulnérables.
- **Plafond** : la domination de quelques puissances, la bureaucratie déconnectée des réalités locales, l'uniformisation des solutions sans égard pour les contextes.
- **Équité différenciée** : le principe des « responsabilités communes mais différenciées », inscrit dans la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques de 1992, en est la traduction juridique. Tous les pays sont responsables ; tous ne le sont pas de la même manière ni avec les mêmes moyens.

Questions-clés prioritaires

> **QUESTION-CLÉ Pour les institutions internationales**
>
> **3. Impact global** — par définition. **5. Responsabilité partagée** — qui fait quoi, et comment en rend-on compte ? **4. Inclusion et écoute** — la voix des petits États, des peuples autochtones, des jeunes. **9. Transmission et exemplarité** — que laisserons-nous en héritage au siècle suivant ?

Pratiques concrètes

Le multilatéralisme n'est pas réservé aux diplomates. Chaque niveau peut y contribuer :

- **Les villes et régions en réseau** (pour le climat, l'eau, l'accueil), qui font vivre la coopération internationale au niveau local.
- **Les entreprises** qui appliquent volontairement les normes internationales les plus exigeantes, même là où la loi locale est moins stricte.
- **Les citoyennes et citoyens**, par leur vote sur les engagements internationaux de leur pays, par leur soutien aux organisations de solidarité, par leurs choix de consommation et d'épargne.
- **Les États** qui relient explicitement leurs politiques nationales aux objectifs de développement durable et publient leurs progrès.

La Suisse, pays hôte de la Genève internationale, a ici une responsabilité et une chance particulières : offrir un lieu de dialogue, de médiation et de « bons offices », conformément à sa tradition.

Indicateurs simples

- Progrès des objectifs de développement durable, pays par pays (rapports nationaux volontaires).
- Part de l'aide publique au développement dans le revenu national brut.
- Nombre de traités environnementaux et de droits humains ratifiés et effectivement appliqués.
- Participation des jeunes et de la société civile aux délégations nationales.

9.10 Tableau de synthèse des niveaux

Le tableau ci-dessous résume les niveaux. Il ne remplace pas les développements qui précèdent ; il sert d'aide-mémoire pour un atelier ou une réflexion personnelle.

Niveau	Ce qui se joue	Plancher (seuil de dignité et de viabilité)	Plafond (seuil d'excès)	Questions-clés prioritaires	Une pratique phare	Un indicateur simple
Personne	Santé, temps, attention, argent, liens	Sommeil, sécurité, liens, maîtrise minimale de son temps	Suractivité, hyperconnexion, surconsommation	2, 1, 6, 10	Micro-arrêt quotidien et journal de trois lignes	Conversations « vraies » par semaine
Famille	Soin, charge partagée, transmission, écrans	Sécurité affective, absence de violence, un adulte fiable par enfant	Emprise, sacrifice d'un membre, fusion	2, 7, 9, 10	Conseil de famille mensuel par consentement	Répartition des heures de travail domestique
Appartenances et patrie	Besoin d'appartenance, tentation de la fermeture	Enracinement, reconnaissance, protection	Nationalisme, exclusion, loyauté exclusive	4, 1, 7, 9	Projets à objectifs supérieurs entre groupes	Diversité des appartenances des membres
Associations et fondations	Mission, bénévolat, gouvernance	Mission claire, transparence, protection des personnes	Épuisement militant, dérive de la mission	1, 5, 4, 6	Voix des bénéficiaires dans les décisions	Part du plus gros donateur dans les ressources
TPE et artisans	Autonomie, épuisement, prix juste	Revenu digne, temps de repos et de formation	Croissance subie, dépendance à un client	2, 6, 9	Temps hebdomadaire non facturable	Semaines de trésorerie disponibles
PME	Proximité, succession, distribution du pouvoir	Emplois décents, sécurité psychologique	Centralisation sur une personne, externalisation des coûts	7, 5, 3, 9	Atelier annuel des dix questions	Écart salarial interne
Grandes entreprises	Puissance, distance, court terme	Droit, droits humains, travail digne partout	Maximisation d'une variable, écarts excessifs	3, 4, 7, 8	Conseil des parties prenantes	Part de la rémunération variable liée à des objectifs sociaux et écologiques

Niveau	Ce qui se joue	Plancher (seuil de dignité et de viabilité)	Plafond (seuil d'excès)	Questions-clés prioritaires	Une pratique phare	Un indicateur simple
Multinationales	Chaîne de valeur mondiale	Pas de travail forcé ni d'enfants, salaire décent, voies de recours	Domination des fournisseurs et des États, optimisation fiscale agressive	3, 4, 5, 7	Cartographie des absents de la chaîne	Écart au salaire décent chez les fournisseurs
Commune et région	Proximité, milice, sol, services	Services de base accessibles, participation réelle	Artificialisation, endettement, esprit de clocher	4, 6, 8, 7	Budget participatif	Participation aux assemblées par âge
Gouvernement et démocratie	Confiance, polarisation, temps long	État de droit, séparation des pouvoirs, minorités protégées	Concentration du pouvoir, majoritarisme, court-termisme	7, 4, 6, 5	Assemblées citoyennes à mandat clair	Part des recommandations citoyennes mises en œuvre
Institutions internationales	Biens communs mondiaux, paix	Droit international, protection des communs, solidarité	Domination de quelques puissances, uniformisation	3, 5, 4, 9	Coopération en réseau des villes et régions	Progrès des objectifs de développement durable

Trois observations se dégagent de ce tableau.

Première observation : aucune question n'est propre à un seul niveau. La question 4 (Inclusion et écoute) apparaît à presque tous les niveaux à partir du groupe. La question 7 (Pouvoir et consentement) traverse la famille, la PME, la multinationale et l'État. C'est la preuve que les dix questions forment une grammaire commune : on parle la même langue à la table de la cuisine et au conseil d'administration.

Deuxième observation : le plancher et le plafond changent de contenu, pas de logique. À chaque niveau, le plancher protège la dignité et la viabilité, et le plafond protège contre l'excès qui épuise les personnes, déchire le lien ou dépasse les limites du vivant. C'est le corridor de la juste mesure, décliné sans dogmatisme.

Troisième observation : les niveaux se tiennent les uns les autres. Claire ne peut retrouver son équilibre si son hôpital ne revoit pas ses plannings ; la famille M. ne peut partager la charge si les employeurs ignorent la vie familiale ; la PME ne peut payer des prix justes si les grands donneurs d'ordre écrasent les marges ; la commune ne peut régénérer son territoire si la région et l'État n'en fixent pas le cadre ; et aucun État ne peut protéger seul le climat. C'est ce que Ravi Chaudhry exprime par son principe d'holisme interconnecté, et c'est pourquoi nous l'avons placé en épigraphe : la partie est dans le tout autant que le tout est dans la partie. L'Équiconscisme ne demande à personne de sauver le monde seul. Il demande à chacun, à chaque niveau, de tenir sa part du pendule, et de tendre la main aux autres niveaux.

> *« Il incombe à chacun d'entre nous d'exercer chacun de ses choix consciemment, avec diligence et en pleine connaissance de son impact, voulu ou non, sur tous les autres occupants de cet espace. » (trad. libre)*
>
> — Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism*, 2024, p. 107[73]

En bref

- L'équilibre conscient se décline à **chaque niveau** (personne, famille, appartenances, associations, entreprises de toutes tailles, multinationales, communes, États, institutions internationales) selon une même trame : ce qui se joue, plancher et plafond, questions-clés prioritaires, pratiques, indicateurs simples.
- **Le micro et le méso** sont le terrain propre de l'Équiconscisme, en complément du travail macro de Ravi Chaudhry : là où il dessine l'architecture, l'Équiconscisme propose des manières concrètes de s'y tenir en mouvement.
- **La famille** est le premier corridor que nous habitons : l'équilibre y passe par la visibilité de la charge mentale, la décision par consentement, les temps sanctuarisés et le pont entre générations.
- **L'appartenance** est un besoin humain fondamental : l'Équiconscisme défend un **patriotisme ouvert**, de contribution et non de démarcation, qui mesure la force de la communauté au sort de ses membres les plus fragiles, contre un nationalisme fermé.
- **L'équité différenciée** vaut aussi pour les organisations : une TPE, une PME et une multinationale n'ont ni les mêmes leviers ni les mêmes responsabilités ; la vigilance sur les chaînes de valeur doit accompagner les plus faibles, et non reporter sur eux la charge.
- **Démocratiser la démocratie** passe par des dispositifs concrets (démocratie directe, assemblées citoyennes au mandat clair, représentation des générations futures), dont la réussite dépend d'un lien réel avec la décision.
- **Les niveaux se tiennent** : un système malade rend les personnes malades, et des personnes conscientes peuvent assainir un système. Chacun tient sa part du pendule.

Notes

1. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism: Inspiring a Leadership Transformation*, New Delhi : Simon & Schuster India, 2024, p. 210 : « The part is as important as the whole. Every part is an indivisible part of the whole. The part is as much in the whole, as the whole is in the part. Neither functions without the other. » Pagination de l'édition imprimée, à confronter à un exemplaire relié avant impression.
2. George Orwell, « Notes on Nationalism », *Polemic*, n° 1, Londres, octobre 1945 (texte en ligne : The Orwell Foundation, https://www.orwellfoundation.com/the-orwell-foundation/orwell/essays-and-other-works/notes-on-nationalism/, consulté le 30.09.2026). Original : « By "patriotism" I mean devotion to a particular place and a particular way of life, which one believes to be the best in the world but has no wish to force on other people. »
3. R. Chaudhry, *op. cit.*, p. 113–114, où il reprend la question de Peter Senge : « Can Individual Wisdom Transcend to Institutional Wisdom? »
4. Marilyn Strathern, « "Improving ratings": audit in the British University system », *European Review*, vol. 5, n° 3, 1997, p. 305–321. La formule courante de la « loi de Goodhart » est de Strathern, d'après Charles Goodhart (1975).
5. Léon XIV, lettre encyclique *Magnifica Humanitas*, 15 mai 2026, n. 73.
6. David Fiorucci, textes de travail pour *L'Équilibre conscient* (2025), non publiés. La formule complète : « Un individu équilibré crée des relations saines ; des relations saines forment des systèmes durables. Et inversement, un système malade finit toujours par rendre les individus malades. »

7. Organisation mondiale de la santé, Commission sur le lien social, *From loneliness to social connection: charting a path to healthier societies*, rapport publié le 30 juin 2025 (https://www.who.int/groups/commission-on-social-connection, consulté le 30.09.2026).
8. Julianne Holt-Lunstad, Timothy B. Smith et J. Bradley Layton, « Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review », *PLoS Medicine*, vol. 7, n° 7, 2010, e1000316 (148 études, 308 849 participants ; OR = 1,50).
9. Organisation mondiale de la santé, « Santé mentale », aide-mémoire (version française en ligne ; première version publiée en juin 2022 sous le titre « Santé mentale : renforcer notre action »), https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response (consulté le 30.09.2026). Libellé identique à celui du chapitre 10 (note 40).
10. David Fiorucci, textes de travail pour *L'Équilibre conscient* (2025), chapitre « Santé mentale », non publiés.
11. R. Chaudhry, *op. cit.*, p. 157 : « It is a shift from the "need to have" towards the "need to share" ».
12. *Magnifica Humanitas*, n. 169. Sur la famille, l'encyclique développe par ailleurs une conception propre à la doctrine catholique (n. 165), que l'Équiconscisme, théorie non confessionnelle, ne reprend pas à son compte.
13. Office fédéral de la statistique (OFS), enquête sur le travail non rémunéré 2020 (Enquête suisse sur la population active, module « Travail non rémunéré »), résultats publiés en 2021, repris par Swissinfo, « Tâches domestiques : les femmes en font toujours 50 % de plus que les hommes », 2021 (consulté le 30.09.2026).
14. Monique Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, vol. 26, n° 3, 1984, p. 268–277.
15. Organisation mondiale de la santé, *Guidelines on physical activity, sedentary behaviour and sleep for children under 5 years of age*, Genève, 2019 ; communiqué « To grow up healthy, children need to sit less and play more », 24 avril 2019 (https://www.who.int/news/item/24-04-2019-to-grow-up-healthy-children-need-to-sit-less-and-play-more, consulté le 30.09.2026).
16. Ivan Boszormenyi-Nagy et Geraldine M. Spark, *Invisible Loyalties: Reciprocity in Intergenerational Family Therapy*, New York : Harper & Row, 1973.
17. David Fiorucci, *Équiconscisme*, document de travail (2025), section « Les relations humaines : entre autonomie et interdépendance », non publié.
18. Abraham H. Maslow, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, n° 4, 1943, p. 370–396.
19. Roy F. Baumeister et Mark R. Leary, « The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation », *Psychological Bulletin*, vol. 117, n° 3, 1995, p. 497–529.
20. Henri Tajfel, « Experiments in Intergroup Discrimination », *Scientific American*, vol. 223, n° 5, 1970, p. 96–102 ; Henri Tajfel, Michael Billig, R. P. Bundy et Claude Flament, « Social categorization and intergroup behaviour », *European Journal of Social Psychology*, vol. 1, n° 2, 1971, p. 149–178.
21. Muzafer Sherif, O. J. Harvey, B. Jack White, William R. Hood et Carolyn W. Sherif, *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*, Norman : University of Oklahoma, 1961.
22. Voir notamment Boris Cyrulnik, *Un merveilleux malheur*, Paris : Odile Jacob, 1999, sur la résilience ; et *Le Laboureur et les mangeurs de vent*, Paris : Odile Jacob, 2022, sur la liberté intérieure face aux récits totalitaires. Synthèse paraphrasée, sans citation directe.
23. G. Orwell, « Notes on Nationalism », *loc. cit.* Paraphrase de la distinction entre *patriotism* (« of its nature defensive ») et *nationalism* (« inseparable from the desire for power »).
24. Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (RS 101), préambule : « sachant que seul est libre qui use de sa liberté et que la force de la communauté se mesure au bien-être du plus faible de ses membres » (texte officiel, fedlex.admin.ch, consulté le 30.09.2026).
25. L'expression *Verfassungspatriotismus* a été forgée par Dolf Sternberger dans un article de la *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (23 mai 1979) et popularisée par Jürgen Habermas, notamment dans *Écrits politiques* (trad. fr. Christian Bouchindhomme et Rainer Rochlitz, Paris : Cerf, 1990).
26. R. Chaudhry, *op. cit.*, p. 230 : « People belong to a nation. The nation belongs to the people. This is the real meaning of Peopleism. »
27. Amin Maalouf, *Les Identités meurtrières*, Paris : Grasset, 1998.
28. Thomas F. Pettigrew et Linda R. Tropp, « A Meta-Analytic Test of Intergroup Contact Theory », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 90, n° 5, 2006, p. 751–783 (515 études, 713 échantillons indépendants).
29. Association des Communes Suisses, « Statistique des communes actualisée pour l'année 2026 », 6 janvier 2026 (https://www.chgemeinden.ch/fr/newsroom/beitrag/2026_01_06_Statistique-des-communes-actualis-e-pour-l-ann-e-2026.php, consulté le 30.09.2026), d'après le répertoire officiel des communes de l'OFS.
30. *Magnifica Humanitas*, n. 32, qui résume l'enseignement de Pie XII (Messages radiophoniques de Noël).
31. Adrian Fischer, Markus Lamprecht et Hanspeter Stamm, *Observatoire du bénévolat en Suisse* 2025, Zurich et Genève : Seismo, 2025, publié par la Société suisse d'utilité publique (SSUP) ; taux de 41 % (bénévolat formel au cours des douze derniers mois, fig. 3.1) (enquête de mars à juin 2024 auprès d'environ 5 000 personnes) (https://freiwilligenmonitor.ch/wp-content/uploads/2025/08/Freiwilligen_Monitor_FR.pdf, consulté le 30.09.2026).
32. R. Chaudhry, *op. cit.*, p. 131 : « Ask people what they want, they will be more than willing to tell you. »
33. Thomas Sprecher, Philipp Egger et Georg von Schnurbein, *Swiss Foundation Code* 2021, Berne : Stämpfli, 2021 (éd. française ISBN 978-3-7272-7791-7), publié pour SwissFoundations ; SwissFoundations, « Le Swiss Foundation Code 2021 » (https://www.swissfoundations.ch/fr/actualites/swiss-foundation-code-2021/, consulté le 30.09.2026).

34. Repair Café International Foundation, « About Repair Café » (https://www.repaircafe.org/en/about/, consulté le 30.09.2026).
35. Office fédéral de la statistique, Statistique structurelle des entreprises (STATENT), données 2021, présentées dans « Les PME recrutent à nouveau », *La Vie économique*, mars 2024 (https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2024/03/les-pme-recrutent-a-nouveau/, consulté le 30.09.2026) ; mêmes chiffres (609 518 entreprises marchandes, 99,7 % de PME, environ deux tiers des emplois en équivalents plein temps, données STATENT 2021) dans Alexander Fust *et al.*, *Schweizer KMU. Eine Analyse der aktuellsten Zahlen*, OBT et KMU-HSG, 2024, p. 4 et 9, diffusé le 18 janvier 2025 sur le portail PME de la Confédération (https://www.kmu.admin.ch/fr/faits-et-chiffres-sur-les-pme-en-suisse, consulté le 30.09.2026).
36. Eurostat, « Structural business statistics overview », *Statistics Explained*, données 2023 (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview, consulté le 30.09.2026).
37. R. Chaudhry, *op. cit.*, p. 142 : « most of the small and medium enterprises tend to be worthy ».
38. David Fiorucci, « L'impact conscient : le point de rencontre entre santé mentale et leadership LP3 », document de travail LP3, octobre 2025.
39. David Fiorucci et Thomas Nast, *Octocratie — Redonnons du sens aux organisations*, Berne : jahr+tag, 2024, ISBN 978-3-9526038-1-9. Équiconscisme®, SALTER®, LP3®, Octocracy® et Cofluencer® sont des marques déposées.
40. Corporate Rebels, « At Freitag: "We Have Radically Simplified Our Salary Scales" », 2019 (https://www.corporate-rebels.com/blog/freitag-we-have-radically-simplified-our-salary-scales, consulté le 30.09.2026) ; Freitag, « Our history » (https://www.freitag.ch/en/history). Données déclarées par l'entreprise et non auditées.
41. D. Fiorucci, « L'impact conscient… », *loc. cit.*
42. R. Chaudhry, *op. cit.*, p. 101 : « A company that only makes money shall hereafter be considered a poor company. »
43. *Magnifica Humanitas*, n. 156 : « il faut une responsabilité des entreprises qui inclue la qualité et la dignité du travail parmi les indicateurs de réussite. »
44. Migros, *Rapport de gestion 2025*, section « Engagement Migros » (https://report.migros.ch/2025/fr/engagement-migros, consulté le 30.09.2026) : Pour-cent culturel Migros, 121,7 millions de francs en 2025, sur un engagement volontaire total de 138 millions (avec le Fonds pionnier et le Fonds de soutien). Sur l'inscription dans les statuts en 1957 : Migros, « L'engagement de Migros pour la culture : pour-cent culturel, quelques chiffres » (https://engagement.migros.ch/fr/stories/promotion-de-la-culture/pour-cent-culturel-quelques-chiffres, consulté le 30.09.2026).
45. Public Eye, « Bangladesh : effondrement du Rana Plaza » (https://www.publiceye.ch/fr/thematiques/industrie-textile/sante-et-securite-au-travail/securite-des-batiments/rana-plaza, consulté le 30.09.2026). Les bilans publiés varient entre 1 127 et 1 138 morts selon les sources.
46. Conseil des droits de l'homme des Nations unies, résolution 17/4 du 16 juin 2011 ; *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer »*, New York et Genève : HCDH, 2011.
47. Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, JORF, 28 mars 2017 ; art. L. 225-102-4 du Code de commerce. Direction générale du Trésor, « Devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre », 9 mai 2017.
48. Tribunal judiciaire de Paris, jugement du 5 décembre 2023 (Fédération SUD PTT c. La Poste) ; voir CCI Paris Île-de-France, CREDA, « Devoir de vigilance : premières précisions sur le fond du tribunal judiciaire de Paris » (consulté le 30.09.2026).
49. Votation populaire du 29 novembre 2020 sur l'initiative populaire « Entreprises responsables – pour protéger l'être humain et l'environnement » : 50,73 % de oui, 8,5 cantons favorables et 14,5 opposés, participation de 47,04 % (résultats officiels de la Chancellerie fédérale, repris par Swissvotes, Année politique suisse, Université de Berne, objet n° 636, https://swissvotes.ch/vote/636.00, consulté le 30.09.2026).
50. Code des obligations, art. 964a ss (en vigueur depuis le 1er janvier 2022) ; economiesuisse, « Entreprises responsables : le contre-projet indirect entre en vigueur » (consulté le 30.09.2026).
51. Office fédéral de la justice, communiqué du 2 avril 2026 cité à la note suivante : « En septembre 2025, le Conseil fédéral a décidé d'opposer un contre-projet indirect à l'initiative populaire "Pour des grandes entreprises responsables – pour la protection de l'être humain et de l'environnement" » ; le contre-projet est « conçu comme un contre-projet indirect à l'initiative pour des multinationales responsables, qu'il propose de rejeter ».
52. Office fédéral de la justice, communiqué « Nouvelle loi sur la gestion durable des entreprises : pour mieux protéger les droits de l'homme et l'environnement, et soulager les PME », 2 avril 2026 ; consultation ouverte jusqu'au 9 juillet 2026 (https://www.bj.admin.ch/fr/newnsb/UDalr4CV5UX2_sLwdBHN_, consulté le 30.09.2026).
53. Directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité, JO L, 5 juillet 2024.
54. Directive (UE) 2026/470 du Parlement européen et du Conseil du 24 février 2026 (« Omnibus I »), JO L, 26 février 2026 (https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj, consulté le 30.09.2026 ; considérants 46, 47 et 49 : application au 26 juillet 2029, suppression des dispositions sur le plan de transition climatique et du régime harmonisé de responsabilité civile), entrée en vigueur le 18 mars 2026 ; adoption par le Parlement européen le 16 décembre 2025 et par le Conseil le 24 février 2026. Voir Latham & Watkins, « EU Sustainability Omnibus Published in the Official Journal », février 2026 ; Linklaters, « EU Omnibus I Directive published in the Official Journal of the EU », 26 février 2026 (consultés le 30.09.2026). Le considérant 51 reporte d'un an le délai de transposition de la CSDDD, déjà repoussé au 26 juillet 2027 par la directive (UE) 2025/794 : il est désormais fixé au 26 juillet 2028.
55. Tata Group, « Tata Sons » (https://www.tata.com/business/tata-sons, consulté le 30.09.2026).
56. Association des Communes Suisses, *loc. cit.*

57. Banque mondiale, *Empowerment Case Studies: Participatory Budgeting in Brazil*, Washington, s. d. (https://documents1.worldbank.org/curated/en/600841468017069677/pdf/514180WP0BR0Bu10Box342027B01PUBLIC1.pdf, consulté le 30.09.2026).
58. Teresa R. Melgar, « A Time of Closure? Participatory Budgeting in Porto Alegre, Brazil, after the Workers' Party Era », *Journal of Latin American Studies*, vol. 46, n° 1, 2014, p. 121–149, doi:10.1017/S0022216X13001582.
59. Abraham Lincoln, discours de Gettysburg, 19 novembre 1863, copie dite « Bliss » : « that government of the people, by the people, for the people, shall not perish from the earth. »
60. R. Chaudhry, *op. cit.*, p. 146 : « Peopleism is a way of governance that restores citizenship to every citizen of the country by democratizing democracy. »
61. *Ibid.*, p. 146 : « good governance in a society emerges not by the acquisition of authority by a few, but by the acquisition of the capacity by all to resist authority when it is abused. »
62. *Ibid.*, p. 165 : « Democracy permits majoritarianism. Peopleism denounces it; it focuses on all people [...] »
63. *Ibid.*, p. 163 : « "surge-up" economic growth models as distinct from the "trickle-down growth" models ».
64. Montesquieu, *De l'esprit des lois*, Genève : Barrillot et fils, 1748, livre XI, chapitre 4 : « Pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par la disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir. »
65. R. Chaudhry, *op. cit.*, p. 57 : « listening to the views that are not articulated, as these are held by the people who have no access to the leader. »
66. Constitution fédérale de la Confédération suisse, art. 139 (initiative populaire) et art. 141 (référendum facultatif).
67. Citizens' Assembly (Irlande), *First Report and Recommendations of the Citizens' Assembly: The Eighth Amendment of the Constitution*, recommandations votées en avril 2017, rapport remis au Parlement (Oireachtas) le 29 juin 2017 ; composition (99 membres tirés au sort et une présidente, la juge Mary Laffoy) : https://citizensassembly.ie (consulté le 30.09.2026) ; résultats officiels du référendum du 25 mai 2018 (trente-sixième amendement) : 66,4 % de oui, participation de 64,1 %.
68. Convention citoyenne pour le climat, *Rapport final*, juin 2020 ; vote d'évaluation des 26–28 février 2021 (note moyenne de 3,3/10 sur la prise en compte des propositions), voir France 24, « La Convention citoyenne pour le climat met une très mauvaise note au gouvernement », 28 février 2021 (consulté le 30.09.2026).
69. *Well-being of Future Generations (Wales) Act 2015* ; Welsh Government, « Well-being of Future Generations (Wales) Act 2015: the essentials » (https://www.gov.wales/well-being-future-generations-act-essentials-html, consulté le 30.09.2026).
70. R. Chaudhry, *op. cit.*, p. 11 et 33 (paraphrase).
71. Nations unies, « Ozone layer recovery is on track, due to success of Montreal Protocol », ONU Info, janvier 2023, d'après le *Scientific Assessment of Ozone Depletion: 2022* (OMM, PNUE, NOAA, NASA, Commission européenne) (https://news.un.org/en/story/2023/01/1132277, consulté le 30.09.2026).
72. Assemblée générale des Nations unies, résolution A/RES/79/1, « Pacte pour l'avenir », 22 septembre 2024, avec en annexe le Pacte numérique mondial et la Déclaration sur les générations futures (https://www.un.org/en/summit-of-the-future/pact-for-the-future, consulté le 30.09.2026).
73. R. Chaudhry, *op. cit.*, p. 107 : « It is obligatory upon each of us to exercise every choice we make consciously, diligently, and with full awareness of its intentional and unintentional impact on everyone else in this space. »

CHAPITRE 10

Secteurs et métiers : l'équilibre conscient en pratique

> *« L'artisanat désigne une impulsion humaine fondamentale et durable : le désir de bien faire un travail pour lui-même. » (trad. libre)*
>
> — Richard Sennett, *Ce que sait la main* (*The Craftsman*, 2008)[1]

Le chapitre 9 a suivi l'équilibre conscient de la personne à la planète, niveau par niveau. Ce chapitre change d'axe. Il ne monte plus l'échelle des niveaux : il traverse les métiers. Car chaque secteur a son propre pendule. Celui d'une rédaction n'oscille pas entre les mêmes extrêmes que celui d'une exploitation agricole, d'un tribunal ou d'une compagnie d'assurance. Les planchers ne sont pas les mêmes, les plafonds non plus. C'est la conséquence directe de l'équité différenciée (voir chapitre 7) : ce qui est juste pour une banque n'est pas ce qui est juste pour un atelier d'ébénisterie, et ce qui est juste pour une ville dense n'est pas ce qui est juste pour une vallée de montagne.

Pour chacun des vingt domaines retenus, nous nous plaçons successivement dans la peau d'une ou d'un spécialiste : journaliste, ingénieure en énergie, juge, médecin, agronome, banquier, assureuse, artisan, urbaniste, responsable religieux. Chaque section suit la même grille, afin que vous puissiez comparer les domaines et, surtout, transposer la démarche au vôtre :

- **le déséquilibre actuel**, établi par une ou deux données récentes et sourcées ;
- **l'équilibre conscient**, décrit comme un corridor de la juste mesure, avec son **plancher** (ce en deçà de quoi la dignité, les besoins essentiels ou la viabilité ne sont plus assurés) et son **plafond** (ce au-delà de quoi l'excès épuise les personnes, déchire le lien ou dépasse les limites du vivant) ;
- **trois questions-clés dominantes**, choisies parmi les dix du chapitre 8 et reprises sous leur intitulé canonique ;
- **trois pratiques ou exemples réels**, suisses, européens ou d'ailleurs, documentés en note ;
- **un indicateur** simple, à suivre dans le temps.

Deux précautions de lecture s'imposent. D'abord, aucun exemple cité n'est un modèle achevé ni un label. Chacun a ses limites, que nous signalons quand elles sont connues : une coopérative peut faire faillite, une taxe touristique peut être contestée, une loi ambitieuse peut être mal appliquée. Ces exemples montrent seulement que le corridor est praticable, que des femmes et des hommes ordinaires l'ont déjà emprunté. Ensuite, un indicateur n'est jamais qu'une lampe de poche. Dès qu'il devient une cible, il risque de cesser d'éclairer (c'est ce que Marilyn Strathern a

formulé à partir de la « loi de Goodhart » ; voir chapitre 14). Nous proposons donc des indicateurs pour nourrir le cycle de l'équilibre conscient — Percevoir, Écouter, Discerner, Ajuster, Répondre et transmettre —, non pour le remplacer.

Une question traverse tous les métiers. David Fiorucci la formule ainsi : « Cela nourrit-il ou détruit-il la vie ? »[2] Elle est simple jusqu'à la naïveté, et c'est sa force. Elle ne dispense d'aucune expertise. Elle rappelle à chaque expertise ce qu'elle sert.

10.1 Communication et médias

Le déséquilibre actuel. Une rédactrice en chef le constate chaque jour : jamais l'information n'a été aussi abondante, jamais elle n'a été aussi fragile. Selon le *Digital News Report* 2025 du Reuters Institute (48 marchés), la confiance générale dans l'information plafonne à 40 % pour la troisième année consécutive ; 40 % des personnes interrogées disent éviter parfois ou souvent l'actualité (29 % en 2017), et 58 % s'inquiètent de ne plus distinguer le vrai du faux en ligne[3]. Dans le même temps, l'indicateur économique du Classement mondial de la liberté de la presse de Reporters sans frontières a atteint en 2025 son plus bas niveau historique, et la situation mondiale y est qualifiée pour la première fois de « difficile »[4]. L'économie de l'attention (voir chapitre 1) a déplacé la valeur de l'exactitude vers la captation. C'est la fracture que SALTER nomme *Saturation*, et dont le levier est la *Clarté* (voir chapitre 2).

L'équilibre conscient. L'information n'est pas une marchandise comme une autre : c'est un bien commun dont dépend la capacité d'une société à délibérer. L'encyclique *Magnifica Humanitas* le dit dans son propre langage : « Seule la recherche partagée de la vérité des faits, considérée comme un bien commun, peut fonder une communication juste. »[5] Le pendule du journalisme oscille entre la vitesse et la vérification, entre l'audience et l'exactitude, entre l'indignation et la compréhension.

- **Plancher** : un accès de toutes et tous à une information vérifiée, pluraliste, compréhensible et locale ; la sécurité et l'indépendance des journalistes ; une éducation aux médias dès l'école.
- **Plafond** : la sollicitation permanente, la concentration de la propriété, la publicité ciblée qui exploite les vulnérabilités, le sensationnalisme qui rend l'actualité toxique au point qu'on la fuit.

Trois questions-clés dominantes.

- **Sens et finalité** (question 1) — informer pour éclairer, ou pour capter ?
- **Inclusion et écoute** (question 4) — quelles régions, quels milieux, quelles générations sont absents des sujets comme des rédactions ?
- **Pouvoir et consentement** (question 7) — qui possède le média, qui fixe la ligne, et quel algorithme décide de ce que nous voyons ?

Trois pratiques ou exemples.

1. *Republik* (Zurich). Lancé le 14 janvier 2018 après une campagne de financement participatif menée au printemps 2017, ce magazine numérique sans publicité appartient à la coopérative Project R ; ses lectrices et lecteurs en sont les seuls clients[6]. Le modèle reste fragile, mais il montre qu'une relation directe avec le public peut remplacer la course aux clics.

2. La *Journalism Trust Initiative*. Lancée par Reporters sans frontières et publiée en décembre 2019 par le Comité européen de normalisation (CWA 17493), elle définit des critères vérifiables de fiabilité journalistique : transparence de la propriété, des sources de financement et des méthodes de correction[7]. Le règlement européen sur la liberté des médias (EMFA), applicable depuis le 8 août 2025, va dans le même sens au niveau législatif[8].
3. L'éducation aux médias en Finlande. Inscrite dans une politique nationale (actualisée en 2019) qui la rend systématique de la petite enfance au secondaire, elle vaut au pays de figurer, avec le Danemark, l'Irlande et les Pays-Bas, en tête de l'Indice d'éducation aux médias 2026[9].

Un indicateur. La part des revenus d'un média provenant directement de son public (abonnements, dons, membres), complétée par le nombre de rectifications publiées de façon visible. La première mesure l'indépendance ; la seconde, l'honnêteté.

10.2 Numérique et technologies

Le déséquilibre actuel. Un architecte de systèmes informatiques rappellerait d'abord que le « nuage » est très matériel. L'Agence internationale de l'énergie estime qu'en 2024 les centres de données ont consommé environ 415 TWh, soit à peu près 1,5 % de l'électricité mondiale, et que cette consommation pourrait plus que doubler pour atteindre quelque 945 TWh en 2030, sous l'effet notamment de l'intelligence artificielle[10]. À l'autre bout de la chaîne, le monde a produit 62 millions de tonnes de déchets électroniques en 2022, dont 22 % seulement ont été formellement recyclés[11]. À ces coûts physiques s'ajoutent des coûts humains moins visibles : fatigue attentionnelle, dépendance, surveillance, désinformation.

L'équilibre conscient. Le numérique est un multiplicateur. Il amplifie ce qu'on lui confie : l'accès au savoir et l'isolement, la coopération et la manipulation. L'équilibre conscient ne consiste ni à le rejeter ni à le laisser croître sans mesure, mais à le remettre à sa place de moyen. *Magnifica Humanitas* parle d'une « véritable hygiène de l'attention »[12]. Dans le langage de SALTER, c'est le passage de l'*Artificialité* à la *Présence incarnée*. Les enjeux propres à l'intelligence artificielle sont traités au chapitre 13.

- **Plancher** : l'inclusion numérique (accès, compétences, accessibilité pour les personnes en situation de handicap ou âgées), la protection des données, la sécurité, des services publics qui restent joignables hors ligne.
- **Plafond** : la captation de l'attention et des données, la dépendance à quelques plateformes, l'obsolescence accélérée, une empreinte énergétique et matérielle disproportionnée par rapport à l'utilité.

Trois questions-clés dominantes.

- **Équilibre intérieur / extérieur** (question 2) — nos outils servent-ils notre vie, ou notre vie sert-elle nos outils ?
- **Pouvoir et consentement** (question 7) — le consentement aux conditions d'utilisation est-il réel, ou « seulement apparent », pour reprendre un mot de *Magnifica Humanitas* (n. 56) ?
- **Impact global** (question 3) — que coûte ce service en électricité, en eau, en métaux, en déchets, et pour qui ?

Trois pratiques ou exemples.

1. Le Fairphone 5 (Pays-Bas). Commercialisé en septembre 2023, ce téléphone modulaire compte dix pièces détachées remplaçables par l'utilisatrice ou l'utilisateur, bénéficie d'une garantie de cinq ans et de mises à jour promises jusqu'en 2031 au moins[13]. La durée de vie devient une propriété de conception, et non un hasard.
2. Le droit à la déconnexion (France). Introduit par la loi du 8 août 2016 et en vigueur depuis le 1er janvier 2017, il oblige les entreprises d'au moins 50 salariés à négocier les modalités d'usage des outils numériques ou, à défaut, à adopter une charte[14]. La règle est modeste ; elle a le mérite de faire du temps de repos un objet de dialogue social.
3. Le règlement européen sur les services numériques (DSA). Pleinement applicable depuis le 17 février 2024, il impose notamment aux très grandes plateformes d'évaluer et d'atténuer les risques systémiques qu'elles font peser sur les droits fondamentaux, le débat public et la santé mentale[15]. En Suisse, la loi révisée sur la protection des données, en vigueur depuis le 1er septembre 2023, poursuit un objectif voisin pour les données personnelles.

Un indicateur. La durée d'utilisation moyenne des équipements numériques d'une organisation (en années). Allonger cette durée réduit à la fois les coûts, les déchets et l'empreinte matérielle ; c'est l'un des gestes de sobriété numérique les plus efficaces.

10.3 Transports et mobilité

Le déséquilibre actuel. Une ingénieure en mobilité commencerait par un chiffre suisse. En 2024, les transports ont émis 13,4 millions de tonnes d'équivalent CO_2, soit 33,5 % des émissions nationales de gaz à effet de serre, sans compter l'aviation internationale ; c'est à peine 10 % de moins qu'en 1990, alors que le secteur du bâtiment a réduit les siennes de 47 %[16]. À l'échelle mondiale, la route tue environ 1,19 million de personnes chaque année, selon l'Organisation mondiale de la santé[17]. La mobilité est une liberté ; elle est aussi l'un des secteurs où l'emballement du pendule se voit le mieux : congestion, bruit, pollution, étalement urbain.

L'équilibre conscient. Se déplacer n'est pas une fin, c'est un moyen d'accéder : à un emploi, à des soins, à une formation, à des proches. L'équilibre conscient ne cherche donc pas à maximiser les kilomètres ni à les proscrire, mais à garantir l'accès avec le moins de dommages possible. L'équité différenciée joue ici à plein : une habitante d'une vallée alpine n'a pas les mêmes besoins qu'un habitant de Genève. Le débat reste vif, comme l'a montré le rejet, le 24 novembre 2024, de l'extension des routes nationales par 52,7 % des votantes et des votants[18].

- **Plancher** : l'accès aux services essentiels pour les personnes sans voiture, âgées, jeunes, handicapées ou vivant en périphérie ; la sécurité de toutes et tous, à commencer par les plus vulnérables.
- **Plafond** : les émissions, les morts et blessés, le bruit, le mitage du territoire, le temps perdu dans les embouteillages.

Trois questions-clés dominantes.

- **Impact global** (question 3) — quel est le coût réel d'un déplacement, pour la santé, le climat et le paysage ?

- **Inclusion et écoute** (question 4) — les enfants, les piétons, les personnes âgées ont-ils voix au chapitre dans la planification ?
- **Temporalité et cycles** (question 6) — une infrastructure dure un siècle : pour quels besoins futurs la construisons-nous ?

Trois pratiques ou exemples.

1. Le transfert du fret de la route au rail (Suisse). Depuis l'acceptation de l'initiative des Alpes en 1994, ce transfert est inscrit dans la Constitution ; il a été soutenu par la redevance poids lourds liée aux prestations (2001) et par les nouvelles transversales alpines (tunnel de base du Saint-Gothard, 2016). Le rail détient aujourd'hui environ trois quarts du fret transalpin ; l'objectif légal de 650 000 passages de camions par an n'est toutefois pas encore atteint[19].
2. Le *Deutschlandticket* (Allemagne). Lancé le 1er mai 2023, cet abonnement unique donne accès à tous les transports publics régionaux et locaux du pays pour un prix mensuel fixe (63 euros depuis janvier 2026). Il compte environ 14,5 millions d'utilisatrices et d'utilisateurs, et le gouvernement fédéral estime les économies de CO_2 à quelque 2,5 millions de tonnes par an[20].
3. Pontevedra (Espagne). Depuis 1999, cette ville moyenne de Galice a rendu son centre aux piétons et généralisé la vitesse modérée. Les accidents impliquant des piétons sont passés de 69 en 1999 à 4 en 2013[21]. Une décision municipale, prise au plus près des personnes, a changé la vie quotidienne.

Un indicateur. La part des déplacements effectués à pied, à vélo ou en transports collectifs, suivie avec le nombre de personnes tuées ou grièvement blessées. Le premier chiffre dit la sobriété ; le second, le prix humain que l'on accepte encore.

10.4 Énergie

Le déséquilibre actuel. Un ingénieur en énergie parlerait d'un double déséquilibre. Par excès d'abord : selon l'Agence internationale de l'énergie, les émissions mondiales de CO_2 liées à l'énergie ont atteint en 2025 un nouveau record d'environ 38,4 milliards de tonnes, même si leur croissance ralentit (+ 0,4 %)[22]. Par manque ensuite : en 2023, plus de 666 millions de personnes vivaient encore sans électricité, dont environ 85 % en Afrique subsaharienne, et quelque 2,1 milliards cuisinaient avec des combustibles polluants[23]. L'Europe elle-même n'est pas épargnée : en 2024, 9,2 % de la population de l'Union européenne ne pouvait pas chauffer convenablement son logement[24].

L'équilibre conscient. L'énergie est la matière première de toutes les autres activités ; c'est pourquoi son corridor est si exigeant. Le plancher et le plafond y sont visibles à l'œil nu : trop peu d'énergie, c'est le froid, l'obscurité, l'isolement ; trop d'énergie fossile, c'est le dérèglement du climat. Entre les deux, l'équilibre conscient combine trois gestes, dans cet ordre : la sobriété (ne pas consommer ce qui n'est pas utile), l'efficacité (mieux utiliser ce que l'on consomme), les renouvelables (produire autrement ce qui reste nécessaire). Il se méfie de l'effet rebond : une technique plus efficace peut augmenter la consommation totale si rien ne vient la mesurer.

- **Plancher** : un accès universel à une énergie propre et abordable (objectif de développement durable 7), la protection des ménages en précarité énergétique.

- **Plafond** : le budget carbone compatible avec les engagements climatiques, les atteintes aux paysages et à la biodiversité, la dépendance à des fournisseurs lointains.

Trois questions-clés dominantes.

- **Impact global** (question 3) — d'où vient notre énergie, et qui en paie les conséquences ?
- **Innovation régénérative** (question 8) — nos installations peuvent-elles restaurer des sols, des emplois, une autonomie locale ?
- **Pouvoir et consentement** (question 7) — les habitantes et habitants concernés par un parc éolien ou solaire en sont-ils seulement riverains, ou aussi copropriétaires et codécideurs ?

Trois pratiques ou exemples.

1. Middelgrunden (Copenhague). Mis en service en 2001, ce parc éolien en mer de 40 MW (vingt éoliennes de 2 MW) appartient pour moitié à une coopérative, qui compte aujourd'hui près de 8 000 membres, et pour moitié à une compagnie d'électricité (aujourd'hui Ørsted)[25]. La propriété partagée a facilité l'acceptation locale : ceux qui voient les éoliennes sont aussi ceux qui en bénéficient.
2. La société à 2000 watts (Suisse). Cette vision fixe un repère concret : une puissance moyenne de 2000 watts par personne. La ville de Zurich l'a inscrite dans son règlement communal par votation populaire le 30 novembre 2008 (76,4 % de oui), avec l'objectif complémentaire d'une tonne de CO_2 par personne et par an d'ici 2050[26]. Le corridor devient un chiffre compréhensible par chacune et chacun.
3. La transition énergétique par la démocratie directe (Suisse). La Stratégie énergétique 2050 a été acceptée le 21 mai 2017 (58,2 %), la loi sur le climat et l'innovation le 18 juin 2023 (59,1 %, neutralité climatique en 2050) et la loi sur l'approvisionnement en électricité issue des renouvelables le 9 juin 2024 (68,7 %)[27]. Cette dernière ouvre notamment la voie aux communautés électriques locales, qui permettent à des voisines et voisins de partager leur production solaire.

Un indicateur. La puissance moyenne consommée par personne (en watts continus), accompagnée de la part d'origine renouvelable. Pour une organisation, on peut suivre l'énergie consommée par unité de service rendu.

10.5 Éducation et formation

Le déséquilibre actuel. Une directrice d'école rappellerait que les résultats scolaires ne sont qu'un symptôme. L'enquête PISA 2022 de l'OCDE a néanmoins enregistré une baisse marquée de la moyenne des pays membres par rapport à 2018 : environ 15 points en mathématiques et une dizaine de points en lecture[28]. La pandémie n'explique pas tout : dans plusieurs pays, le recul avait commencé avant. Derrière les moyennes, il y a des élèves qui décrochent, des enseignantes et des enseignants épuisés, des familles inquiètes, et une école sommée de tout réparer à la fois.

L'équilibre conscient. L'éducation est le lieu par excellence de la transmission, et donc du long terme. Son pendule oscille entre la transmission des savoirs et l'éveil des personnes, entre l'exigence et la bienveillance, entre la compétition et la coopération. David Fiorucci résume l'orientation souhaitée : « Dans l'éducation, cela signifie apprendre la coopération avant la compétition. »[29]

L'équité différenciée y est décisive : traiter tous les élèves de la même manière, c'est souvent laisser les plus fragiles au bord du chemin. Une enseignante expérimentée le sait : l'élève qui a besoin de plus de temps n'est pas moins capable, il avance à un autre rythme. L'équilibre conscient, à l'école, consiste à tenir ensemble l'exigence commune et les chemins différenciés, sans que l'une serve de prétexte pour abandonner les autres. Il vaut aussi pour les adultes : la formation continue, tout au long de la vie, est devenue une condition de dignité dans un monde du travail qui change vite.

- **Plancher** : pour chaque enfant et chaque adulte en formation, les compétences de base (lire, écrire, compter, raisonner, coopérer), la sécurité, le sentiment d'appartenance et l'accès à une formation qualifiante.
- **Plafond** : la pression évaluative, la surcharge des programmes et des horaires, l'hyperconnexion, la réduction de l'éducation à la seule employabilité.

Trois questions-clés dominantes.

- **Transmission et exemplarité** (question 9) — que transmettons-nous par la manière même dont nous enseignons ?
- **Inclusion et écoute** (question 4) — les élèves, et en particulier ceux qui échouent, sont-ils écoutés dans la conception de l'école ?
- **Joie et vitalité** (question 10) — l'école donne-t-elle encore le goût d'apprendre ?

Trois pratiques ou exemples.

1. La formation professionnelle duale (Suisse). Une majorité de jeunes, environ deux tiers selon la Confédération, choisissent après la scolarité obligatoire un apprentissage qui combine entreprise et école professionnelle ; des passerelles (maturité professionnelle, hautes écoles spécialisées) maintiennent les voies ouvertes[30]. La main et la tête y sont reconnues à égale dignité, ce qui rejoint la réflexion de Sennett (voir 10.15).
2. Les modules d'apprentissage pluridisciplinaires (Finlande). Depuis l'application, en 2016, du programme national adopté en 2014, chaque école doit proposer chaque année au moins une période d'enseignement organisée autour d'un phénomène ou d'un thème qui croise plusieurs disciplines, avec la participation des élèves à sa conception[31].
3. L'éducation en vue d'un développement durable (Suisse et UNESCO). Intégrée aux plans d'études régionaux (Plan d'études romand, *Lehrplan* 21) et soutenue par la fondation éducation21, elle rejoint la Recommandation de l'UNESCO sur l'éducation pour la paix, les droits de l'homme et le développement durable adoptée en novembre 2023[32]. Elle apprend à penser les interdépendances : exactement l'élargissement du regard.

Un indicateur. La proportion de jeunes de 25 ans titulaires d'un diplôme du degré secondaire II (la Confédération et les cantons visent 95 %), suivie avec la part d'élèves qui déclarent se sentir à leur place à l'école. Le premier chiffre dit si l'on n'abandonne personne ; le second, si l'on n'y perd pas la joie.

10.6 Justice

Le déséquilibre actuel. Une juge le sait : la justice ne se mesure pas seulement au nombre de jugements rendus, mais à la confiance qu'elle inspire. Or l'Indice de l'État de droit 2025 du World Justice Project, qui couvre 143 pays, montre que l'État de droit a reculé dans 68 % d'entre eux (contre 57 % en 2024) ; c'est la huitième année consécutive où les reculs l'emportent sur les progrès[33]. À cela s'ajoutent des maux plus quotidiens : procédures longues et coûteuses, victimes qui se sentent oubliées, récidive qui rappelle que la peine seule ne répare pas.

L'équilibre conscient. La balance de notre emblème est d'abord celle de la justice. Mais une balance qui se contente de peser la faute et la peine ne voit qu'une partie de la scène. La justice restaurative élargit le regard : elle s'intéresse au tort causé, aux besoins des personnes touchées et à la responsabilité de l'auteur, et elle invite victime, auteur et communauté, sur une base volontaire et avec un tiers formé, à chercher ensemble ce qui peut être réparé. Elle ne remplace pas la justice pénale ; elle la complète. Un avocat pénaliste rappellerait qu'elle suppose des garde-fous : le consentement libre des deux parties, la reconnaissance des faits par l'auteur, la possibilité de se retirer à tout moment, et l'absence de toute pression sur la victime. *Magnifica Humanitas* décrit une « dimension réparatrice » de la justice, qui « vise à rétablir les liens rompus et à réintégrer ceux qui ont été exclus »[34].

- **Plancher** : l'accès au juge pour toutes et tous, un procès équitable, la présomption d'innocence, des délais raisonnables, la protection et l'information des victimes.
- **Plafond** : la surpénalisation, l'incarcération comme réponse par défaut, la justice expéditive ou opaque (y compris algorithmique), le jugement médiatique qui se substitue au jugement.

Trois questions-clés dominantes.

- **Inclusion et écoute** (question 4) — la victime a-t-elle été entendue autrement que comme témoin ?
- **Responsabilité partagée** (question 5) — l'auteur a-t-il pu comprendre et assumer les conséquences de son acte, et la communauté sa part dans la réintégration ?
- **Innovation régénérative** (question 8) — la réponse judiciaire répare-t-elle des liens, ou se borne-t-elle à infliger une peine ?

Trois pratiques ou exemples.

1. Les conférences familiales (Nouvelle-Zélande). Depuis la loi de 1989 sur les enfants, les jeunes et leurs familles, les infractions de mineurs qui ne sont pas réglées par une simple mesure de police sont en principe traitées par des *family group conferences* réunissant le jeune, sa famille élargie, la victime et les services publics, inspirées de pratiques maories[35].
2. La justice restaurative inscrite dans la procédure pénale (France). Depuis la loi du 15 août 2014, l'article 10-1 du code de procédure pénale permet de proposer une mesure de justice restaurative à la victime et à l'auteur, à tous les stades de la procédure, avec leur consentement[36].
3. La médiation dans la procédure pénale des mineurs (Suisse). La loi fédérale sur la procédure pénale applicable aux mineurs, en vigueur depuis 2011, permet de suspendre la procédure pour tenter une médiation entre le mineur et la victime[37]. Les revues systématiques de la recherche indiquent que les rencontres restauratives réduisent modérément la récidive et suscitent une forte satisfaction chez les victimes[38].

Un indicateur. Le taux de récidive à trois ans, suivi avec la satisfaction des victimes quant à la manière dont elles ont été entendues. Une justice qui punit sans apaiser, ou qui apaise sans prévenir, n'a fait que la moitié du chemin.

10.7 Santé et santé mentale

Le déséquilibre actuel. Un médecin de santé publique commencerait par la santé mentale, longtemps parente pauvre. En septembre 2025, l'Organisation mondiale de la santé estimait que plus d'un milliard de personnes vivaient avec un trouble mental ; la dépression et l'anxiété coûtent à elles seules environ 1 000 milliards de dollars par an à l'économie mondiale, alors que les gouvernements ne consacrent en médiane que 2 % de leurs budgets de santé à la santé mentale[39]. Les soignantes et les soignants eux-mêmes s'épuisent, et les systèmes de santé des pays riches voient leurs coûts croître plus vite que la richesse qui les finance.

L'équilibre conscient. Selon l'OMS, « la santé mentale correspond à un état de bien-être qui permet d'affronter le stress de la vie, de s'épanouir, d'apprendre, de travailler et de contribuer à la vie de la communauté »[40]. La santé n'est pas une affaire strictement individuelle : l'approche « Une seule santé » (*One Health*), adoptée par la FAO, le PNUE, l'OMS et l'Organisation mondiale de la santé animale, la définit comme une approche intégrée qui vise à « équilibrer et optimiser durablement la santé des personnes, des animaux et des écosystèmes » (trad. libre)[41]. Le mot équilibre est dans la définition même. Il vaut aussi pour les organisations. Comme le rappelle David Fiorucci, un système malade finit par rendre les individus malades (voir chapitre 9)[42] : la santé organisationnelle est une condition de la santé des personnes, non un supplément d'âme.

- **Plancher** : l'accès de toutes et tous aux soins essentiels, y compris psychiques, sans ruine financière ; la prévention ; des conditions de travail qui ne rendent pas malade.
- **Plafond** : la surmédicalisation et la course aux actes, l'épuisement des équipes, la fuite en avant technique au détriment de la relation, les coûts qui excluent.

Trois questions-clés dominantes.

- **Équilibre intérieur / extérieur** (question 2) — comment concilier les besoins des patients, des soignants et du système ?
- **Impact global** (question 3) — nos pratiques de santé humaine tiennent-elles compte de la santé animale et environnementale ?
- **Responsabilité partagée** (question 5) — qui, dans l'organisation, répond de la santé psychique des équipes ?

Trois pratiques ou exemples.

1. La stratégie Antibiorésistance Suisse (StAR). Lancée en 2016, elle réunit médecine humaine, médecine vétérinaire, agriculture et environnement ; elle se prolonge dans un plan d'action *One Health* 2024–2027[43]. La résistance aux antibiotiques ne peut être combattue dans un seul de ces domaines.
2. Buurtzorg (Pays-Bas). Fondée en 2006 par l'infirmier Jos de Blok, cette organisation de soins à domicile fonctionne par équipes autonomes d'une douzaine d'infirmières et d'infirmiers au plus, chacune responsable des patients d'un quartier, avec un encadrement minimal[44]. La

confiance faite aux soignants s'y traduit en qualité de soin, et le modèle intéresse bien au-delà des Pays-Bas.

3. Les lignes directrices de l'OMS sur la santé mentale au travail (28 septembre 2022). Elles recommandent d'agir d'abord sur l'organisation du travail, puis de former les cadres et les personnes, et de faciliter le retour au travail[45]. C'est l'ordre juste : réparer le système avant de demander aux individus de « tenir ».

Un indicateur. Pour une organisation : l'équilibre entre ressources et contraintes perçues par les collaboratrices et collaborateurs, mesuré régulièrement par une enquête anonyme, suivi avec le taux d'absence de longue durée. Pour un territoire : l'espérance de vie en bonne santé.

10.8 Environnement et climat

Le déséquilibre actuel. Une climatologue n'a plus besoin d'élever la voix ; les données parlent d'elles-mêmes. L'Organisation météorologique mondiale a confirmé que 2024 a été l'année la plus chaude jamais mesurée, à environ 1,55 °C (± 0,13 °C) au-dessus de la moyenne 1850–1900[46]. Le *Planetary Health Check* 2025 conclut que sept des neuf limites planétaires sont désormais franchies, l'acidification des océans venant de rejoindre la liste[47]. Le diagnostic complet figure au chapitre 1 ; retenons ici que le plafond écologique n'est plus une hypothèse d'école.

L'équilibre conscient. C'est le domaine où le corridor de la juste mesure rejoint le plus directement le « donut » de Kate Raworth : un plafond écologique et un plancher social. Mais l'équilibre conscient ajoute deux exigences. D'abord, il ne se contente pas de réduire les dommages : il vise la régénération (sixième principe, voir chapitre 7). Ensuite, il tient ensemble la justice climatique : celles et ceux qui ont le moins contribué au problème en subissent souvent le plus les effets. Une climatologue ajouterait une précision d'expert : le climat réagit avec inertie. Les gaz émis aujourd'hui agiront pendant des décennies, voire des siècles pour une partie du CO_2. Le pendule climatique ne se corrige donc pas au dernier moment ; chaque année de retard réduit l'amplitude des ajustements encore possibles et en augmente le coût humain. C'est pourquoi l'adaptation et la réduction des émissions ne s'opposent pas : il faut les deux, en même temps.

- **Plancher** : la protection des personnes et des écosystèmes les plus exposés, l'adaptation, la justice envers les pays et les générations qui paient pour d'autres.
- **Plafond** : les limites planétaires, en premier lieu le budget carbone compatible avec l'Accord de Paris.

Trois questions-clés dominantes.

- **Impact global** (question 3) — quelles sont nos émissions, directes et indirectes, et nos atteintes aux écosystèmes ?
- **Responsabilité partagée** (question 5) — qui répond de ces impacts, et comment le rend-on visible ?
- **Temporalité et cycles** (question 6) — nos décisions d'aujourd'hui sont-elles compatibles avec le climat dans lequel vivront nos petits-enfants ?

Trois pratiques ou exemples.

1. L'arrêt *KlimaSeniorinnen* (Cour européenne des droits de l'homme). Le 9 avril 2024, la Grande Chambre a jugé que la Suisse avait violé le droit au respect de la vie privée et familiale (article 8 de la Convention) en ne prenant pas de mesures suffisantes contre le changement climatique[48]. Une association de femmes âgées a fait entendre, par le droit, la voix des personnes les plus vulnérables à la chaleur.
2. L'avis consultatif de la Cour internationale de justice (23 juillet 2025). Saisie par l'Assemblée générale des Nations unies, la Cour a précisé les obligations des États en matière de protection du système climatique[49]. Le climat entre dans le droit international comme une responsabilité, non plus seulement comme un engagement volontaire.
3. Le règlement européen sur la restauration de la nature (2024/1991). Entré en vigueur le 18 août 2024, il prévoit que des mesures de restauration couvrent au moins 20 % des terres et des mers de l'Union d'ici 2030, puis tous les écosystèmes qui en ont besoin d'ici 2050 ; les États membres devaient remettre leurs plans nationaux en septembre 2026[50]. C'est l'une des premières lois qui visent explicitement la régénération, et pas seulement la limitation des dégâts.

Un indicateur. Les émissions de gaz à effet de serre d'une organisation ou d'un territoire (directes et indirectes, sur toute la chaîne de valeur), comparées à une trajectoire compatible avec 1,5 °C, suivies avec les surfaces effectivement restaurées.

10.9 Faune et monde animal

Le déséquilibre actuel. Un biologiste de la conservation présenterait deux courbes. La première est celle de l'Indice Planète Vivante : selon le rapport 2024 du WWF et de la Société zoologique de Londres, la taille moyenne des populations d'animaux sauvages suivies a diminué de 73 % entre 1970 et 2020, et de 85 % dans les milieux d'eau douce[51]. La seconde est celle des espèces menacées : l'IPBES estimait en 2019 qu'environ un million d'espèces animales et végétales étaient menacées d'extinction[52]. À ces pertes s'ajoute la question du traitement des animaux d'élevage, dont le nombre se compte en dizaines de milliards chaque année.

L'équilibre conscient. Les animaux sont les grands « absents » de nos décisions : ils ne votent pas, ne signent pas de contrats, ne prennent pas la parole en assemblée générale. La science a pourtant beaucoup progressé. La Déclaration de Cambridge sur la conscience (7 juillet 2012) affirmait déjà que les humains ne sont pas les seuls à posséder les substrats neurologiques de la conscience[53]. La Déclaration de New York sur la conscience animale (19 avril 2024) va plus loin : elle juge « fortement » étayée l'attribution d'une expérience consciente aux mammifères et aux oiseaux, et au moins « réaliste » sa possibilité chez tous les vertébrés et de nombreux invertébrés (céphalopodes, crustacés décapodes, insectes). Elle en tire une conclusion pratique : lorsqu'il existe une possibilité réaliste d'expérience consciente chez un animal, « il est irresponsable d'ignorer cette possibilité dans les décisions qui affectent cet animal » (trad. libre)[54]. C'est l'élargissement du regard appliqué au vivant non humain, sans sentimentalisme ni anthropomorphisme : chaque espèce a ses besoins propres, et l'équité différenciée vaut aussi pour elles.

- **Plancher** : l'absence de souffrance évitable, le respect des besoins propres à chaque espèce (mouvement, vie sociale, comportements naturels), la préservation des habitats et des continuités écologiques.

- **Plafond** : la surexploitation, l'élevage qui réduit l'animal à une unité de production, la fragmentation et la pollution des milieux.

Trois questions-clés dominantes.

- **Inclusion et écoute** (question 4) — qui parle pour les animaux concernés par notre décision ?
- **Impact global** (question 3) — quelles conséquences nos achats, nos constructions, nos loisirs ont-ils sur la faune ?
- **Innovation régénérative** (question 8) — pouvons-nous rendre de l'espace au vivant, et pas seulement lui en prendre moins ?

Trois pratiques ou exemples.

1. La dignité de l'animal en droit suisse. La Constitution fédérale impose de tenir compte de la dignité de la créature dans le domaine du génie génétique (art. 120, al. 2), et la loi sur la protection des animaux (2005) a pour but de protéger la dignité et le bien-être de l'animal ; la Suisse a aussi été pionnière dans l'abandon des cages de batterie pour les poules pondeuses[55].
2. La loi britannique sur la sensibilité animale (2022). L'*Animal Welfare (Sentience) Act* reconnaît explicitement la sensibilité des crustacés décapodes et des céphalopodes, et crée un comité chargé d'évaluer l'effet des politiques publiques sur le bien-être animal ; le gouvernement doit répondre publiquement à ses rapports[56].
3. Le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal (décembre 2022). Adopté par les parties à la Convention sur la diversité biologique, il fixe notamment l'objectif de conserver au moins 30 % des terres et des mers d'ici 2030 et de restaurer 30 % des écosystèmes dégradés[57].

Un indicateur. Pour une organisation : la part de ses achats de produits animaux issus d'élevages à haut niveau de bien-être, et la part des surfaces qu'elle gère aménagées en faveur de la biodiversité. Pour un territoire : l'évolution des populations d'espèces indicatrices.

10.10 Ressources communes : eau, air, sols, forêts, territoire, paysage

Le déséquilibre actuel. Une hydrologue et une spécialiste de la qualité de l'air dresseraient le même constat : ce qui appartient à tous est souvent protégé par personne. En 2024, 2,1 milliards de personnes n'avaient toujours pas accès à une eau potable gérée en toute sécurité[58]. Selon l'OMS, 99 % de la population mondiale vivait en 2019 dans des zones où la qualité de l'air ne respectait pas ses lignes directrices, et la pollution de l'air ambiant et domestique est associée à 6,7 millions de décès prématurés par an[59]. Les sols, qui mettent des siècles à se former, s'imperméabilisent et s'appauvrissent en quelques décennies.

L'équilibre conscient. *Magnifica Humanitas* rappelle que « les biens de la terre – le sol, l'eau, l'air, les ressources naturelles – sont donnés par Dieu à toute la famille humaine », pour soutenir la vie de chacun, aujourd'hui comme demain[60]. Sans partager ce fondement théologique, l'Équiconscisme converge sur le critère : ces biens sont communs, et leur usage doit être réglé dans le temps long. Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009, a montré que des communautés

peuvent gérer durablement des ressources communes sans les privatiser ni les étatiser, à condition de se donner des règles claires, adaptées au lieu, surveillées et révisables par les usagers eux-mêmes (voir chapitre 4).

- **Plancher** : l'accès de chaque personne à une eau sûre, à un air sain, à un sol fertile et à un paysage habitable.
- **Plafond** : des prélèvements supérieurs au renouvellement, l'artificialisation des sols, les pollutions persistantes, le mitage du paysage.

Trois questions-clés dominantes.

- **Pouvoir et consentement** (question 7) — qui décide de l'usage de la ressource, et les usagers participent-ils à la règle ?
- **Temporalité et cycles** (question 6) — prélevons-nous au rythme où la ressource se renouvelle ?
- **Transmission et exemplarité** (question 9) — dans quel état transmettrons-nous cette source, cette forêt, ce paysage ?

Trois pratiques ou exemples.

1. Les alpages communaux de Törbel (Valais). Ostrom cite ce village comme un exemple de gestion durable d'un commun sur plusieurs siècles, en s'appuyant sur l'étude de l'anthropologue Robert Netting au titre révélateur, *Balancing on an Alp* (1981) : une règle ancienne y interdisait notamment d'envoyer à l'alpage plus de vaches qu'on ne pouvait en nourrir pendant l'hiver[61]. Le plafond était inscrit dans la coutume.
2. Les droits de la nature. En Nouvelle-Zélande, la loi du 20 mars 2017 sur le fleuve Whanganui dispose que *Te Awa Tupua*, le fleuve comme ensemble vivant, « est une personne juridique » ; il est représenté par deux gardiens, l'un nommé par les *iwi* maoris, l'autre par la Couronne[62]. En Équateur, la Constitution de 2008 reconnaît à la nature, ou *Pacha Mama*, le droit au respect intégral de son existence et « au maintien et à la régénération de ses cycles vitaux, de sa structure, de ses fonctions et de ses processus évolutifs » (art. 71, trad. libre)[63]. L'application de ces droits reste inégale, mais le regard juridique a changé.
3. La révision de la loi sur l'aménagement du territoire (Suisse). Acceptée le 3 mars 2013 par 62,9 % des votantes et des votants, elle limite les zones à bâtir aux besoins prévisibles des quinze années suivantes afin de freiner le mitage du territoire[64]. Le sol y est traité comme une ressource finie.

Un indicateur. Pour un territoire : la surface de sol nouvellement imperméabilisée par habitant et par an, suivie avec le rapport entre prélèvements d'eau et ressource renouvelable disponible.

10.11 Agriculture et alimentation

Le déséquilibre actuel. Une agronome mettrait deux chiffres côte à côte. En 2022, selon le Programme des Nations unies pour l'environnement, 1,05 milliard de tonnes de nourriture ont été gaspillées (132 kg par personne, dont 60 % dans les ménages), alors que 783 millions de personnes souffraient de la faim[65]. Et les systèmes alimentaires, de la production à la consommation, repré-

sentaient en 2015 environ 34 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre d'origine humaine[66]. Excès et manque coexistent dans le même système : c'est la signature même d'un déséquilibre.

L'équilibre conscient. L'agriculture est l'activité humaine la plus directement liée au vivant ; elle peut l'épuiser ou le régénérer. Les paysannes et les paysans y sont à la fois producteurs de nourriture, gardiens des sols, de l'eau et des paysages, et souvent les premières victimes des aléas climatiques et de la pression sur les prix. L'illustration « Input – Put-Put – Output » (voir chapitre 7) y prend tout son sens : l'œuf n'existe que si la poule, le poulailler et le processus vivant sont respectés. Un agronome ajouterait que le sol n'est pas un simple support : c'est un écosystème vivant, peuplé d'une multitude d'organismes, dont la fertilité se construit lentement et se perd vite.

- **Plancher** : le droit de chaque personne à une alimentation suffisante, saine et culturellement adaptée ; un revenu digne pour celles et ceux qui la produisent ; des sols vivants.
- **Plafond** : l'excès d'intrants, les pertes et le gaspillage, les émissions, la disparition des haies, des pollinisateurs et des petites exploitations.

Trois questions-clés dominantes.

- **Innovation régénérative** (question 8) — nos pratiques reconstituent-elles la fertilité des sols et la biodiversité ?
- **Temporalité et cycles** (question 6) — respectons-nous le rythme des saisons, des rotations, des jachères ?
- **Équilibre intérieur / extérieur** (question 2) — comment concilier le revenu des producteurs, le prix pour les consommateurs et la santé des écosystèmes ?

Trois pratiques ou exemples.

1. La sécurité alimentaire dans la Constitution (Suisse). Le 24 septembre 2017, 78,7 % des votantes et des votants ont accepté l'article 104a, qui relie la sécurité alimentaire à la préservation des terres cultivables, à une production adaptée au site et utilisant les ressources de manière efficiente, et à une utilisation des denrées qui préserve les ressources[67]. Les paiements directs à l'agriculture sont, eux, liés depuis la fin des années 1990 au respect de prestations écologiques.
2. Les Jardins de Cocagne (Genève). Née en 1978 d'une expérience de coopérative maraîchère lancée par une trentaine de personnes et un jardinier, cette coopérative est l'une des pionnières européennes de l'agriculture contractuelle de proximité : plus de 400 ménages y reçoivent chaque semaine un panier de légumes biologiques et participent aux travaux des champs[68]. Le lien direct entre ceux qui produisent et ceux qui mangent y remplace l'anonymat du marché.
3. L'agriculture naturelle gérée par les communautés (Andhra Pradesh, Inde). Lancé en 2015–2016 par l'État d'Andhra Pradesh et piloté par l'organisme public Rythu Sadhikara Samstha, ce programme réunit aujourd'hui plus de 1,77 million d'agricultrices et d'agriculteurs sur plus de 0,9 million d'hectares, dans plus de 8 000 villages[69]. Il repose sur la transmission de pair à pair, notamment entre groupes de femmes.

Un indicateur. La part de la nourriture produite ou achetée qui est perdue ou gaspillée, du champ à l'assiette. Pour une exploitation : la teneur en matière organique des sols, suivie d'année en année.

10.12 Finance et banques

Le déséquilibre actuel. Un banquier lucide commencerait par la dette. Selon l'Institute of International Finance, la dette mondiale a dépassé 365 000 milliards de dollars au premier semestre 2026, soit environ 305 % du produit intérieur brut mondial[70] ; ce chiffre inclut la dette du secteur financier, ce qui explique l'écart avec la mesure du FMI citée au chapitre 1 (dette publique et privée non financière). Il poursuivrait avec l'orientation du crédit : selon le rapport *Banking on Climate Chaos* 2026, publié par une coalition d'organisations non gouvernementales, les 65 plus grandes banques du monde ont engagé environ 8 700 milliards de dollars dans l'industrie des combustibles fossiles sur dix ans[71]. L'argent est un formidable levier ; il peut soulever ou écraser.

L'équilibre conscient. La finance est un moyen au service de l'économie réelle, et l'économie un moyen au service de la vie. *Magnifica Humanitas* le rappelle : « La fonction sociale du crédit reste irremplaçable. La finance pour la finance est bien différente de la finance pour le développement »[72]. Ravi Chaudhry précise, du point de vue de l'entrepreneur : « L'entrepreneuriat responsable ne consiste pas à gagner moins d'argent » ; il consiste à répondre pleinement de ce que l'argent gagné ne l'est « ni aux dépens de la nature, ni aux dépens d'aucune partie de la société » (trad. libre)[73].

- **Plancher** : l'accès de toutes et tous à des services financiers de base, le crédit aux PME et aux projets utiles, la sécurité de l'épargne, la stabilité du système.
- **Plafond** : l'endettement excessif, l'effet de levier et la spéculation déconnectés de l'économie réelle, le financement d'activités qui détruisent le vivant, des exigences de rendement incompatibles avec le temps long.

Trois questions-clés dominantes.

- **Sens et finalité** (question 1) — que finance réellement notre argent, et à quoi sert-il ?
- **Impact global** (question 3) — quelles conséquences écologiques et sociales nos crédits et nos placements produisent-ils, directement et indirectement ?
- **Responsabilité partagée** (question 5) — les épargnantes et épargnants savent-ils ce que leur banque fait de leur argent, et peuvent-ils en répondre ?

Trois pratiques ou exemples.

1. La Banque WIR (Suisse). Fondée en 1934 par seize coopératrices et coopérateurs, en réponse à la crise économique mondiale, cette coopérative fait circuler entre des milliers de PME une monnaie complémentaire, le WIR, utilisée à côté du franc. Des travaux de l'économiste James Stodder suggèrent que son usage augmente quand l'économie ralentit, ce qui lui confère un rôle stabilisateur[74]. Une monnaie peut être un outil de solidarité entre entreprises locales.
2. Les banques fondées sur des valeurs. La Banque Alternative Suisse, créée en 1990, finance exclusivement des projets écologiques et sociaux et publie la liste de ses crédits ; elle est membre de la *Global Alliance for Banking on Values*, qui réunit des banques du monde entier sur ces principes[75]. Les grandes coopératives bancaires, comme Raiffeisen en Suisse, rappellent de leur côté que la banque peut appartenir à ses clientes et à ses clients.
3. Les classifications et les scores de durabilité. La taxonomie européenne (règlement 2020/852) définit les activités économiques considérées comme durables sur le plan environnemental ; en Suisse, les *Swiss Climate Scores*, présentés par le Conseil fédéral en 2022, permettent de

comparer l'alignement climatique des placements[76]. Ces outils ne remplacent pas le discernement, mais ils rendent visible ce qui était caché.

Un indicateur. La part des crédits et des placements alignés sur une trajectoire climatique compatible avec 1,5 °C et consacrés à l'économie réelle, publiée de façon transparente et vérifiable.

10.13 Assurances

Le déséquilibre actuel. Une actuaire le dirait sans détour : le climat est en train de changer le prix du risque. Selon le réassureur Munich Re, les catastrophes naturelles ont causé en 2025 environ 224 milliards de dollars de dommages, dont quelque 108 milliards étaient assurés ; environ la moitié des pertes n'était donc pas couverte (la moyenne des dix dernières années est d'environ 60 %)[77]. Les incendies de Los Angeles, en janvier 2025, ont été à eux seuls la catastrophe la plus coûteuse de l'année. Dans certaines régions, des assureurs se retirent ; des ménages découvrent que leur maison devient inassurable.

L'équilibre conscient. L'assurance occupe une place singulière dans l'économie : elle donne un prix au risque. Ce prix est un signal. S'il est juste, il incite à construire ailleurs, autrement, à prévenir plutôt qu'à réparer. L'assurance repose en outre sur la mutualisation : les nombreux qui ne subissent pas de sinistre paient pour les quelques-uns qui en subissent. C'est une forme d'équité différenciée institutionnalisée, dont les origines coopératives et mutualistes sont anciennes. Mais la mutualisation se fragilise lorsque les données permettent de trier les risques à l'extrême, ou lorsque les sinistres deviennent si fréquents qu'ils ne relèvent plus du hasard. L'équilibre conscient, pour un assureur, consiste alors à tenir deux exigences : un prix du risque assez juste pour inciter à la prévention, et une solidarité assez large pour que personne ne soit laissé seul face à l'aléa.

- **Plancher** : l'assurabilité du logement, de la santé, des récoltes et de l'outil de travail pour toutes et tous, y compris dans les zones et pour les personnes les plus exposées.
- **Plafond** : des primes qui explosent jusqu'à l'exclusion, une individualisation qui détruit la solidarité, un sous-investissement dans la prévention.

Trois questions-clés dominantes.

- **Responsabilité partagée** (question 5) — qui porte le risque, qui le réduit, et qui en paie le prix ?
- **Temporalité et cycles** (question 6) — nos modèles tiennent-ils compte de risques qui s'intensifient d'une décennie à l'autre ?
- **Inclusion et écoute** (question 4) — qui est en train de sortir du champ de l'assurance, et le savons-nous ?

Trois pratiques ou exemples.

1. Les établissements cantonaux d'assurance (Suisse). Dans une majorité de cantons, l'assurance des bâtiments contre le feu et les dommages naturels est obligatoire et confiée à un établissement public qui réunit trois missions : prévention, intervention et assurance. Ils consacrent environ 260 millions de francs par an au soutien des sapeurs-pompiers[78]. Celui qui paie les sinistres a intérêt à ce qu'ils n'arrivent pas.

2. La solidarité face aux dommages naturels. En Suisse, dans les cantons sans établissement cantonal, les assureurs privés couvrent les dommages naturels selon des conditions et un tarif uniformes fixés dans le cadre du droit de la surveillance, et les répartissent entre eux au sein d'un pool ; en France, le régime des catastrophes naturelles, créé par la loi du 13 juillet 1982, repose sur une surprime uniforme et une garantie publique de réassurance[79].
3. Les Principes pour une assurance durable. Lancés en 2012 par l'initiative financière du Programme des Nations unies pour l'environnement, ils engagent les assureurs signataires à intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs décisions et à en rendre compte publiquement[80].

Un indicateur. La part des primes réinvestie dans la prévention (information, aménagements, soutien aux intervenants), suivie avec l'écart de protection, c'est-à-dire la part des pertes qui restent non assurées.

10.14 Industrie

Le déséquilibre actuel. Un ingénieur de production le mesurerait en tonnes. Selon le *Global Resources Outlook* 2024 du Programme des Nations unies pour l'environnement, l'extraction des ressources naturelles a triplé en cinquante ans et pourrait encore augmenter de 60 % d'ici 2060 par rapport à 2020 ; les pays à revenu élevé consomment six fois plus de ressources par habitant que les pays à faible revenu et génèrent dix fois plus d'impacts climatiques[81]. En Suisse, l'industrie a certes réduit ses émissions de 33 % depuis 1990, mais elle représentait encore 22,3 % des émissions nationales en 2024[82].

L'équilibre conscient. L'industrie transforme la matière en objets utiles ; elle est au cœur du « put-put » de notre illustration, ce processus patient et souvent invisible qui sépare l'*input* de l'*output*. L'équilibre conscient ne demande pas moins d'industrie par principe : il demande une industrie qui sache d'où vient sa matière, où va son produit en fin de vie, et comment vivent celles et ceux qui la font tourner. Il s'agit de passer d'une économie linéaire (extraire, fabriquer, jeter) à une économie circulaire, et de la circularité à la régénération. Une responsable de production le formulerait ainsi : la question n'est plus seulement « combien produisons-nous ? », mais « combien de fois la même matière peut-elle servir, et dans quel état rendons-nous le lieu où nous produisons ? ». Les PME industrielles, nombreuses en Suisse et en Europe, ont ici un avantage : elles connaissent souvent leurs fournisseurs, leurs clients et leur territoire, et peuvent ajuster plus vite que les grands groupes.

- **Plancher** : des emplois dignes et sûrs, des compétences qui se transmettent, une capacité de production locale pour les biens essentiels.
- **Plafond** : l'extraction qui dépasse ce que les écosystèmes peuvent supporter, les pollutions, l'obsolescence programmée, la surproduction.

Trois questions-clés dominantes.

- **Innovation régénérative** (question 8) — nos déchets peuvent-ils devenir la matière première de quelqu'un d'autre ?
- **Impact global** (question 3) — connaissons-nous l'impact de toute notre chaîne de valeur, de la mine au recyclage ?

- **Pouvoir et consentement** (question 7) — les personnes qui produisent participent-elles aux décisions qui les concernent ?

Trois pratiques ou exemples.

1. La symbiose industrielle de Kalundborg (Danemark). Depuis un demi-siècle, les principales entreprises industrielles de la ville partagent leurs surplus d'énergie, d'eau et de matériaux : plus de vingt flux de ressources excédentaires circulent aujourd'hui entre elles ; les rebuts de l'un deviennent les ressources de l'autre[83].
2. Le règlement européen sur l'écoconception des produits durables (2024/1781). Entré en vigueur le 18 juillet 2024, il permet de fixer des exigences de durabilité, de réparabilité et de recyclabilité, introduit un passeport numérique des produits et interdit la destruction des textiles et chaussures invendus[84].
3. Mondragon (Pays basque espagnol). Née en 1956 à l'initiative du prêtre José María Arizmendiarrieta, cette fédération de 81 coopératives autonomes emploie environ 70 000 personnes ; au nom de la « solidarité salariale », chaque coopérative y plafonne les écarts de rémunération. La faillite de Fagor Electrodomésticos, en 2013, rappelle qu'aucun modèle n'est à l'abri du marché[85].

Un indicateur. Le taux d'utilisation circulaire des matières (part des matières premières secondaires dans les intrants), suivi avec la productivité matière, c'est-à-dire la valeur créée par tonne de matière consommée.

10.15 Artisanat

Le déséquilibre actuel. Une ébéniste ou un horloger le constatent : il coûte souvent moins cher de racheter que de réparer. Le *Global E-waste Monitor 2024* estime qu'en 2022 des ressources naturelles d'une valeur de 62 milliards de dollars ont été jetées avec les déchets électroniques sans être récupérées[86]. Derrière ce chiffre, il y a la disparition progressive de gestes, d'ateliers et de métiers : ceux qui savent réparer, ajuster, entretenir.

L'équilibre conscient. Le sociologue Richard Sennett a consacré à l'artisanat un livre devenu classique, *Ce que sait la main* (2008 ; trad. fr. 2009). Il y décrit le désir de bien faire un travail pour lui-même (voir l'épigraphe de ce chapitre), le dialogue entre la main et la tête, et la lente acquisition d'un savoir-faire par la répétition, l'erreur et la correction. L'artisanat incarne ainsi plusieurs principes de l'Équiconscisme : le mouvement plutôt que l'état (le geste se perfectionne sans cesse), la juste mesure plutôt que le maximum (bien faire plutôt que faire plus), la transmission (d'une ou d'un maître d'apprentissage à une ou un apprenti). Il est aussi un antidote à l'*Artificialité* que décrit SALTER : la présence incarnée par excellence. Un horloger dirait qu'on ne peut pas presser un ressort qui se tend, ni accélérer indéfiniment un apprentissage : le savoir-faire a son propre rythme, que la productivité seule ne sait pas mesurer.

- **Plancher** : un revenu digne pour les artisanes et artisans, la transmission des savoir-faire, la possibilité réelle de réparer (pièces, outils, informations).
- **Plafond** : la standardisation qui rend le geste inutile, les prix bas qui rendent la réparation non rentable, mais aussi l'épuisement des indépendants qui travaillent sans compter.

Trois questions-clés dominantes.

- **Transmission et exemplarité** (question 9) — qui apprendra ce geste après nous ?
- **Temporalité et cycles** (question 6) — prenons-nous le temps que demande un travail bien fait ?
- **Joie et vitalité** (question 10) — ce travail procure-t-il la fierté et la joie de l'ouvrage réussi ?

Trois pratiques ou exemples.

1. La directive européenne sur le droit à la réparation (2024/1799). Adoptée le 13 juin 2024 et applicable à partir du 31 juillet 2026, elle oblige les fabricants de certains biens à les réparer à un prix raisonnable, prolonge de douze mois la garantie légale lorsque le consommateur choisit la réparation plutôt que le remplacement, et crée une plateforme européenne en ligne de la réparation[87].
2. Les Repair Cafés, présentés au chapitre 9 (section 9.4). Nés à Amsterdam en 2009, ils sont aujourd'hui plus de 2 500 dans le monde, dont de nombreux en Suisse[88]. On y transmet un savoir en même temps qu'on sauve un grille-pain.
3. Les savoir-faire en mécanique horlogère et mécanique d'art (Suisse et France). Inscrits en 2020 sur la liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité de l'UNESCO, ils sont portés par les ateliers de l'Arc jurassien, de Genève à Bienne, où se transmettent des gestes d'une précision extrême[89].

Un indicateur. Le taux de réparation (part des objets en panne qui sont réparés plutôt que remplacés), suivi avec le nombre d'apprenties et d'apprentis formés par l'entreprise ou la branche.

10.16 Commerce et consommation

Le déséquilibre actuel. Un commerçant attentif le sent dans ses rayons : nous achetons plus que la planète ne peut renouveler. Selon le Global Footprint Network, l'humanité a atteint en 2026 son « jour du dépassement » le 30 juillet ; si tout le monde vivait comme en Suisse, ce jour serait tombé dès le 11 mai, car il faudrait environ 2,8 planètes pour soutenir le mode de consommation suisse[90]. La mode éphémère, la livraison instantanée et la publicité permanente entretiennent un rythme d'achat qui dépasse de loin les besoins.

L'équilibre conscient. Le commerce est l'un des plus anciens métiers du lien : il rapproche ceux qui produisent de ceux qui ont besoin. L'équilibre conscient ne condamne ni le commerce ni la consommation ; il interroge leur mesure. David Fiorucci le rappelle : « Le citoyen conscient comprend que chaque choix — consommer, voter, investir — a un impact systémique. »[91] Mais il serait injuste de faire porter toute la responsabilité aux consommatrices et aux consommateurs : l'offre, les prix, la publicité et les règles du jeu façonnent les choix. C'est pourquoi les distributeurs et les législateurs ont ici un rôle décisif.

- **Plancher** : l'accès de tous les ménages, y compris modestes, aux biens essentiels à un prix abordable ; une information loyale ; la protection contre les pratiques abusives.
- **Plafond** : la surconsommation, l'obsolescence, les allégations écologiques trompeuses, l'endettement de consommation, la pression publicitaire sur les enfants.

Trois questions-clés dominantes.

- **Équilibre intérieur / extérieur** (question 2) — cet achat répond-il à un besoin, ou comble-t-il un vide ?
- **Impact global** (question 3) — que sait-on des conditions de production, de transport et de fin de vie de ce produit ?
- **Sens et finalité** (question 1) — notre commerce vend-il des objets, ou rend-il un service durable à ses clientes et clients ?

Trois pratiques ou exemples.

1. La directive européenne « donner aux consommateurs les moyens d'agir en faveur de la transition verte » (2024/825). Adoptée le 28 février 2024 et applicable dans les États membres depuis le 27 septembre 2026, elle interdit notamment les allégations environnementales génériques non étayées, les labels de durabilité qui ne reposent pas sur un système de certification et les allégations de neutralité fondées sur la seule compensation carbone[92].
2. Migros (Suisse). Fondée en 1925 par Gottlieb Duttweiler et transformée en fédération de coopératives en 1941, elle comptait fin 2025 plus de 2,3 millions de coopératrices et de coopérateurs[93]. L'exemple montre qu'un grand commerce peut appartenir à ses clientes et à ses clients plutôt qu'à des actionnaires.
3. Le commerce équitable. Né aux Pays-Bas en 1988 avec le label Max Havelaar et présent en Suisse depuis 1992, il garantit aux productrices et producteurs un prix minimum, une prime de développement gérée collectivement et des standards sociaux et environnementaux[94].

Un indicateur. La part du chiffre d'affaires réalisée avec des produits certifiés durables ou équitables et avec des services qui prolongent la vie des biens (réparation, location, reprise, seconde main).

10.17 Construction, logement et urbanisme

Le déséquilibre actuel. Une urbaniste le dirait d'emblée : nous construisons pour un siècle avec des critères de court terme. Selon le rapport mondial de l'Alliance mondiale pour les bâtiments et la construction (PNUE), les bâtiments représentaient en 2022 34 % de la demande mondiale d'énergie et 37 % des émissions de CO_2 liées à l'énergie et aux procédés[95]. Dans le même temps, ONU-Habitat estime qu'une personne sur quatre dans le monde vit dans des conditions de logement nuisibles à sa santé, à sa sécurité ou à sa prospérité, et qu'environ 100 millions de personnes sont sans abri[96]. La Suisse montre toutefois que le pendule peut revenir : les émissions de son parc immobilier ont baissé de 47 % depuis 1990, notamment grâce aux pompes à chaleur[97].

L'équilibre conscient. Le logement est un besoin fondamental ; il devient aussi un placement, parfois un objet de spéculation. L'équilibre conscient tient ensemble ces deux réalités sans laisser la seconde dévorer la première. En urbanisme, il cherche la juste densité : assez pour préserver les sols et rendre les services accessibles à pied, pas trop pour que la ville reste respirable, belle et appropriable. Un architecte ajouterait que le bâtiment le plus durable est souvent celui qui existe

déjà : transformer, surélever, réaffecter avant de démolir permet d'économiser l'énergie grise et de préserver la mémoire d'un lieu. La beauté n'est pas un luxe ; elle est un indicateur d'équilibre (voir chapitre 11).

- **Plancher** : un logement digne, sûr, sain et abordable pour chaque ménage, des espaces publics accessibles, des quartiers mixtes.
- **Plafond** : l'étalement, l'énergie grise des démolitions-reconstructions, la surface habitable par personne qui augmente sans fin, des loyers qui chassent les habitants.

Trois questions-clés dominantes.

- **Temporalité et cycles** (question 6) — ce bâtiment pourra-t-il être transformé, réutilisé, démonté plutôt que démoli ?
- **Inclusion et écoute** (question 4) — les futurs habitantes et habitants, les voisins, les personnes âgées ou en situation de handicap ont-ils été associés au projet ?
- **Joie et vitalité** (question 10) — ce lieu donnera-t-il envie d'y vivre, de s'y rencontrer, d'y rester ?

Trois pratiques ou exemples.

1. Le logement d'utilité publique à Zurich. Plus d'un quart des logements de la ville appartiennent à des coopératives ou à d'autres maîtres d'ouvrage d'utilité publique ; en 2011, les votantes et les votants ont inscrit dans le règlement communal un article de principe sur la politique du logement, qui fixe l'objectif de porter à un tiers la part des logements d'utilité publique parmi les logements locatifs d'ici 2050[98]. Le loyer y couvre les coûts, sans rendement spéculatif.
2. Le quartier Hunziker (Zurich). Réalisé par la coopérative *mehr als wohnen* et habité depuis 2014–2015, ce quartier d'environ 1 200 habitantes et habitants vise les objectifs de la société à 2000 watts (voir 10.4) ; il associe logements, ateliers, espaces communs et une commission des communs chargée des espaces partagés[99].
3. La décarbonation du parc immobilier suisse. Le Programme Bâtiments de la Confédération et des cantons soutient depuis 2010 l'assainissement énergétique et le remplacement des chauffages fossiles ; combiné aux prescriptions cantonales, il explique une part importante de la baisse des émissions du secteur[100].

Un indicateur. Les émissions sur l'ensemble du cycle de vie par mètre carré (construction, exploitation, fin de vie), suivies avec la part du revenu que les ménages consacrent à leur logement.

10.18 Tourisme

Le déséquilibre actuel. Une responsable de destination connaît les deux visages du tourisme : la rencontre et la saturation. Une étude publiée dans *Nature Communications* en 2024 estime que le tourisme a représenté environ 8,8 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre en 2019, et que ces émissions ont augmenté, entre 2009 et 2019, deux fois plus vite que l'économie mondiale[101]. Selon ONU Tourisme, le nombre d'arrivées internationales a retrouvé en 2024 environ 1,4 milliard, soit presque le niveau d'avant la pandémie[102]. Venise, Barcelone, Lucerne ou certains villages alpins connaissent des jours où les visiteurs sont plus nombreux que les habitants.

L'équilibre conscient. Le tourisme peut faire vivre une vallée, financer la protection d'un patrimoine, ouvrir le regard sur d'autres cultures. Il peut aussi transformer un lieu en décor, chasser ses habitantes et ses habitants et consommer ce qu'il vient admirer. L'équilibre conscient cherche le rythme juste : moins de passages éclairs, plus de séjours ; moins de pics, plus d'étalement dans l'année ; moins de consommation d'un lieu, plus de relation avec lui. Une responsable de destination alpine sait que le tourisme représente souvent l'essentiel des emplois de sa vallée ; elle ne peut ni le sacrifier ni le laisser croître sans limite. Son travail consiste à écouter à la fois les hôteliers, les guides, les agriculteurs, les habitants qui ne trouvent plus à se loger, et les visiteurs eux-mêmes, puis à ajuster les flux, les prix et les saisons.

- **Plancher** : des revenus et des emplois dignes pour les populations locales, l'accès des personnes modestes aux vacances et au repos, la préservation du patrimoine.
- **Plafond** : la capacité de charge des lieux (eau, logement, transports, tranquillité), les émissions des longs trajets, la transformation des logements en hébergements touristiques.

Trois questions-clés dominantes.

- **Équilibre intérieur / extérieur** (question 2) — comment concilier le désir de découvrir et le droit des habitants à vivre chez eux ?
- **Inclusion et écoute** (question 4) — les habitantes et habitants ont-ils leur mot à dire sur le développement touristique de leur lieu de vie ?
- **Temporalité et cycles** (question 6) — le lieu a-t-il le temps de se reposer entre deux saisons ?

Trois pratiques ou exemples.

1. *Swisstainable* (Suisse). Lancé en 2021 par Suisse Tourisme, ce programme de durabilité accompagne les entreprises et destinations selon trois niveaux d'engagement progressifs et encourage des séjours plus longs, plus lents et plus proches[103]. Son mérite est de proposer un chemin plutôt qu'un label de perfection.
2. La redevance de développement durable (Bhoutan). Chaque visiteuse et visiteur étranger acquitte une redevance journalière, fixée à 100 dollars par nuit depuis 2023, qui finance notamment l'éducation, la santé et la protection de l'environnement du pays[104]. Le Bhoutan assume ainsi un tourisme de faible volume et de forte valeur.
3. Le droit d'accès de Venise (Italie). Expérimenté depuis 2024 certains jours de forte affluence pour les visiteurs d'un jour, il a été reconduit les années suivantes ; son efficacité réelle reste débattue[105]. L'exemple montre à la fois la nécessité de réguler et la difficulté d'y parvenir par un seul instrument.

Un indicateur. Le rapport entre le nombre de visiteurs et le nombre d'habitants aux jours de pointe, suivi avec la part des dépenses touristiques qui reste dans l'économie locale.

10.19 Culture, arts et sport

Le déséquilibre actuel. Une directrice de théâtre et un entraîneur de club de quartier partagent une inquiétude : l'accès. Selon l'OMS, 31 % des adultes dans le monde, soit environ 1,8 milliard de personnes, ne pratiquaient pas une activité physique suffisante en 2022, et cette part pourrait atteindre 35 % en 2030[106]. Le sport-spectacle et la culture de masse brassent des sommes considérables pendant que les pratiques de proximité manquent de moyens et de bénévoles.

L'équilibre conscient. La culture, les arts et le sport sont les lieux où se cultive ce que la dixième question appelle la joie, l'élan de vie et la beauté. Ils ne sont pas des suppléments : ils font tenir une société. *Magnifica Humanitas* l'exprime ainsi : « La culture et l'art, lorsqu'ils sont authentiques, préservent cette étincelle, empêchant la normalisation du mal. »[107] Le sport, de son côté, apprend la règle, l'effort, la défaite et le respect de l'adversaire ; il perd son sens lorsque la performance à tout prix, le dopage ou l'argent prennent le dessus. Une entraîneuse de club amateur le résumerait simplement : l'enfant qui abandonne le sport à douze ans parce qu'il n'est pas « assez bon » est un échec du système, pas de l'enfant.

- **Plancher** : l'accès de chaque personne, dès l'enfance, à la pratique artistique et sportive et à la vie culturelle ; des conditions de vie dignes pour les artistes, les entraîneuses et entraîneurs.
- **Plafond** : la marchandisation qui réduit l'œuvre et le match à un produit, la performance qui abîme les corps, la démesure des grands événements.

Trois questions-clés dominantes.

- **Joie et vitalité** (question 10) — cette pratique nourrit-elle la joie, ou seulement le classement ?
- **Inclusion et écoute** (question 4) — qui ne franchit jamais la porte de nos salles et de nos stades, et pourquoi ?
- **Transmission et exemplarité** (question 9) — que transmettons-nous aux enfants par la manière dont nous jouons, gagnons et perdons ?

Trois pratiques ou exemples.

1. Le Pour-cent culturel Migros (Suisse), présenté au chapitre 9 (section 9.5.3). Inscrit dans les statuts depuis 1957 et calculé sur les ventes (à l'origine 1 % des ventes en gros de la Fédération et 0,5 % des ventes au détail des coopératives), il est versé même lorsque les ventes reculent et finance la culture, la société, la formation, les loisirs et l'économie[108].
2. Jeunesse+Sport (Suisse). Créé en 1972, ce programme fédéral soutient les camps et les cours sportifs pour les enfants et les jeunes et forme les monitrices et moniteurs bénévoles, dans des dizaines de disciplines[109]. Il repose sur un équilibre fécond entre soutien public et engagement associatif.
3. La Déclaration de Fribourg sur les droits culturels (2007). Rédigée par un groupe d'experts réuni autour de l'Université de Fribourg, elle rassemble les droits culturels déjà reconnus dans différents instruments internationaux et affirme le droit de chacune et chacun à participer à la vie culturelle[110]. Elle rappelle que la culture n'est pas réservée à ceux qui en ont les codes.

Un indicateur. Le taux de participation à des activités culturelles et sportives régulières parmi les enfants et les adultes des ménages à bas revenu, comparé à la moyenne. L'écart entre les deux dit l'ampleur du travail qui reste.

10.20 Religions, croyances et communautés spirituelles

Le déséquilibre actuel. Une aumônière d'hôpital constate que le besoin de sens ne faiblit pas, même lorsque les appartenances religieuses changent. Selon le Pew Research Center, en 2020, 28,8 % de la population mondiale était chrétienne, 25,6 % musulmane, 14,9 % hindoue, 4,1 % bouddhiste, et 24,2 % se déclarait sans affiliation religieuse ; entre 2010 et 2020, la part des personnes sans affiliation et celle des musulmans ont progressé[111]. Le paysage religieux se recompose : sécularisation dans une partie du monde, ferveur dans une autre, instrumentalisation politique du religieux ici et là, discriminations et persécutions ailleurs. Le tribalisme décrit par SALTER trouve dans les identités religieuses un terrain à la fois fécond et dangereux.

L'équilibre conscient. L'Équiconscisme n'est pas une religion et n'en remplace aucune (voir chapitre 7). Il propose une grammaire commune que croyantes et croyants, agnostiques et athées peuvent partager, et le chapitre 12 montre combien les sagesses et les religions du monde convergent sur la mesure, la responsabilité et la compassion. En Suisse, la Constitution garantit la liberté de conscience et de croyance et confie aux cantons la réglementation des rapports entre l'Église et l'État[112] ; en France, la laïcité assure la neutralité de l'État et la liberté de culte. Dans ces cadres, les communautés religieuses jouent un rôle social considérable : aumôneries, aide aux personnes démunies, accueil des migrants, accompagnement des mourants, lien intergénérationnel.

- **Plancher** : la liberté de croire, de ne pas croire et de changer de conviction ; la protection des minorités ; l'accès à un accompagnement spirituel pour celles et ceux qui le souhaitent, notamment à l'hôpital, en prison ou dans l'armée.
- **Plafond** : le prosélytisme contraint, l'emprise sur les personnes, l'instrumentalisation politique, le repli identitaire, les abus de pouvoir.

Trois questions-clés dominantes.

- **Sens et finalité** (question 1) — notre communauté sert-elle la dignité de chaque personne et le bien commun, au-delà de ses membres ?
- **Inclusion et écoute** (question 4) — qui, parmi les autres traditions ou les non-croyants, n'avons-nous jamais écouté ?
- **Transmission et exemplarité** (question 9) — nos pratiques témoignent-elles de ce que nous enseignons ?

Trois pratiques ou exemples.

1. La Déclaration pour une éthique planétaire (1993). Adoptée à Chicago par le Parlement des religions du monde, sur la base d'un projet du théologien Hans Küng, elle place au cœur d'une éthique commune la règle d'or, présente sous une forme ou une autre dans la plupart des traditions[113].
2. Le Document sur la fraternité humaine (Abou Dhabi, 4 février 2019). Signé par le pape François et le grand imam d'Al-Azhar, Ahmed al-Tayeb, il affirme que « les religions n'incitent jamais à la guerre et ne sollicitent pas des sentiments de haine », et appelle au dialogue dans « l'énorme espace des valeurs spirituelles, humaines et sociales communes »[114].
3. Le dialogue interreligieux en Suisse. Le Conseil suisse des religions, fondé en 2006, réunit des responsables des communautés chrétiennes, juives et musulmanes ; chaque année, la Semaine

des religions organisée par l'association IRAS COTIS propose dans tout le pays des rencontres entre communautés et avec le public[115]. Le dialogue n'y efface pas les différences : il les rend habitables.

Un indicateur. La part des institutions publiques (hôpitaux, établissements médico-sociaux, prisons, armée, hautes écoles) qui offrent un accompagnement spirituel ouvert aux différentes traditions et aux personnes sans religion. Pour une communauté : le nombre de projets menés avec d'autres traditions ou avec des acteurs laïques.

10.21 Tableau récapitulatif

Domaine	Plancher (ne pas tomber en deçà)	Plafond (ne pas dépasser)	Questions-clés dominantes	Indicateur proposé
10.1 Communication et médias	Information vérifiée, pluraliste et locale pour toutes et tous	Captation de l'attention, concentration, publicité ciblée	1 Sens et finalité · 4 Inclusion et écoute · 7 Pouvoir et consentement	Part des revenus provenant du public ; rectifications publiées
10.2 Numérique et technologies	Inclusion numérique, protection des données	Surveillance, dépendance, empreinte matérielle	2 Équilibre intérieur / extérieur · 7 Pouvoir et consentement · 3 Impact global	Durée d'utilisation des équipements
10.3 Transports et mobilité	Accès aux services essentiels, sécurité des plus vulnérables	Émissions, morts et blessés, mitage	3 Impact global · 4 Inclusion et écoute · 6 Temporalité et cycles	Part modale marche, vélo, transports publics ; tués et blessés graves
10.4 Énergie	Accès universel à une énergie propre et abordable	Budget carbone, atteintes aux paysages	3 Impact global · 8 Innovation régénérative · 7 Pouvoir et consentement	Watts continus par personne ; part renouvelable
10.5 Éducation et formation	Compétences de base, appartenance, formation qualifiante	Pression évaluative, surcharge, utilitarisme	9 Transmission et exemplarité · 4 Inclusion et écoute · 10 Joie et vitalité	Jeunes de 25 ans diplômés du secondaire II ; sentiment d'appartenance
10.6 Justice	Accès au juge, procès équitable, protection des victimes	Surpénalisation, justice expéditive ou opaque	4 Inclusion et écoute · 5 Responsabilité partagée · 8 Innovation régénérative	Récidive à trois ans ; satisfaction des victimes
10.7 Santé et santé mentale	Soins essentiels, y compris psychiques, sans ruine	Surmédicalisation, épuisement des équipes	2 Équilibre intérieur / extérieur · 3 Impact global · 5 Responsabilité partagée	Ressources / contraintes au travail ; espérance de vie en bonne santé
10.8 Environnement et climat	Protection et adaptation des plus exposés	Limites planétaires, budget carbone	3 Impact global · 5 Responsabilité partagée · 6 Temporalité et cycles	Émissions sur toute la chaîne vs trajectoire 1,5 °C ; surfaces restaurées
10.9 Faune et monde animal	Pas de souffrance évitable, besoins propres à chaque espèce, habitats	Surexploitation, élevage réducteur, fragmentation	4 Inclusion et écoute · 3 Impact global · 8 Innovation régénérative	Achats à haut niveau de bien-être ; surfaces favorables à la biodiversité

Domaine	Plancher (ne pas tomber en deçà)	Plafond (ne pas dépasser)	Questions-clés dominantes	Indicateur proposé
10.10 Ressources communes	Eau sûre, air sain, sol fertile, paysage habitable	Prélèvements > renouvellement, artificialisation	7 Pouvoir et consentement · 6 Temporalité et cycles · 9 Transmission et exemplarité	Sol imperméabilisé par habitant ; prélèvements / ressource renouvelable
10.11 Agriculture et alimentation	Droit à l'alimentation, revenu paysan digne, sols vivants	Intrants, gaspillage, émissions	8 Innovation régénérative · 6 Temporalité et cycles · 2 Équilibre intérieur / extérieur	Part de nourriture perdue ou gaspillée ; matière organique des sols
10.12 Finance et banques	Services financiers de base, crédit aux PME, stabilité	Levier, spéculation, financement de la destruction	1 Sens et finalité · 3 Impact global · 5 Responsabilité partagée	Part des financements alignés 1,5 °C et consacrés à l'économie réelle
10.13 Assurances	Assurabilité du logement, de la santé, de l'outil de travail	Primes excluantes, démutualisation, sous-prévention	5 Responsabilité partagée · 6 Temporalité et cycles · 4 Inclusion et écoute	Part des primes investie en prévention ; écart de protection
10.14 Industrie	Emplois dignes, compétences, production essentielle	Extraction excessive, pollution, obsolescence	8 Innovation régénérative · 3 Impact global · 7 Pouvoir et consentement	Taux d'utilisation circulaire ; productivité matière
10.15 Artisanat	Revenu digne, transmission, possibilité de réparer	Standardisation, réparation non rentable, épuisement	9 Transmission et exemplarité · 6 Temporalité et cycles · 10 Joie et vitalité	Taux de réparation ; apprenties et apprentis formés
10.16 Commerce et consommation	Biens essentiels abordables, information loyale	Surconsommation, écoblanchiment, endettement	2 Équilibre intérieur / extérieur · 3 Impact global · 1 Sens et finalité	Chiffre d'affaires durable, équitable et de services
10.17 Construction, logement, urbanisme	Logement digne et abordable, espaces publics	Étalement, énergie grise, spéculation	6 Temporalité et cycles · 4 Inclusion et écoute · 10 Joie et vitalité	Émissions du cycle de vie par m² ; part du revenu consacrée au logement
10.18 Tourisme	Revenus locaux, accès au repos, patrimoine préservé	Capacité de charge, émissions, logements détournés	2 Équilibre intérieur / extérieur · 4 Inclusion et écoute · 6 Temporalité et cycles	Visiteurs / habitants aux jours de pointe ; dépenses restant sur place
10.19 Culture, arts et sport	Accès dès l'enfance, conditions dignes pour les artistes	Marchandisation, performance à tout prix	10 Joie et vitalité · 4 Inclusion et écoute · 9 Transmission et exemplarité	Participation des ménages à bas revenu vs moyenne
10.20 Religions et croyances	Liberté de croire et de ne pas croire, protection des minorités	Emprise, instrumentalisation, repli	1 Sens et finalité · 4 Inclusion et écoute · 9 Transmission et exemplarité	Institutions offrant un accompagnement spirituel pluriel

Lu en diagonale, ce tableau révèle trois constantes. D'abord, aucune des dix questions-clés n'est propre à un seul secteur : l'**Impact global** et l'**Inclusion et écoute** reviennent le plus souvent, ce qui confirme que l'élargissement du regard est la compétence transversale par excellence. Ensuite, les planchers parlent presque tous d'**accès** et de **dignité**, et les plafonds presque tous d'**excès** et de **concentration** : le corridor de la juste mesure a la même forme partout, même si ses

bornes changent de nature. Enfin, les exemples les plus solides combinent le plus souvent une règle collective (une loi, un statut, une norme) et une initiative de terrain (une coopérative, une association, une commune) : c'est la reliance des niveaux en acte. Vous pouvez reprendre ce tableau pour votre propre métier en y ajoutant une ligne, puis évaluer votre organisation avec la grille des dix questions (1 = à renforcer ou absent ; 5 = pleinement intégré ; voir chapitre 8 et annexe B). Le chapitre 14 propose la démarche pour passer de ce diagnostic à l'action.

En bref

- Chaque secteur a son propre pendule : les planchers et les plafonds du corridor de la juste mesure changent de nature d'un métier à l'autre, conformément à l'équité différenciée.
- Partout, le plancher protège l'accès et la dignité (information, énergie, soins, logement, eau, alimentation, justice, culture) ; le plafond protège contre l'excès et la concentration (attention captée, émissions, extraction, spéculation, surconsommation).
- Les deux questions-clés qui reviennent le plus sont l'**Impact global** et l'**Inclusion et écoute** : dans tous les métiers, l'équilibre conscient commence par voir plus loin et entendre les absents — y compris les animaux, les écosystèmes et les générations futures.
- Des exemples réels, en Suisse, en Europe et ailleurs, montrent que le corridor est praticable : coopératives d'énergie, de logement, de consommation ou de crédit ; justice restaurative ; droit à la réparation ; droits de la nature ; transfert de la route au rail.
- Aucun de ces exemples n'est un modèle achevé ; chacun reste soumis au cycle Percevoir, Écouter, Discerner, Ajuster, Répondre et transmettre.
- Les exemples les plus robustes relient une règle collective et une initiative de terrain : c'est la reliance des niveaux, micro, méso et macro.
- Un indicateur par domaine suffit pour commencer, à condition de le traiter comme une lampe qui éclaire et non comme une cible qui aveugle.

Notes

1. Richard Sennett, *The Craftsman*, New Haven : Yale University Press, 2008 : « Craftsmanship names an enduring, basic human impulse, the desire to do a job well for its own sake. » Trad. fr. : *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, trad. Pierre-Emmanuel Dauzat, Paris : Albin Michel, 2009 (notice BnF, ISBN 978-2-226-18719-2). La traduction donnée ici est libre.
2. David Fiorucci, notes de travail « L'Équilibre conscient » (2025), section 23.4.
3. Nic Newman et al., *Reuters Institute Digital News Report* 2025, Oxford : Reuters Institute for the Study of Journalism, juin 2025, « Executive summary », https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025/dnr-executive-summary (consulté le 30.9.2026).
4. Reporters sans frontières, « Classement mondial de la liberté de la presse 2025 : la fragilité économique, une menace majeure pour la liberté de la presse », mai 2025, https://rsf.org/en/rsf-world-press-freedom-index-2025-economic-fragility-leading-threat-press-freedom (consulté le 30.9.2026).
5. Léon XIV, Lett. enc. *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 132.
6. *Republik*, « Über uns » (« Die Republik ist komplett werbefrei » ; lancement le 14 janvier 2018 ; financement participatif d'avril 2017), https://www.republik.ch/about, et « Manifest », https://www.republik.ch/manifest (consultés le 30.9.2026).
7. Journalism Trust Initiative, « Certification », https://journalismtrustinitiative.org/certification/ ; CEN, CWA 17493:2019 — *Journalism Trust Initiative*, décembre 2019 (consultés le 30.9.2026).
8. Règlement (UE) 2024/1083 du Parlement européen et du Conseil du 11 avril 2024 établissant un cadre commun pour les services de médias dans le marché intérieur (règlement européen sur la liberté des médias), JO L, 17.4.2024 ; principales obligations applicables depuis le 8 août 2025.

9. Ministère finlandais de l'Éducation et de la Culture, *Media literacy in Finland — National media education policy*, 2019 (fiche UNESCO, plateforme de suivi des politiques culturelles) ; Open Society Institute – Sofia, *Media Literacy Index 2026*, janvier 2026, https://osis.bg/?p=5747&lang=en (consultés le 30.9.2026).
10. Agence internationale de l'énergie, *Energy and AI*, Paris : AIE, avril 2025, chap. « Energy demand from AI », https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/energy-demand-from-ai (consulté le 30.9.2026).
11. UIT et UNITAR, *The Global E-waste Monitor 2024*, Genève/Bonn, mars 2024 ; communiqué de l'UIT, 20 mars 2024, https://www.itu.int/hub/2024/04/the-world-generated-62-million-tonnes-of-electronic-waste-in-just-one-year-and-recycled-way-too-little-un-agencies-warn/ (consulté le 30.9.2026).
12. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 146.
13. Fairphone, « The Fairphone 5: iconic modular design with 8 years of software support », communiqué de presse, 30 août 2023.
14. Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels ; aujourd'hui art. L2242-17 du Code du travail.
15. Règlement (UE) 2022/2065 du 19 octobre 2022 relatif à un marché unique des services numériques (DSA), notamment art. 34–35 ; pleinement applicable depuis le 17 février 2024. Pour la Suisse : loi fédérale du 25 septembre 2020 sur la protection des données (LPD), RS 235.1, en vigueur depuis le 1er septembre 2023.
16. Office fédéral de l'environnement (OFEV), « Inventaire des gaz à effet de serre pour l'année 2024 : légère baisse », communiqué, 2026, https://www.bafu.admin.ch/fr/newnsb/0x0fdVaborNCilTCosvky (consulté le 30.9.2026). L'aviation et la navigation internationales sont présentées séparément.
17. Organisation mondiale de la santé, *Global status report on road safety 2023*, Genève : OMS, décembre 2023.
18. Votation fédérale du 24 novembre 2024, arrêté fédéral sur l'étape d'aménagement 2023 des routes nationales : rejeté par 52,7 % des votants (47,3 % de oui). Chancellerie fédérale, résultats officiels.
19. Office fédéral des transports (OFT), « Transfert du trafic marchandises transalpin », page mise à jour le 27 mai 2025, https://www.bav.admin.ch/fr/transfert-du-trafic-marchandises-transalpin (consulté le 30.9.2026).
20. Gouvernement fédéral allemand, « Deutschlandticket : Fragen und Antworten », 2026, https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/deutschlandticket-2134074 (consulté le 30.9.2026).
21. Concello de Pontevedra, « Road safety: Zero deaths », https://ok.pontevedra.gal/en/road-safety-zero-deaths/ (consulté le 30.9.2026).
22. Agence internationale de l'énergie, *Global Energy Review 2026*, chap. « CO2 emissions », https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2026/co2-emissions (consulté le 30.9.2026).
23. AIE, IRENA, Division de statistique des Nations unies, Banque mondiale et OMS, *Tracking SDG 7: The Energy Progress Report 2025*, juin 2025 ; communiqué conjoint, https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2025/06/tracking-sdg7-press-release-june2025/ (consulté le 30.9.2026).
24. Eurostat, « 9.2% of EU population struggled to keep their home warm », 2 février 2026, https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260202-2 (consulté le 30.9.2026).
25. Middelgrunden Vindmøllelaug, site officiel (coopérative fondée en 1996, parc inauguré en 2001, « knap 8.000 interessenter »), https://www.middelgrunden.dk (consulté le 30.9.2026) ; Jens H. Larsen et al., « Experiences from Middelgrunden 40 MW Offshore Wind Farm », conférence Copenhagen Offshore Wind, octobre 2005 (https://www.middelgrunden.dk/wp-content/uploads/2021/01/Artikel-Copenhagen-Offshore-7-Middelgrund.pdf, consulté le 30.9.2026 : parc « owned 50% by Energi E2 and 50% by The Middelgrunden Wind Turbine Cooperative » ; mise en service en mars 2001). Sur la répartition actuelle (éoliennes 1 à 10 à Ørsted, 11 à 20 à la coopérative) : https://www.middelgrunden.dk/middelgrunden-wind-farm/ (consulté le 30.9.2026).
26. Stadt Zürich, « 2000-Watt-Gesellschaft », https://www.stadt-zuerich.ch/2000watt (consulté le 30.9.2026) : « Mit einer grossen Mehrheit von 76.4% Ja-Stimmen haben die Zürcherinnen und Zürcher 2008 Ja gesagt […] zur 2000-Watt-Gesellschaft » ; révision du règlement communal (*Gemeindeordnung*) du 30 novembre 2008.
27. Chancellerie fédérale, résultats officiels des votations du 21 mai 2017 (loi sur l'énergie, 58,2 % de oui), du 18 juin 2023 (loi fédérale sur les objectifs en matière de protection du climat, sur l'innovation et sur le renforcement de la sécurité énergétique, 59,1 %) et du 9 juin 2024 (loi fédérale relative à un approvisionnement en électricité sûr reposant sur des énergies renouvelables, 68,7 %).
28. OCDE, *Résultats du PISA 2022 (Volume I)*, Paris : Éditions OCDE, décembre 2023. Moyenne tendancielle de l'OCDE (pays comparables dans le temps) : de 490 à 475 points en mathématiques et de 488 à 477 points en lecture entre 2018 et 2022, d'après Department for Education, *PISA 2022: National Report for England*, Londres, décembre 2023, p. 9–10 et 26–29 (https://www.gov.uk/government/publications/pisa-2022-national-report-for-england, consulté le 30.9.2026).
29. David Fiorucci, notes de travail « L'Équilibre conscient » (2025), section 6.12.
30. Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), « Formation professionnelle initiale » (https://www.sbfi.admin.ch/fr/formation-professionnelle-initiale, consulté le 30.9.2026) : « La formation professionnelle initiale transmet des connaissances fondamentales solides à deux tiers des jeunes en Suisse. »
31. Agence nationale finlandaise pour l'éducation (Opetushallitus), *National Core Curriculum for Basic Education 2014*, mis en œuvre à partir d'août 2016 (modules d'apprentissage pluridisciplinaires).
32. Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin (CIIP), *Plan d'études romand* ; D-EDK, *Lehrplan 21* ; fondation éducation21, Berne ; UNESCO, *Recommandation sur l'éducation pour la paix, les droits de l'homme et le développement durable*, adoptée par la Conférence générale en novembre 2023.

33. World Justice Project, *Rule of Law Index 2025*, Washington, 2025, https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/downloads/WJPIndex2025.pdf (consulté le 30.9.2026).
34. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 79.
35. Children, Young Persons, and Their Families Act 1989 (Nouvelle-Zélande), partie 4 (aujourd'hui Oranga Tamariki Act 1989).
36. Loi n° 2014-896 du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales ; art. 10-1 du Code de procédure pénale.
37. Loi fédérale du 20 mars 2009 sur la procédure pénale applicable aux mineurs (PPMin), RS 312.1, art. 17 (médiation), en vigueur depuis le 1er janvier 2011.
38. Heather Strang et al., « Restorative Justice Conferencing (RJC) Using Face-to-Face Meetings of Offenders and Victims: Effects on Offender Recidivism and Victim Satisfaction. A Systematic Review », *Campbell Systematic Reviews*, vol. 9, n° 1, 2013, doi: 10.4073/csr.2013.12 ; Lawrence W. Sherman et Heather Strang, *Restorative Justice: The Evidence*, Londres : The Smith Institute, 2007.
39. Organisation mondiale de la santé, « Over a billion people living with mental health conditions – services require urgent scale-up », communiqué, 2 septembre 2025, https://www.who.int/news/item/02-09-2025-over-a-billion-people-living-with-mental-health-conditions-services-require-urgent-scale-up (consulté le 30.9.2026).
40. Organisation mondiale de la santé, « Santé mentale », aide-mémoire, version du 11 septembre 2026, rubrique « Généralités », https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response (consulté le 30.9.2026).
41. One Health High-Level Expert Panel (OHHLEP), définition adoptée et soutenue par la FAO, l'OIE (aujourd'hui OMSA), le PNUE et l'OMS, 1er décembre 2021, https://www.who.int/news/item/01-12-2021-tripartite-and-unep-support-ohhlep-s-definition-of-one-health (consulté le 30.9.2026). Texte original : « One Health is an integrated, unifying approach that aims to sustainably balance and optimize the health of people, animals and ecosystems. »
42. David Fiorucci, notes de travail « L'Équilibre conscient » (2025), partie I, § 4.
43. Stratégie Antibiorésistance Suisse (StAR), plateforme officielle de la Confédération, https://www.star.admin.ch/fr (consulté le 30.9.2026).
44. Buurtzorg, « About us » (« Buurtzorg was founded in 2006 with a nurse-led model ») et « Buurtzorg model » (« A team of 12 work in a neighbourhood »), https://www.buurtzorg.com/about-us/ (consultés le 30.9.2026) ; KPMG, *The Added Value of Buurtzorg Relative to Other Providers of Home Care*, 2015.
45. Organisation mondiale de la santé, *WHO guidelines on mental health at work*, Genève, 28 septembre 2022 ; OMS et OIT, *Mental health at work: policy brief*, 2022.
46. Organisation météorologique mondiale, « WMO confirms 2024 as warmest year on record at about 1.55°C above pre-industrial level », communiqué, 10 janvier 2025.
47. Stockholm Resilience Centre et Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung, *Planetary Health Check 2025*, septembre 2025 ; https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html (consulté le 30.9.2026).
48. Cour européenne des droits de l'homme (Grande Chambre), *Verein KlimaSeniorinnen Schweiz et autres c. Suisse*, requête n° 53600/20, arrêt du 9 avril 2024.
49. Cour internationale de justice, *Obligations des États en matière de changement climatique*, avis consultatif du 23 juillet 2025, https://www.icj-cij.org/case/187.
50. Règlement (UE) 2024/1991 du 24 juin 2024 relatif à la restauration de la nature ; Commission européenne, « Nature Restoration Regulation », https://environment.ec.europa.eu/topics/nature-and-biodiversity/nature-restoration-regulation_en (consulté le 30.9.2026).
51. WWF, *Living Planet Report 2024 — A System in Peril*, Gland : WWF, 9 octobre 2024.
52. IPBES, *Rapport de l'évaluation mondiale de la biodiversité et des services écosystémiques. Résumé à l'intention des décideurs*, Bonn : IPBES, 2019.
53. Philip Low et al., *The Cambridge Declaration on Consciousness*, proclamée le 7 juillet 2012 lors de la Francis Crick Memorial Conference, Université de Cambridge.
54. *The New York Declaration on Animal Consciousness*, New York University, 19 avril 2024, https://sites.google.com/nyu.edu/ny-declaration/declaration (consulté le 30.9.2026). Texte original : « when there is a realistic possibility of conscious experience in an animal, it is irresponsible to ignore that possibility in decisions affecting that animal ».
55. Constitution fédérale de la Confédération suisse, art. 80 et 120, al. 2 ; loi fédérale du 16 décembre 2005 sur la protection des animaux (LPA), RS 455, art. 1 ; ordonnance sur la protection des animaux (OPAn), RS 455.1.
56. *Animal Welfare (Sentience) Act 2022* (Royaume-Uni), 2022 c. 22, https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2022/22/contents.
57. Convention sur la diversité biologique, décision 15/4, *Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal*, 19 décembre 2022, cibles 2 et 3.
58. OMS et UNICEF, Programme commun de surveillance (JMP), *Progress on household drinking water, sanitation and hygiene 2000–2024*, 2025, https://www.washdata.org (consulté le 30.9.2026).
59. Organisation mondiale de la santé, « Qualité de l'air ambiant (extérieur) et santé », aide-mémoire, https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ambient-(outdoor)-air-quality-and-health (consulté le 30.9.2026).
60. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 65.

61. Elinor Ostrom, *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge : Cambridge University Press, 1990, chap. 3 (trad. fr. *La Gouvernance des biens communs*, Bruxelles : De Boeck, 2010) ; Robert McC. Netting, *Balancing on an Alp. Ecological Change and Continuity in a Swiss Mountain Community*, Cambridge : Cambridge University Press, 1981.
62. *Te Awa Tupua (Whanganui River Claims Settlement) Act 2017* (Nouvelle-Zélande), sanctionnée le 20 mars 2017, art. 14 (1) et 20, https://www.legislation.govt.nz/act/public/2017/0007/latest/whole.html.
63. Constitution de la République de l'Équateur (2008), art. 71–74 ; texte original (art. 71) : « La naturaleza o Pacha Mama, donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos. »
64. Votation fédérale du 3 mars 2013 sur la modification de la loi fédérale sur l'aménagement du territoire (LAT) : 62,9 % de oui. Chancellerie fédérale, résultats officiels.
65. Programme des Nations unies pour l'environnement, *Food Waste Index Report 2024*, Nairobi : PNUE, mars 2024 ; communiqué « World squanders over 1 billion meals a day », 27 mars 2024.
66. Monica Crippa et al., « Food systems are responsible for a third of global anthropogenic GHG emissions », *Nature Food*, vol. 2, 2021, p. 198–209.
67. Votation fédérale du 24 septembre 2017, arrêté fédéral sur la sécurité alimentaire (contre-projet) : 78,7 % de oui ; Constitution fédérale, art. 104a. Sur les prestations écologiques requises : loi sur l'agriculture (LAgr), RS 910.1, art. 70a.
68. Les Jardins de Cocagne, Genève, https://www.cocagne.ch (consulté le 30.9.2026) : plus de 400 ménages ; trois à quatre demi-journées de travail par an et par membre ; page « Historique » (https://cocagne.ch/la-cooperative/historique, consulté le 30.9.2026), année 1978.
69. Andhra Pradesh Community-managed Natural Farming (APCNF), Rythu Sadhikara Samstha, https://apcnf.in (consulté le 30.9.2026).
70. Institute of International Finance, *Global Debt Monitor*, 2026, https://www.iif.com/Products/Global-Debt-Monitor (consulté le 30.9.2026).
71. Rainforest Action Network, BankTrack et al., *Banking on Climate Chaos 2026*, https://www.bankingonclimatechaos.org (consulté le 30.9.2026).
72. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 160.
73. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism: Inspiring a Leadership Transformation*, New Delhi : Simon & Schuster India, 2024, p. 173 : « Responsible Entrepreneurship is not about making less money » ; « neither at the cost of nature, nor at the cost of any part of the society ».
74. Banque WIR, « Histoire » (« La création de la Banque WIR a été une réponse à la crise économique mondiale » ; « Seize coopérateur(e)s »), https://www.wir.ch/fr/banque-wir/a-propos-de-nous/histoire/ (consulté le 30.9.2026) ; James Stodder, « Complementary Credit Networks and Macroeconomic Stability: Switzerland's Wirtschaftsring », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 72, n° 1, 2009, p. 79–95, doi:10.1016/j.jebo.2009.06.002.
75. Banque Alternative Suisse (BAS), « Portrait » (« Fondée en 1990 » ; « tous les crédits sont publiés »), https://www.bas.ch/fr/ecologique-sociale-transparente ; Global Alliance for Banking on Values, https://www.gabv.org (consultés le 30.9.2026).
76. Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables ; Conseil fédéral, « Swiss Climate Scores », juin 2022 (révisés en 2023).
77. Munich Re, « Natural disaster figures 2025 », communiqué, janvier 2026, https://www.munichre.com (consulté le 30.9.2026).
78. Association des établissements cantonaux d'assurance (AECA), https://www.vkg.ch/fr/ (consulté le 30.9.2026).
79. Ordonnance du 9 novembre 2005 sur la surveillance des entreprises d'assurance privées (OS), RS 961.011, art. 171 ss (assurance des dommages naturels) ; loi n° 82-600 du 13 juillet 1982 relative à l'indemnisation des victimes de catastrophes naturelles (France).
80. UNEP Finance Initiative, *Principles for Sustainable Insurance*, lancés lors de la Conférence des Nations unies sur le développement durable (Rio+20), juin 2012, https://www.unepfi.org/insurance/insurance/ (consulté le 30.9.2026).
81. Programme des Nations unies pour l'environnement, International Resource Panel, *Global Resources Outlook 2024*, Nairobi, mars 2024, https://www.unep.org/resources/Global-Resource-Outlook-2024 (consulté le 30.9.2026).
82. OFEV, « Inventaire des gaz à effet de serre pour l'année 2024 », op. cit. (voir note 16).
83. Kalundborg Symbiosis, « About us » et « 50 years of circular production » (https://www.symbiosis.dk/en/om-os/ et https://www.symbiosis.dk/en/50-years-of-circular-production/, consultés le 30.9.2026) : « For 50 years, Kalundborg Symbiosis has been a circular model » ; « Today, more than 20 different streams of excess resources flow between the companies ». Pour une analyse détaillée des échanges : Noel Brings Jacobsen, « Industrial Symbiosis in Kalundborg, Denmark: A Quantitative Assessment of Economic and Environmental Aspects », *Journal of Industrial Ecology*, vol. 10, n° 1–2, 2006, p. 239–255, doi: 10.1162/108819806775545411.
84. Règlement (UE) 2024/1781 du 13 juin 2024 établissant un cadre pour la fixation d'exigences en matière d'écoconception applicables aux produits durables ; Commission européenne, « Ecodesign for Sustainable Products Regulation », https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy/ecodesign-sustainable-products-regulation_en (consulté le 30.9.2026).
85. Mondragon Corporation, « About us » (première coopérative, ULGOR, fondée le 14 avril 1956 à l'instigation de José María Arizmendiarrieta ; 81 coopératives ; environ 70 000 personnes ; principe de « wage solidarity »), https://www.mondragon-corporation.com/en/about-us/ (consulté le 30.9.2026).
86. UIT et UNITAR, *The Global E-waste Monitor 2024*, op. cit. (voir note 11).

87. Directive (UE) 2024/1799 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles communes visant à promouvoir la réparation des biens, notamment art. 5, 16 et 22, https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1799/oj.
88. Repair Café International Foundation, « About », https://www.repaircafe.org/en/about/ (consulté le 30.9.2026).
89. UNESCO, « Savoir-faire en mécanique horlogère et mécanique d'art » (Suisse, France), inscrit sur la Liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité le 16 décembre 2020, sur candidature conjointe de la Suisse et de la France ; voir Musée international d'horlogerie (La Chaux-de-Fonds), « Patrimoine UNESCO » (https://www.mih.ch/fr/patrimoine-unesco/, consulté le 30.9.2026).
90. Global Footprint Network, « Country Overshoot Days 2026 », https://overshoot.footprintnetwork.org/newsroom/country-overshoot-days/ (consulté le 30.9.2026).
91. David Fiorucci, notes de travail « L'Équilibre conscient » (2025), section 15.9.
92. Directive (UE) 2024/825 du Parlement européen et du Conseil du 28 février 2024 modifiant les directives 2005/29/CE et 2011/83/UE pour donner aux consommateurs les moyens d'agir en faveur de la transition verte, art. 4, § 1 (application à partir du 27 septembre 2026) et annexe I, points 2 bis, 4 bis et 4 quater, https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj (consulté le 30.9.2026).
93. Engagement Migros, « Histoire » (inscription de Migros SA au registre du commerce le 15 août 1925 ; transformation en coopératives en 1941), https://engagement.migros.ch/fr/histoire (consulté le 30.9.2026) ; Migros, *Rapport de gestion 2025* (https://report.migros.ch/2025/fr/, consulté le 30.9.2026) : « Fin 2025, Migros comptait plus de 2.3 mio. de coopérateurs et coopératrices. »
94. Fairtrade Max Havelaar Suisse, « Sur Fairtrade Suisse » (« Fairtrade Max Havelaar a été fondé en Suisse en 1992 », par six grandes organisations d'entraide, avec la coopérative OS3 et le mouvement des Magasins du Monde), https://www.fairtrade.net/ch-fr/sur-fairtrade-suisse.html ; Fairtrade International, https://www.fairtrade.net (consultés le 30.9.2026).
95. Programme des Nations unies pour l'environnement et Global Alliance for Buildings and Construction, *Global Status Report for Buildings and Construction 2024/2025*, Nairobi, 2025 ; https://globalabc.org/our-work/tracking-progress-global-status-report (consulté le 30.9.2026).
96. ONU-Habitat, « Housing », https://unhabitat.org/topic/housing (consulté le 30.9.2026).
97. OFEV, « Inventaire des gaz à effet de serre pour l'année 2024 », op. cit. (voir note 16).
98. Ville de Zurich, « Wohnpolitik » (https://www.stadt-zuerich.ch/wohnpolitik, consulté le 30.9.2026) : « Heute gehört mehr als ein Viertel aller Wohnungen in der Stadt gemeinnützigen Bauträgerschaften » ; « soll bis ins Jahr 2050 der Anteil gemeinnütziger Wohnungen in der Stadt einen Drittel der Mietwohnungen betragen » ; « Mit der Annahme des wohnpolitischen Grundsatzartikels in der Zürcher Gemeindeordnung sprachen sich die Zürcher*innen 2011 klar für eine starke Rolle der Stadt in der Wohnpolitik aus. »
99. Baugenossenschaft mehr als wohnen, « Hunziker Areal » (« Seit 2014/2015 bietet das Hunziker Areal Wohnraum für 1'200 Personen und etwa 150 Arbeitsplätze »), https://www.mehralswohnen.ch/hunziker-areal/ (consulté le 30.9.2026).
100. Confédération et cantons, *Le Programme Bâtiments* (depuis 2010) ; OFEV, op. cit. (voir note 16).
101. Ya-Yen Sun, Futu Faturay, Manfred Lenzen, Stefan Gössling et James Higham, « Drivers of global tourism carbon emissions », *Nature Communications*, vol. 15, 2024, art. 10384, doi:10.1038/s41467-024-54582-7 (« 5.2 Gt CO2-e or 8.8% of total global GHG emissions in 2019 » ; croissance de 3,5 % par an entre 2009 et 2019, « double that of the worldwide economy »).
102. ONU Tourisme, *Baromètre du tourisme mondial*, janvier 2025.
103. Suisse Tourisme, programme *Swisstainable*, https://www.stnet.ch (consulté le 30.9.2026).
104. Royaume du Bhoutan, Department of Tourism (qui a succédé au Tourism Council of Bhutan), *Sustainable Development Fee*, barème révisé en 2023 ; https://www.bhutan.travel.
105. Ville de Venise, *Contributo di accesso*, https://cda.ve.it/en (consulté le 30.9.2026).
106. Organisation mondiale de la santé, « Nearly 1.8 billion adults at risk of disease from not doing enough physical activity », communiqué, 26 juin 2024.
107. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 122.
108. Engagement Migros, « Pour-cent culturel » (« Depuis 1957 » ; « bien ancré dans les statuts de Migros » ; contribution « calculée sur la base des ventes réalisées et versée même en cas de baisse d'activité ») et « Histoire » (« 1 % du chiffre d'affaires du commerce de gros de la FCM et […] 0,5 % du chiffre d'affaires du commerce de détail des coopératives »), https://engagement.migros.ch/fr/pour-cent-culturel et https://engagement.migros.ch/fr/histoire (consultés le 30.9.2026).
109. Office fédéral du sport (OFSPO), programme Jeunesse+Sport (J+S).
110. Groupe de Fribourg, *Les droits culturels. Déclaration de Fribourg*, 7 mai 2007, Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme (IIEDH), Université de Fribourg.
111. Pew Research Center, « How the Global Religious Landscape Changed From 2010 to 2020 », 9 juin 2025, https://www.pewresearch.org/religion/2025/06/09/how-the-global-religious-landscape-changed-from-2010-to-2020/ (consulté le 30.9.2026).
112. Constitution fédérale de la Confédération suisse, art. 15 (liberté de conscience et de croyance) et art. 72 (Église et État).
113. Parlement des religions du monde, *Déclaration pour une éthique planétaire* (*Declaration Toward a Global Ethic*), Chicago, 4 septembre 1993.
114. Pape François et Ahmad Al-Tayyeb, *Document sur la fraternité humaine pour la paix mondiale et la coexistence commune*, Abou Dhabi, 4 février 2019, https://www.vatican.va/content/francesco/fr/travels/2019/outside/documents/papa-francesco_20190204_documento-fratellanza-umana.html.

115. Conseil suisse des religions (fondé en 2006) ; IRAS COTIS, Communauté de travail interreligieuse en Suisse, « Semaine des religions ».

PARTIE V

Horizons

La beauté, les sagesses du monde, l'intelligence artificielle.

CHAPITRE 11

Le beau et la juste proportion

> *« L'harmonie cachée vaut mieux que l'harmonie visible. »*
>
> — Héraclite, fragment DK 22 B54 (trad. libre)

Pourquoi parler de beauté dans un livre consacré à l'économie, à la société et au vivant ? Parce que, depuis l'Antiquité, les êtres humains ont perçu un lien entre ce qui est beau, ce qui est juste et ce qui dure. Un pont bien proportionné, un outil bien fait, un paysage entretenu depuis des siècles nous touchent parce qu'ils montrent un équilibre réussi entre des forces, des usages et des besoins. À l'inverse, la laideur vient souvent de la démesure : le gigantisme qui écrase, l'accumulation qui encombre, la vitesse qui bâcle.

Ce chapitre prend au sérieux la beauté, la proportion, le nombre d'or et la géométrie symbolique, avec la rigueur que demandent des sujets qui attirent beaucoup de légendes : le lien entre le beau et le bien (11.1), la proportion de Pythagore à Léonard de Vinci (11.2), le nombre d'or entre faits et mythes (11.3), le langage des formes (11.4), la beauté comme indicateur d'équilibre (11.5) et la juste proportion en économie (11.6).

11.1 Le beau et le bien

Une intuition grecque

Les Grecs désignaient l'idéal humain par l'expression *kalos kagathos*, « beau et bon » : une personne dont la conduite, le caractère et la présence forment un tout harmonieux. Le beau et le bien n'y sont pas deux mondes séparés, mais deux faces d'une même justesse.

Platon a donné à cette intuition sa forme la plus nette. À la fin du *Philèbe*, dialogue consacré à la vie bonne, Socrate cherche ce qui fait la valeur d'un mélange réussi entre le plaisir et la pensée. Sa réponse est que tout mélange qui ne respecte ni la mesure ni la proportion se détruit lui-même. Il conclut que « la puissance du bien s'est réfugiée dans la nature du beau », car « la mesure et la proportion deviennent partout beauté et vertu » (trad. libre)[1]. La phrase est remarquable : elle ne dit pas que le beau est agréable, elle dit que la mesure est la condition commune du beau et du bien. C'est, à vingt-quatre siècles de distance, l'intuition même du corridor de la juste mesure (voir chapitre 7) : une vie, une cité ou une économie se dégradent quand une composante envahit toutes les autres.

Aristote prolonge cette pensée par la *mesotès*, la vertu comme juste milieu entre l'excès et le manque (voir chapitre 6). Il remarque qu'on dit d'une œuvre réussie qu'on ne peut rien lui ajouter ni rien lui retrancher, parce que l'excès et le défaut détruisent la perfection alors que le juste milieu la préserve[2]. Le vocabulaire de l'éthique et celui de l'art sont ici le même.

Une beauté qui ne se réduit pas au calcul

La tradition antique ne s'est pas arrêtée là. Au IIIe siècle, Plotin pose une objection décisive. Si la beauté n'était que symétrie et proportion entre des parties, dit-il, les choses simples — une couleur, la lumière du soleil, l'or, l'éclair dans la nuit — ne pourraient pas être belles, puisqu'elles n'ont pas de parties. Pour Plotin, la proportion est une condition fréquente de la beauté, mais elle n'en est pas la source ; la beauté est l'éclat d'une forme vivante[3]. Cette objection nous protège d'un piège : croire qu'il suffirait d'appliquer une formule pour produire le beau. Nous y reviendrons à propos du nombre d'or.

Kant : le beau comme symbole du moralement bon

Au XVIIIe siècle, Emmanuel Kant distingue soigneusement le beau et le bien. Le jugement de goût, écrit-il dans la *Critique de la faculté de juger* (1790), n'est ni un calcul d'utilité ni un jugement moral : le beau plaît « sans concept » et de façon désintéressée. Pourtant, au paragraphe 59, Kant établit un pont : le beau est « le symbole du moralement bon »[4]. Il ne veut pas dire que les belles choses rendent vertueux. Il veut dire que l'expérience du beau — un plaisir libre, partageable, qui ne cherche pas à posséder — ressemble dans sa forme à l'expérience morale. Celui qui apprend à contempler sans s'approprier apprend quelque chose de la liberté et du respect. Cette idée compte pour l'Équiconscisme : la beauté éduque le regard, et un regard éduqué voit plus loin que son intérêt immédiat.

« La beauté sauvera le monde » : une phrase à citer exactement

La formule la plus citée sur le sujet vient de Fiodor Dostoïevski. Elle est presque toujours présentée comme une affirmation de l'auteur. Dans *L'Idiot* (1868–1869), c'est pourtant un personnage, le jeune Hippolyte, qui la rapporte avec ironie au prince Mychkine : « Est-ce vrai, prince, que vous avez dit un jour que c'est la "beauté" qui sauvera le monde ? » (trad. libre)[5]. Le roman ne tranche pas : il met la phrase à l'épreuve d'un monde où la beauté est aussi convoitée, marchandée et détruite. Cette ambiguïté est précieuse. La beauté ne sauve rien à elle seule ; elle peut aussi séduire, dominer, servir la propagande. Elle ne devient une force de salut que lorsqu'elle est reliée à la bonté et à la vérité.

C'est dans ce sens que Simone Weil, au XXe siècle, lie la beauté à l'attention : pour elle, le beau est ce que l'on désire regarder sans vouloir le consommer ni le changer[6]. Nous retrouvons ici deux des cinq gestes de l'élargissement du regard (voir chapitre 7) : ouvrir le regard, et savoir se taire devant ce qui nous dépasse.

L'encyclique *Magnifica Humanitas* exprime, dans son propre langage, une convergence de même nature. Elle compte parmi les « compagnons de route » tous ceux qui cherchent sincèrement « la vérité, la bonté, la beauté »[7], et elle souhaite que « l'humanité ne perde jamais sa beauté »[8]. Le fondement est théologique, là où celui de l'Équiconscisme ne l'est pas ; mais le critère est partagé : un monde plus juste est aussi un monde plus beau.

11.2 La proportion : de Pythagore à Léonard de Vinci

Pythagore et l'harmonie des nombres

L'idée que le monde est fait de rapports mesurables remonte à l'école de Pythagore (VIe–Ve siècle av. J.-C.). Les pythagoriciens ont observé que les accords consonants correspondent à des rapports simples de longueur de corde : l'octave au rapport 2 : 1, la quinte à 3 : 2, la quarte à 4 : 3. Sur une corde tendue, deux sons « s'accordent » quand leurs longueurs sont dans ces rapports. Cette découverte est réelle, et elle a profondément marqué la pensée occidentale : l'harmonie devenait mesurable.

Une légende l'accompagne, qu'il faut signaler comme telle. Selon Nicomaque de Gérase (IIe siècle), puis Boèce, Pythagore aurait découvert ces rapports en entendant des forgerons frapper l'enclume avec des marteaux de poids différents. L'anecdote est physiquement fausse : la hauteur du son d'un marteau ne dépend pas de son poids selon ces rapports[9]. La découverte a été faite sur des cordes, pas dans une forge. Ce petit exemple résume la méthode de ce chapitre : garder le fait, écarter le mythe.

La leçon pythagoricienne est simple : l'harmonie ne vient pas de l'égalité des éléments, mais de la justesse de leurs rapports. Une octave unit deux notes différentes dans une relation juste — une image de l'équité différenciée (voir chapitre 7).

Vitruve : la *symmetria* du corps et de l'édifice

L'architecte romain Vitruve rédige vers les années 30–20 av. J.-C. le seul traité d'architecture antique qui nous soit parvenu, le *De architectura*, dédié à l'empereur Auguste. Il y définit la *symmetria* non comme notre symétrie en miroir, mais comme l'accord mesuré des parties entre elles et avec le tout, à partir d'un module commun[10]. Au début du livre III, il fonde cette idée sur le corps humain : un temple doit avoir entre ses membres la même correspondance qu'un corps bien formé. Et il ajoute une image qui traversera les siècles : un homme couché, bras et jambes écartés, peut s'inscrire dans un cercle dont le nombril est le centre ; et, debout, bras étendus, dans un carré[11].

Vitruve exige aussi de toute construction trois qualités : la solidité (*firmitas*), l'utilité (*utilitas*) et la beauté (*venustas*). Un bâtiment seulement solide est un bunker ; seulement utile, un hangar ; seulement beau, un décor. L'œuvre réussie tient les trois ensemble, comme l'Équiconscisme tient ses trois dimensions.

Alberti : la *concinnitas*

À la Renaissance, Leon Battista Alberti reprend Vitruve dans son *De re aedificatoria* (achevé vers 1452, imprimé en 1485). Il définit la beauté comme une harmonie raisonnée de toutes les parties, telle qu'on ne puisse rien ajouter, rien retrancher ni rien changer sans rendre l'ensemble moins bon[12]. Il donne un nom à cet accord : *concinnitas*, terme emprunté à la rhétorique de Cicéron, qui désigne l'ajustement élégant des éléments d'un discours. Pour Alberti, la *concinnitas* n'est pas un ornement ajouté après coup ; elle est la loi même de la nature, que l'architecte doit imiter.

Cette définition ne dit ni « le plus possible » ni « le moins possible », mais « rien de trop, rien de moins, tout à sa place » : c'est une définition de la juste mesure.

Léonard de Vinci et l'Homme de Vitruve

Vers 1490, à Milan, Léonard de Vinci dessine à la plume l'étude aujourd'hui conservée aux Gallerie dell'Accademia de Venise et connue sous le nom d'*Homme de Vitruve*. Un homme nu y est représenté dans deux positions superposées, inscrit à la fois dans un cercle et dans un carré, accompagné de notes sur les proportions du corps. Léonard n'est pas le seul à avoir tenté l'exercice : Francesco di Giorgio Martini et Giacomo Andrea da Ferrara en ont proposé d'autres versions à la même époque[13]. Mais la solution de Léonard est originale : il ne fait pas coïncider les centres du cercle et du carré. Le cercle est centré sur le nombril, le carré sur le pubis. Il corrige ainsi Vitruve à partir de l'observation et de la mesure de corps réels.

Le biographe américain Walter Isaacson s'attarde sur ce dessin dans sa biographie *Leonardo da Vinci* (2017)[14]. Il y voit la rencontre de deux manières de connaître : l'art et la science, l'observation minutieuse et l'imagination. Pour Isaacson, le génie de Léonard reposait sur des aptitudes que chacun peut cultiver ; l'éditeur résume ainsi la thèse du livre : ce génie était fondé « sur des compétences que nous pouvons améliorer en nous-mêmes, comme une curiosité passionnée, une observation attentive et une imagination si joueuse qu'elle flirtait avec la fantaisie » (trad. libre)[15]. Le dessin exprime aussi une idée ancienne que Léonard reprend dans ses carnets : l'analogie entre le corps humain, « petit monde » (microcosme), et le monde entier (macrocosme)[16]. Le corps et la Terre ont chacun leur charpente, leurs flux, leurs équilibres.

Isaacson termine son livre par une série de leçons tirées de la vie de Léonard, dont on peut retenir l'esprit sans en forcer la lettre : cultiver une curiosité sans relâche et désintéressée, observer, respecter les faits, ne pas s'enfermer dans des disciplines étanches, rester ouvert au mystère[17]. Ces leçons parlent directement à l'Équiconscisme : Percevoir et Discerner, deux des cinq mouvements du cycle de l'équilibre conscient (voir chapitre 7), demandent la même discipline du regard.

Léonard reste une figure d'inspiration, non un « premier équiconsciste », ce qui serait un anachronisme ; et plusieurs « citations d'Isaacson » qui circulent ne figurent pas dans son livre.

Luca Pacioli et la « divine proportion »

En 1496, Léonard rencontre à Milan le mathématicien franciscain Luca Pacioli. Les deux hommes deviennent amis. Pacioli rédige en 1498 un traité qu'il publie à Venise en 1509 : *De divina proportione*. Léonard en dessine les planches : une soixantaine de polyèdres, pleins et évidés, d'une clarté saisissante[18]. La « divine proportion » dont parle Pacioli est ce que nous appelons aujourd'hui le nombre d'or. Il la dit « divine » pour des raisons théologiques : elle est unique, elle relie trois termes en un seul rapport, et elle ne peut s'exprimer par aucun nombre entier ou fractionnaire, comme Dieu échappe à toute définition.

Pacioli ne recommande d'ailleurs pas cette proportion pour bâtir ou peindre : pour l'architecture, il reprend les rapports simples de Vitruve[19]. Et l'*Homme de Vitruve* est antérieur à la rencontre de Léonard et de Pacioli. L'idée selon laquelle Léonard aurait construit ses œuvres sur le nombre d'or relève donc de la légende, non de l'histoire.

11.3 Le nombre d'or : ce que l'on sait, ce que l'on raconte

> **REPÈRE** **Le nombre d'or en quelques lignes**
>
> Coupez un segment en deux parties inégales de sorte que le segment entier soit à la grande partie ce que la grande partie est à la petite. Le rapport obtenu est le nombre d'or, noté φ (phi) : $\varphi = (1 + \sqrt{5}) / 2 \approx 1{,}618\,034\ldots$ Il possède des propriétés uniques : $\varphi^2 = \varphi + 1$ et $1/\varphi = \varphi - 1 \approx 0{,}618$. C'est un nombre irrationnel : il ne s'écrit pas comme une fraction, et son développement décimal ne s'arrête jamais.

Ce qui est établi

Euclide. La première définition connue se trouve dans les *Éléments* d'Euclide (vers 300 av. J.-C.). Au livre VI (définition 3), Euclide dit qu'une droite est coupée « en extrême et moyenne raison » lorsque la droite entière est au plus grand segment comme le plus grand segment est au plus petit[20]. Il sait construire cette division (livre II, proposition 11) et s'en sert pour construire le pentagone régulier et deux solides réguliers, le dodécaèdre et l'icosaèdre (livre XIII). Pour Euclide, il s'agit d'un outil de construction géométrique, sans aucune valeur esthétique ou mystique.

Le pentagone. Dans un pentagone régulier, le rapport entre une diagonale et un côté est exactement φ. Les diagonales dessinent une étoile à cinq branches, le pentagramme, dont chaque intersection découpe les segments selon ce même rapport. C'est un fait mathématique, et c'est l'une des raisons de la fascination que cette figure a exercée.

Fibonacci. En 1202, le mathématicien pisan Leonardo Fibonacci publie le *Liber abaci*, qui contribue à introduire en Europe les chiffres indo-arabes. Il y pose un problème de reproduction de lapins, dont la solution est la suite 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89… où chaque nombre est la somme des deux précédents. Le rapport entre deux termes successifs (21/13, 34/21, 55/34…) se rapproche de plus en plus de φ. Kepler le remarque au début du XVIIe siècle[21].

La phyllotaxie. C'est la réalité botanique la plus solide liée au nombre d'or. Chez beaucoup de plantes, les feuilles, les écailles ou les graines naissent successivement autour de la tige en tournant d'un angle proche de 137,5°, appelé « angle d'or » (360° divisé par φ^2). Il en résulte, sur un capitule de tournesol ou une pomme de pin, des spirales visibles dont les nombres sont souvent deux termes consécutifs de la suite de Fibonacci (par exemple 34 et 55). Les physiciens Stéphane Douady et Yves Couder ont montré en 1992 que cette disposition émerge spontanément d'un processus de croissance où chaque nouvel élément se place là où il y a le plus de place disponible[22]. Il n'y a pas là d'intention cachée ni de « code secret du vivant » : c'est une solution d'optimisation d'espace, produite par une dynamique de croissance. Et elle n'est pas universelle : une étude participative britannique portant sur 657 tournesols a relevé 768 motifs de spirales, dont 565 présentaient des nombres de Fibonacci ; les autres montraient des structures seulement apparentées, ou aucune structure de Fibonacci[23].

La nature ne suit donc pas une formule : elle trouve des équilibres dynamiques par ajustements successifs, qui produisent parfois des proportions remarquables — une image de ce que l'Équiconscisme appelle un processus plutôt qu'un état.

Ce qui relève du mythe

Au XIXe siècle, le nombre d'or change de statut. Le terme allemand *goldener Schnitt* (« section d'or ») apparaît en 1835 sous la plume du mathématicien Martin Ohm[24]. En 1854, Adolf Zeising affirme que φ est la clé des proportions du corps humain et de toute beauté. En 1931, le diplomate roumain Matila Ghyka publie à Paris *Le Nombre d'or*, qui lui donne une aura ésotérique durable[25]. Depuis, les affirmations se sont multipliées. Les mathématiciens George Markowsky (1992) et Mario Livio (2002) les ont examinées une à une[26]. Leurs conclusions se résument ainsi :

Affirmation courante	Ce que montrent les mesures
La façade du Parthénon s'inscrit dans un rectangle d'or.	Les résultats dépendent des points de mesure choisis ; la façade ne correspond pas à un rectangle d'or ; aucun texte grec n'évoque cette intention.
La grande pyramide de Khéops encode φ.	Un rapport proche de φ peut être obtenu, mais il s'explique par la pente choisie par les bâtisseurs (le *seked*) ; rien n'indique que les Égyptiens connaissaient φ.
La coquille du nautile est une spirale d'or.	C'est bien une spirale logarithmique, mais son taux de croissance ne correspond pas à φ (les mesures donnent un rapport d'environ 1,3 au lieu de 1,618)[27].
Le visage « idéal » suit le nombre d'or.	Les études de perception n'ont pas confirmé une préférence pour φ ; les proportions jugées attrayantes sont différentes et varient selon les personnes et les cultures[28].
La *Joconde* et l'*Homme de Vitruve* sont construits sur φ.	Aucune source de la main de Léonard ne l'indique ; les tracés proposés sont arbitraires ; le cercle de l'*Homme de Vitruve* ne correspond pas à une construction d'or[29].
Nous préférons tous le rectangle d'or.	Les expériences de Gustav Fechner (1876) n'ont pas été confirmées de façon robuste par les études ultérieures.

Pourquoi ces légendes résistent-elles ? Parce qu'on trouve toujours un rapport proche de 1,6 si l'on choisit librement les points à mesurer sur un objet complexe. C'est un biais de confirmation, que l'on retrouve dans toutes les lectures du monde qui cherchent des « codes » (voir aussi, au chapitre 3, les précautions sur les cycles).

Le Corbusier et le Modulor

L'architecte Le Corbusier, né à La Chaux-de-Fonds et naturalisé français en 1930, publie en 1950 *Le Modulor*[30]. Il y propose une gamme de mesures fondée sur la hauteur d'un homme (1,83 m), sur la hauteur de sa main levée (2,26 m) et sur deux séries de valeurs liées par le nombre d'or. Il l'utilise notamment pour l'Unité d'habitation de Marseille (1947–1952). L'homme de référence, adulte et de grande taille, interroge aujourd'hui du point de vue de l'inclusion ; mais le principe reste une leçon d'échelle humaine : partir du corps pour dimensionner l'espace bâti.

Ce que l'on peut garder

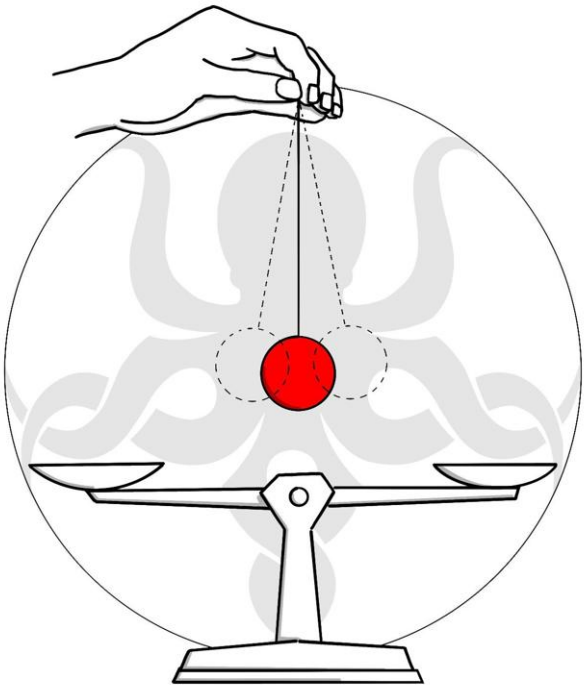
Faut-il abandonner le nombre d'or ? Non : il faut le remettre à sa place. C'est un objet mathématique fascinant, présent dans la géométrie du pentagone et dans certains processus de croissance, et un outil de composition parmi d'autres, utilisé consciemment par des artistes surtout depuis le XIXe siècle. Il n'est ni la clé universelle de la beauté, ni un code caché dans les monuments anciens.

Pour l'Équiconscisme, le nombre d'or est surtout une métaphore précise. Il désigne un rapport où la partie et le tout se répondent : le tout est à la grande partie ce que la grande partie est à la petite. Ce n'est pas l'égalité (1 : 1), ni la domination d'un seul terme ; c'est une proportion qui relie. Une organisation, une ville ou une économie sont « en bonne proportion » quand chaque partie garde une relation juste avec l'ensemble.

11.4 La géométrie symbolique : un langage de formes

On parle souvent de « géométrie sacrée ». L'expression est ambiguë : elle peut désigner l'étude historique des formes utilisées dans les lieux de culte, mais aussi des spéculations occultes sans fondement. Nous préférons parler de **géométrie symbolique**, c'est-à-dire du langage de formes que les cultures humaines ont élaboré pour dire l'unité, la stabilité, le vivant ou le passage. Ce langage n'a pas de pouvoir en lui-même. Il a un sens, parce que des générations le lui ont donné. Il fait partie du patrimoine commun de l'humanité, comme les langues et les musiques.

Le cercle : l'unité et la relation



Cercle

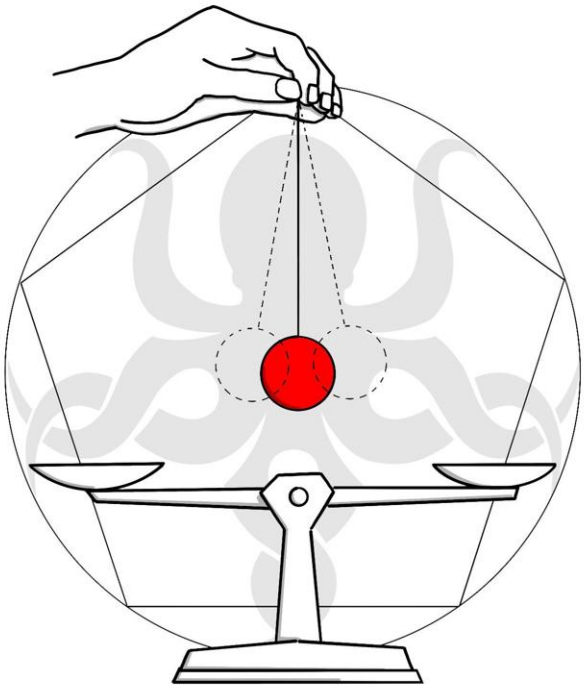
Le cercle n'a ni début ni fin, et tous ses points sont à égale distance du centre. Presque toutes les cultures en ont fait le signe de l'unité, de la totalité et du retour. La Chine ancienne associait le ciel au rond et la terre au carré. Le bouddhisme zen fait du cercle tracé d'un seul geste (*ensō*) une image de l'esprit présent. En Suisse, dans les cantons de Glaris et d'Appenzell Rhodes-Intérieures, la *Landsgemeinde* réunit les citoyennes et les citoyens en plein air dans un espace appelé le « Ring », le cercle[31] : la démocratie s'y fait littéralement en rond.

Dans l'emblème de l'Équiconscisme, le cercle entoure le pendule, la balance et la pieuvre (voir chapitre 7). Il dit que tout ce qui est dedans est relié : l'économie, la société et le vivant ne sont pas des domaines séparés, mais les parties d'un même système.

Le carré : l'ancrage et la structure

Le carré, avec ses quatre côtés égaux et ses quatre angles droits, évoque la stabilité, les quatre directions de l'espace, la construction humaine. C'est la forme des champs, des places, des cloîtres. Il représente ce qui tient debout. Seul, il peut devenir rigide ; associé au cercle, il donne à la fois un ancrage et un mouvement. L'*Homme de Vitruve* doit sa force à ce double inscrit : l'être humain appartient à la fois à l'ordre construit (le carré) et à l'ordre vivant (le cercle).

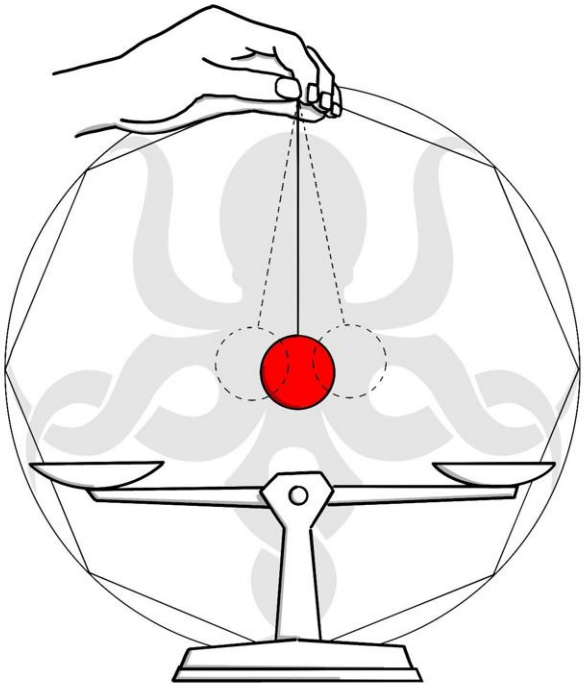
Le pentagone et le pentagramme : le vivant et la proportion



Cercle et pentagone

Le pentagone régulier est la figure du nombre d'or (voir 11.3). La symétrie d'ordre cinq est aussi fréquente dans le monde vivant : beaucoup de fleurs ont cinq pétales (églantier, fleurs de pommier et de cerisier), et une pomme coupée en travers montre une étoile à cinq branches formée par ses loges à pépins ; les étoiles de mer et les oursins présentent également cette symétrie. Selon un témoignage tardif, les pythagoriciens en auraient fait un signe de reconnaissance associé à la santé[32]. Le pentagone inscrit dans le cercle se lit ainsi comme l'image du vivant : cinq points distincts, reliés par une proportion juste, tenus dans une même unité.

L'octogone : le passage et la transformation



Cercle et octogone

L'octogone occupe une place particulière dans l'histoire de l'architecture. Géométriquement, il est une figure de transition entre le carré et le cercle : en coupant les angles d'un carré, on obtient un octogone, et un octogone est déjà presque un cercle. Les bâtisseurs l'ont utilisé pour passer d'une base carrée à une coupole ronde. Dans la tradition chrétienne, de nombreux baptistères sont octogonaux, comme ceux du Latran à Rome (Ve siècle) ou de Florence (XIe–XIIe siècle) : le chiffre huit y évoque le « huitième jour », celui de la résurrection et du recommencement[33]. La chapelle palatine d'Aix-la-Chapelle (vers 800) est octogonale, tout comme le Dôme du Rocher à Jérusalem (691–692). En Chine, les huit trigrammes (*bagua*) sont disposés en octogone ; dans le bouddhisme, la roue de la loi à huit rayons figure le noble chemin octuple.

L'octogone est aussi la figure de l'Octocratie (Octocracy®), l'approche de gouvernance de LP3 AG / SA : il y signifie un équilibre entre la structure (le carré) et le mouvement (le cercle).

Lire les formes sans les sacraliser

Ces formes n'ont pas d'efficacité propre : un bâtiment octogonal n'est pas plus juste qu'un autre. Elles ont une fonction pédagogique : rendre visibles l'unité (le cercle), l'ancrage (le carré), la proportion vivante (le pentagone), la transformation (l'octogone), et donner ainsi à une communauté un vocabulaire commun. C'est ce rôle, et lui seul, que l'Équiconscisme leur reconnaît.

11.5 La beauté comme indicateur d'équilibre

La biophilie

En 1984, le biologiste américain Edward O. Wilson publie *Biophilia*[34]. Il y défend l'hypothèse que les êtres humains ont une affinité innée pour le vivant, héritée d'une longue évolution au contact de la nature. L'hypothèse est discutée, mais plusieurs travaux l'ont étayée. La même année, Roger Ulrich publie dans la revue *Science* une étude devenue classique : des patients opérés dont la chambre donnait sur des arbres ont eu, en moyenne, des séjours postopératoires plus courts et ont eu besoin de moins d'antalgiques puissants que des patients dont la fenêtre donnait sur un mur de briques[35]. Depuis, l'architecture « biophilique » cherche à intégrer lumière naturelle, végétation, matériaux vivants et vues sur l'extérieur dans les hôpitaux, les écoles et les bureaux.

La beauté n'est donc pas un luxe réservé à ceux qui peuvent se l'offrir : elle agit sur la santé et le sentiment d'appartenance. Un quartier laid, bruyant et sans arbres est injuste envers ceux qui n'ont pas le choix d'y vivre. La beauté du cadre de vie relève aussi de la société inclusive et solidaire.

Le kintsugi : la beauté de la réparation

Au Japon, le *kintsugi* est l'art de réparer une céramique brisée avec une laque saupoudrée d'or. Au lieu de cacher la cassure, il la souligne. L'objet réparé est considéré comme plus précieux qu'avant, parce qu'il porte son histoire. Cette esthétique s'oppose directement à l'économie du jetable. Elle rejoint la troisième dimension de l'Équiconscisme, un vivant respecté et régénéré, et son sixième principe : la régénération plutôt que la seule préservation. Elle rejoint aussi l'artisanat (voir chapitre 10) : le geste patient qui répare, entretient et transmet.

La sobriété élégante

Une démonstration mathématique est dite « élégante » quand elle atteint son résultat avec le moins de moyens possible. En design comme en ingénierie, l'élégance naît de la retenue : faire beaucoup avec peu. La définition d'Alberti en est l'expression. Cette sobriété n'est pas l'austérité ; elle est la forme visible de la juste mesure.

On pourrait le dire ainsi : la beauté est l'harmonie visible d'une cohérence invisible. Elle fait écho au fragment d'Héraclite placé en épigraphe. Un système équilibré tend à être beau parce qu'il est juste ; et c'est pourquoi l'équilibre conscient n'est pas seulement utile : il est désirable.

La dixième question-clé

La beauté figure explicitement dans les dix questions-clés de l'Équiconscisme. La dixième, **Joie et vitalité**, demande : « Cette action nourrit-elle la joie, l'élan de vie et la beauté, signes d'un équilibre conscient plutôt que d'une simple performance ? » (voir chapitre 8). Cette question n'est pas décorative : un projet peut atteindre ses objectifs chiffrés tout en produisant des lieux sans âme, des paysages abîmés, des personnes épuisées. L'absence durable de beauté, de joie et de vitalité signale un déséquilibre, même quand les indicateurs financiers sont bons.

La Charte de la Terre, adoptée en 2000, fait de la beauté un bien à transmettre : son quatrième principe appelle à « préserver la richesse et la beauté de la Terre pour les générations présentes et futures »[36] (voir chapitre 12).

EN PRATIQUE Le test de la beauté

Avant de valider un projet (un bâtiment, un produit, une réorganisation, une campagne), posez trois questions simples à un petit groupe composé de personnes impliquées et de personnes impactées :

1. Qu'est-ce qui, dans ce projet, est beau, et pour qui ?
2. Qu'est-ce qui serait laid ou blessant, vu depuis la place de quelqu'un d'autre ?
3. Que pourrions-nous retirer pour que ce soit plus juste et plus simple ? Notez les réponses et reliez-les à la dixième question-clé de la grille d'analyse (voir chapitre 8).

11.6 Proportion et économie

« Rien de trop »

Au temple d'Apollon à Delphes, deux maximes étaient inscrites selon la tradition : « Connais-toi toi-même » et « Rien de trop » (*mêden agan*). Platon les mentionne ensemble dans le *Protagoras*[37] (voir chapitre 6). La seconde est souvent oubliée. Elle est pourtant la maxime économique la plus ancienne de l'Occident : ni trop, ni trop peu. L'Équiconscisme la traduit par son deuxième principe : la juste mesure plutôt que le maximum.

La proportion des revenus

La question de la proportion se pose très concrètement dans l'écart entre les rémunérations. Platon, déjà, proposait dans les *Lois* que la fortune la plus grande de la cité idéale ne dépasse pas quatre fois le lot de base, au-delà duquel le surplus devait revenir à la communauté[38]. On n'est pas obligé de reprendre ce chiffre pour en retenir l'idée : une société se défait quand les écarts deviennent sans commune mesure.

Les données récentes montrent à quel point ces écarts ont changé d'échelle. Aux États-Unis, selon l'Economic Policy Institute, la rémunération des dirigeants des 350 plus grandes entreprises représentait en 2024 environ 281 fois celle d'un salarié typique, contre environ 21 fois en 1965[39]. En Suisse, deux votations ont porté sur cette question. Le 3 mars 2013, le peuple et les cantons ont accepté l'initiative « contre les rémunérations abusives » par près de 68 % des voix et par tous les cantons, donnant aux actionnaires le pouvoir de voter sur les rémunérations des dirigeants[40]. Le 24 novembre 2013, l'initiative « 1:12 – Pour des salaires équitables », qui voulait limiter le salaire le plus élevé d'une entreprise à douze fois le plus bas, a été rejetée par 65,3 % des votantes et votants et par tous les cantons[41].

Ces deux résultats sont instructifs. Ils montrent qu'une large majorité refuse la démesure, mais qu'elle refuse aussi un plafond uniforme imposé à toutes les entreprises. C'est précisément la position de l'Équiconscisme. Il ne propose pas un ratio unique, qui ignorerait la diversité des secteurs, des tailles et des contextes (équité différenciée). Il propose un **corridor** : chaque organisation discerne, rend public et justifie l'écart entre ses rémunérations extrêmes, le fait évoluer dans le temps et en répond devant ses parties prenantes. La transparence progresse d'ailleurs dans ce sens : aux États-Unis, la publication du ratio entre la rémunération du dirigeant et celle du salarié médian est obligatoire pour les sociétés cotées depuis 2018 ; dans l'Union européenne, la directive

2023/970 sur la transparence des rémunérations, qui vise l'égalité salariale entre femmes et hommes, devait être transposée par les États membres au plus tard le 7 juin 2026[42]. L'écart de rémunération figure parmi les indicateurs proposés au chapitre 14.

D'autres proportions à retrouver

La proportion ne concerne pas que les salaires. Elle concerne aussi :

- **le temps** : la part du travail, du repos, de la famille, de l'engagement civique et du loisir dans une vie ; une organisation qui absorbe tout le temps de ses membres est hors de proportion, même si elle paie bien (voir chapitre 9) ;
- **l'échelle** : la taille d'une entreprise, d'un équipement ou d'une ville par rapport aux besoins qu'ils servent et aux territoires qui les portent ; le Modulor rappelait l'échelle du corps, E. F. Schumacher celle de la communauté humaine (*Small is Beautiful*, 1973 ; voir chapitre 4) ;
- **le local et le global** : ce qui doit être produit, décidé et échangé près de chez soi, et ce qui gagne à l'être à grande échelle — c'est la question de la subsidiarité ;
- **le prélèvement et la régénération** : ce que nous prenons au vivant et ce que nous lui rendons.

Chaque fois, la question n'est pas « combien au maximum ? », mais « quel rapport est juste, ici et maintenant, entre les parties et le tout ? ». Vitruve et Alberti la posaient aux architectes ; l'Équiconscisme la pose aux dirigeantes et aux dirigeants, aux élues et aux élus, aux familles et aux citoyens.

> **QUESTION-CLÉ** **Question-clé**
>
> Dans votre organisation ou votre vie, quelle proportion est aujourd'hui la plus éloignée de la juste mesure : entre les revenus, entre les temps de vie, entre ce que vous prenez et ce que vous rendez ? Que faudrait-il ajouter, retrancher ou déplacer pour que l'ensemble devienne plus juste — et plus beau ?

En bref

- Depuis Platon, le beau et le bien sont liés par la **mesure** et la **proportion** : « rien de trop, rien de moins, tout à sa place » est une définition à la fois esthétique et éthique de la juste mesure.
- Kant fait du beau le « symbole du moralement bon » ; Plotin rappelle que la beauté ne se réduit pas à une formule ; la phrase « la beauté sauvera le monde » est rapportée par un personnage de Dostoïevski, et non affirmée par lui.
- De Pythagore à Vitruve, Alberti et Léonard de Vinci, la proportion est une manière de penser les rapports justes entre des éléments **différents** — une image de l'équité différenciée.
- Le **nombre d'or** est un fait mathématique (Euclide, pentagone, Fibonacci) et intervient réellement dans la **phyllotaxie** ; sa présence dans le Parthénon, les pyramides, le nautile ou le visage « idéal » relève du **mythe** (Markowsky, Livio).
- La **géométrie symbolique** — cercle, carré, pentagone, octogone — est un langage de formes des cultures humaines, à lire sans le sacraliser.
- La beauté est un **indicateur d'équilibre** : biophilie, kintsugi, sobriété élégante et dixième question-clé (Joie et vitalité) en font un signal de justesse, pas un luxe.

- En économie, l'Équiconscisme ne fixe pas un ratio unique : il propose un **corridor de proportions** (revenus, temps, échelle, local et global), discerné, rendu public et assumé.

Notes

1. Platon, *Philèbe*, 64d-e (grec : *metriotês gar kai symmetria kallos dêpou kai aretê pantachou symbainei gignesthai*), trad. libre. Trad. de référence : Platon, *Philèbe*, trad. A. Diès, Paris : Les Belles Lettres, 1941.
2. Aristote, *Éthique à Nicomaque*, II, 5 (6), 1106b 9-14.
3. Plotin, *Ennéades*, I, 6 (« Du beau »), 1.
4. Emmanuel Kant, *Critique de la faculté de juger* (1790), § 59 (Ak. V, 353 : « das Schöne ist das Symbol des Sittlich-Guten »), trad. A. Renaut, Paris : Aubier, 1995 (rééd. GF-Flammarion, 2000).
5. Fiodor Dostoïevski, *L'Idiot* (1868–1869), IIIe partie, chap. 5. Trad. fr. : A. Markowicz, Arles : Actes Sud, coll. « Babel ».
6. Idée développée notamment dans Simone Weil, *La Pesanteur et la Grâce*, Paris : Plon, 1947 (paraphrase).
7. Léon XIV, Lett. enc. *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 23.
8. Ibid., n. 16.
9. Nicomaque de Gérase, *Manuel d'harmonique*, 6 ; Boèce, *De institutione musica*, I, 10. Sur la découverte des rapports consonants par la longueur des cordes vibrantes, voir Mario Livio, *The Golden Ratio*, New York : Broadway Books, 2002, chap. 2 (« The Pitch and the Pentagram »).
10. Vitruve, *De architectura*, I, 2, 1-4 (les six notions : *ordinatio*, *dispositio*, *eurythmia*, *symmetria*, *decor*, *distributio*) ; I, 3, 2 (*firmitas*, *utilitas*, *venustas*).
11. Vitruve, *De architectura*, III, 1, 1-3.
12. Leon Battista Alberti, *De re aedificatoria*, VI, 2 (définition de la beauté) et IX, 5 (*concinnitas*). Trad. fr. : *L'Art d'édifier*, trad. P. Caye et F. Choay, Paris : Seuil, 2004.
13. Gallerie dell'Accademia, Venise. Sur les versions de Francesco di Giorgio Martini et de Giacomo Andrea da Ferrara, voir Walter Isaacson, *Leonardo da Vinci*, New York : Simon & Schuster, 2017.
14. Walter Isaacson, *Leonardo da Vinci*, New York : Simon & Schuster, 2017 ; trad. fr. : *Léonard de Vinci. La biographie*, trad. A.-S. De Clercq et J. Gerlier, Lausanne : Quanto (Presses polytechniques et universitaires romandes), 2019.
15. Simon & Schuster, présentation éditoriale de *Leonardo da Vinci* (« Leonardo's genius was based on skills we can improve in ourselves, such as passionate curiosity, careful observation, and an imagination so playful that it flirted with fantasy »), https://www.simonandschuster.com/books/Leonardo-da-Vinci/Walter-Isaacson/9781501139161 (consulté le 30 septembre 2026).
16. Léonard de Vinci, carnets (« l'omo è detto da li antiqui… ») ; texte italien et traduction anglaise dans Jean Paul Richter (éd.), *The Literary Works of Leonardo da Vinci*, Londres, 1883, vol. 2. Sur l'analogie microcosme / macrocosme chez Léonard, voir Isaacson, *op. cit.*, et Ludwig Heinrich Heydenreich, *Leonardo da Vinci*, Bâle : Holbein, 1954.
17. Isaacson, *op. cit.*, conclusion (« Learning from Leonardo ») (paraphrase).
18. Luca Pacioli, *De divina proportione*, Venise : Paganino Paganini, 1509 (manuscrits de 1498, Genève, Bibliothèque de Genève, et Milan, Biblioteca Ambrosiana).
19. Livio, *op. cit.*
20. Euclide, *Éléments*, VI, déf. 3 ; II, 11 ; IV, 10-11 (pentagone) ; XIII, 8-11 et 16-17. Trad. fr. : B. Vitrac, *Les Éléments*, Paris : PUF, 1990–2001.
21. Leonardo Pisano (Fibonacci), *Liber abaci*, 1202 (2e éd. 1228). Sur Kepler, voir Livio, *op. cit.*
22. Stéphane Douady et Yves Couder, « Phyllotaxis as a physical self-organized growth process », *Physical Review Letters*, vol. 68, n° 13, 1992, p. 2098–2101.
23. Jonathan Swinton, Erinma Ochu et The MSI Turing's Sunflower Consortium, « Novel Fibonacci and non-Fibonacci structure in the sunflower: results of a citizen science experiment », *Royal Society Open Science*, vol. 3, n° 5, 2016, 160091.
24. Martin Ohm, *Die reine Elementar-Mathematik*, 2e éd., Berlin, 1835 ; voir Livio, *op. cit.*, chap. 1 (« Prelude to a Number »).
25. Adolf Zeising, *Neue Lehre von den Proportionen des menschlichen Körpers*, Leipzig, 1854 ; Matila C. Ghyka, *Le Nombre d'or. Rites et rythmes pythagoriciens dans le développement de la civilisation occidentale*, Paris : Gallimard, 1931.
26. George Markowsky, « Misconceptions about the Golden Ratio », *The College Mathematics Journal*, vol. 23, n° 1, 1992, p. 2–19 ; Mario Livio, *The Golden Ratio: The Story of Phi, the World's Most Astonishing Number*, New York : Broadway Books, 2002.
27. Clement Falbo, « The Golden Ratio — A Contrary Viewpoint », *The College Mathematics Journal*, vol. 36, n° 2, 2005, p. 123–134.
28. Pamela M. Pallett, Stephen Link et Kang Lee, « New "golden" ratios for facial beauty », *Vision Research*, vol. 50, n° 2, 2010, p. 149–154.
29. Markowsky, *art. cit.* ; Livio, *op. cit.*
30. Le Corbusier, *Le Modulor. Essai sur une mesure harmonique à l'échelle humaine applicable universellement à l'architecture et à la mécanique*, Boulogne-sur-Seine : Éditions de l'Architecture d'Aujourd'hui, 1950 ; *Modulor 2*, 1955.

31. Canton de Glaris et canton d'Appenzell Rhodes-Intérieures, informations officielles sur la Landsgemeinde (www.gl.ch ; www.ai.ch).
32. Lucien de Samosate, *Pro lapsu inter salutandum*, 5 (témoignage tardif, IIe siècle apr. J.-C.).
33. Sur la symbolique du huit dans les baptistères, voir Richard Krautheimer, « Introduction to an "Iconography of Mediaeval Architecture" », *Journal of the Warburg and Courtauld Institutes*, vol. 5, 1942, p. 1–33.
34. Edward O. Wilson, *Biophilia*, Cambridge (Mass.) : Harvard University Press, 1984.
35. Roger S. Ulrich, « View through a window may influence recovery from surgery », *Science*, vol. 224, n° 4647, 1984, p. 420–421.
36. Charte de la Terre (2000), principe 4, version française officielle, https://earthcharter.org/wp-content/assets/virtual-library2/images/uploads/echarter_french.pdf (consulté le 30 septembre 2026).
37. Platon, *Protagoras*, 343b.
38. Platon, *Lois*, V, 744e–745a.
39. Elise Gould, Josh Bivens et Jori Kandra, « CEO pay increased in 2024 and is now 281 times that of the typical worker », Economic Policy Institute, 25 septembre 2025, https://www.epi.org/publication/ceo-pay/ (consulté le 30 septembre 2026). Mesure fondée sur la rémunération « réalisée » (1965 : 20,6 pour 1).
40. Chancellerie fédérale, votation populaire du 3 mars 2013, initiative populaire « contre les rémunérations abusives », www.bk.admin.ch ; résultats détaillés : Année politique suisse (Université de Berne), Swissvotes, objet n° 568 (67,96 % de oui ; participation 46,7 % ; 23 cantons sur 23), https://swissvotes.ch/vote/568.00 (consulté le 30 septembre 2026).
41. Chancellerie fédérale, votation populaire du 24 novembre 2013, initiative populaire « 1:12 – Pour des salaires équitables » : 34,7 % de oui, 65,3 % de non ; participation 53,6 % ; rejetée par tous les cantons, www.bk.admin.ch ; Swissvotes, objet n° 575, https://swissvotes.ch/vote/575.00 (consulté le 30 septembre 2026).
42. U.S. Securities and Exchange Commission, « Pay Ratio Disclosure », règle finale du 5 août 2015 (Dodd-Frank Act, sect. 953(b)) ; Directive (UE) 2023/970 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023, art. 34.

CHAPITRE 12

Équilibre et conscience dans les sagesses et les religions du monde

> *« Et quant au ciel, Il l'a élevé bien haut. Et Il a établi la balance, afin que vous ne transgressiez pas dans la pesée. »*
>
> — Coran, sourate 55 (Ar-Rahmân), versets 7-8, trad. M. Hamidullah

> *« Celui qui sait se suffire est à l'abri du déshonneur. Celui qui sait s'arrêter ne périclite jamais. »*
>
> — Lao-tseu, *Tao Te King*, chap. 44, trad. S. Julien (1842)

Les grandes traditions religieuses et philosophiques de l'humanité ne disent pas toutes la même chose. Elles ne partagent ni la même idée de Dieu, ni la même idée du salut, ni la même idée de la personne. Les confondre serait leur manquer de respect. Pourtant, lorsqu'on les lit à partir d'une question précise — comment vivre avec mesure, en conscience, sans nuire aux autres ni au monde ? —, on découvre des convergences frappantes. Presque toutes parlent de balance, de juste milieu, de limite, de partage, de responsabilité envers ceux qui viendront après nous. Presque toutes connaissent une forme de la règle d'or.

Ce chapitre suit trois règles. **Respect** : chaque tradition est présentée dans ses propres termes, avec ses textes, et avec la conscience qu'elle est vivante et diverse. **Non-syncrétisme** : nous ne fabriquons pas une religion commune à partir de morceaux choisis ; ce qui converge n'efface pas ce qui distingue. **Universalité** : ce chapitre s'adresse autant aux croyantes et aux croyants qu'aux agnostiques et aux athées. L'Équiconscisme n'est pas une religion (voir chapitre 7). Il ne demande à personne d'abandonner sa foi ou son absence de foi. Il propose une grammaire commune de l'équilibre conscient, que chacune et chacun peut relire à partir de sa propre source. Les textes sacrés sont cités comme sagesses et récits à interpréter, avec leurs références et leurs traductions[1].

12.1 L'Égypte ancienne : Maât, l'ordre juste

Pour les Égyptiens de l'Antiquité, Maât désigne à la fois une déesse, représentée coiffée d'une plume d'autruche, et un principe : l'ordre juste du monde, qui englobe la vérité, la justice, l'équilibre et la solidarité. Son contraire est *isfet*, le désordre, la violence, le mensonge. Maât n'est pas donnée une fois pour toutes. Elle doit être sans cesse « faite » et entretenue par le pharaon, par les juges et par chaque personne, sans quoi le chaos revient.

L'égyptologue Jan Assmann a montré que Maât repose sur une « justice connective » : agir pour autrui, se souvenir de ce que l'on a reçu, répondre les uns des autres. L'ordre du monde tient parce que les êtres humains se tiennent entre eux[2].

L'image la plus célèbre de Maât est la pesée du cœur, décrite dans le chapitre 125 du *Livre des morts* (Nouvel Empire). Le cœur du défunt est placé sur un plateau de la balance, la plume de Maât sur l'autre. Le défunt prononce une « déclaration d'innocence » où il affirme notamment n'avoir pas fait souffrir, n'avoir pas affamé, n'avoir pas diminué la mesure de grain ni faussé le fléau de la balance[3]. On est frappé de trouver, au cœur d'un texte religieux, des engagements aussi concrets et aussi économiques : poids justes, mesures justes, pas d'exploitation. Maât est une éthique de la juste mesure appliquée à la vie ordinaire.

12.2 Le judaïsme : la limite, la justice, la réparation

Le shabbat, l'année sabbatique et le jubilé

La Torah inscrit la limite au cœur du temps. Le shabbat, septième jour, interrompt le travail pour toutes et tous : le Deutéronome précise que le repos vaut aussi pour le serviteur, la servante, l'étranger et même le bétail (Dt 5,14). La septième année, l'année sabbatique (*shemitah*), la terre est laissée en repos (Lv 25,1-7) et, selon le Deutéronome, les dettes sont remises (Dt 15,1-2). Tous les cinquante ans, le jubilé prévoit la libération des personnes asservies pour dettes et le retour des terres à leurs familles d'origine (Lv 25,8-17 et 39-41). La raison est donnée dans un verset d'une grande portée : « Les terres ne se vendront point à perpétuité ; car le pays est à moi, car vous êtes chez moi comme étrangers et comme habitants » (Lv 25,23)[4].

Les historiens discutent de la mise en pratique effective du jubilé. Mais l'idée est claire et elle est puissante : un système économique doit comporter des mécanismes de retour à l'équilibre, faute de quoi l'accumulation et l'endettement s'emballent. C'est, formulée il y a plus de deux millénaires, l'intuition d'une régulation cyclique (voir chapitre 3) et d'un plafond à la concentration (voir chapitre 7). La Torah pose aussi une limite à la destruction : même en temps de guerre, il est interdit de couper les arbres fruitiers (Dt 20,19-20). La tradition rabbinique en a tiré le principe du *bal tashḥit*, l'interdiction du gaspillage et de la destruction inutile.

Tsedaka : la justice qui partage

Le mot *tsedaka*, souvent traduit par « charité », vient de *tsedek*, la justice. Donner n'est pas un geste facultatif de générosité : c'est rendre à chacun ce qui lui revient. Au XIIe siècle, Maïmonide classe les formes de la tsedaka en huit degrés ; le plus élevé consiste à aider une personne à devenir autonome, par un prêt, un partenariat ou un emploi, afin qu'elle n'ait plus besoin de recevoir[5]. On y reconnaît l'équité différenciée et la régénération des capacités humaines.

Tikkoun olam : réparer le monde

L'expression *tikkoun olam*, « réparation du monde », apparaît d'abord dans la Mishna pour justifier certaines règles adoptées « pour le bon ordre du monde ». Elle prend ensuite une dimension mystique dans la kabbale d'Isaac Louria (Safed, XVIe siècle), où chaque action juste contribue à rassembler les étincelles dispersées d'un monde brisé. Dans le judaïsme contemporain, elle désigne largement l'engagement social et écologique[6] (voir chapitre 3).

Les Maximes des Pères

Le traité *Pirké Avot* (« Maximes des Pères »), recueil de sagesse rabbinique inclus dans la Mishna, contient deux phrases qui résument la responsabilité équiconsciste. Hillel l'Ancien (Ier siècle av. J.-C.) : « Si je ne suis pas pour moi, qui sera pour moi ? Et si je ne suis que pour moi, que suis-je ? Et si ce n'est pas maintenant, quand ? » (Avot 1,14, trad. libre)[7]. En trois questions, Hillel articule le soin de soi, l'ouverture aux autres et l'urgence d'agir — l'équilibre intérieur et extérieur de la deuxième question-clé. Et Rabbi Tarfon : « Ce n'est pas à toi qu'il incombe d'achever l'ouvrage, mais tu n'es pas libre de t'y soustraire » (Avot 2,16, trad. libre)[8]. Personne ne rétablira seul l'équilibre du monde ; personne n'est dispensé d'y contribuer.

12.3 Le christianisme : un temps pour tout, l'amour du prochain, la tempérance

Un temps pour tout

Le livre de l'Ecclésiaste (Qohéleth), commun aux Bibles juive et chrétienne, contient l'un des textes les plus connus sur le rythme de la vie : « Il y a un temps pour tout, un temps pour toute chose sous les cieux » (Ec 3,1)[9]. Suit une longue liste de contraires : naître et mourir, planter et arracher, se taire et parler. La sagesse ne consiste pas à choisir un pôle une fois pour toutes, mais à discerner le moment juste. C'est exactement l'enjeu de la sixième question-clé, **Temporalité et cycles** (voir chapitre 8).

La règle d'or et l'élargissement du prochain

Jésus reprend le commandement du Lévitique, « Tu aimeras ton prochain comme toi-même » (Lv 19,18), et le relie à l'amour de Dieu comme les deux commandements dont dépendent toute la Loi et les prophètes (Mt 22,37-40). Il formule aussi la règle d'or sous sa forme positive : « Tout ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le de même pour eux, car c'est la loi et les prophètes » (Mt 7,12)[10]. Dans la parabole du bon Samaritain (Lc 10,25-37), la question « qui est mon prochain ? » est retournée : le prochain n'est pas celui qui appartient à mon groupe, c'est celui dont je me fais proche. C'est une leçon radicale d'élargissement du regard.

La tempérance et la mesure monastique

La tradition chrétienne a repris aux Grecs les quatre vertus cardinales — prudence, justice, force et tempérance — déjà énumérées dans le livre de la Sagesse (Sg 8,7) et systématisées par Thomas d'Aquin. La tempérance n'est pas la privation : c'est la maîtrise qui permet de jouir des biens sans en devenir esclave.

La Règle de saint Benoît (VIe siècle), qui a organisé la vie de milliers de monastères, est une école de la mesure. Elle nomme le discernement (*discretio*) « mère des vertus » (chap. 64). Elle équilibre prière, travail et lecture, et affirme que « l'oisiveté est ennemie de l'âme » (chap. 48). Sur la distribution des biens, elle cite les Actes des Apôtres : on donnait « à chacun selon ses besoins » (chap. 34) ; celui qui a besoin de moins doit rendre grâce, celui qui a besoin de plus doit s'en humilier, et tous resteront en paix[11]. On trouve là, quinze siècles avant nous, une formulation lim-

pide de l'équité différenciée. La devise *ora et labora* (« prie et travaille »), souvent attribuée à la Règle, n'y figure pas sous cette forme : elle en résume l'esprit et date d'une époque bien plus tardive.

François d'Assise, vers 1225, compose le *Cantique des créatures*, où il loue Dieu pour « frère soleil », « sœur lune », « sœur eau » et « notre sœur mère la Terre, qui nous soutient et nous gouverne ». Cette fraternité avec le vivant a inspiré, huit siècles plus tard, le titre de l'encyclique *Laudato si'*.

La doctrine sociale de l'Église

Depuis *Rerum novarum* (Léon XIII, 1891), l'Église catholique a élaboré une doctrine sociale fondée sur la dignité de la personne, le bien commun, la destination universelle des biens, la subsidiarité et la solidarité (voir chapitre 4). En 2015, le pape François publie *Laudato si'*, sur la sauvegarde de la maison commune. Il y développe une « écologie intégrale » et appelle à écouter « tant la clameur de la terre que la clameur des pauvres »[12].

Le 15 mai 2026, Léon XIV publie *Magnifica Humanitas*, sur la protection de la personne humaine à l'ère de l'intelligence artificielle. Plusieurs passages rejoignent directement le langage de l'équilibre conscient, à commencer par la mise en garde contre ce qui « se développe sans mesure » (n. 113 ; voir chapitres 1 et 7)[13]. L'encyclique souligne aussi que la solidarité n'est pleinement solidarité que si elle devient « un choix conscient »[14]. Il s'agit d'une **convergence de critères**, non d'une caution : le fondement de l'encyclique est théologique, celui de l'Équiconscisme ne l'est pas, et l'encyclique met l'accent sur la limite acceptée là où l'Équiconscisme parle d'équilibre dynamique (voir chapitre 7).

Autres voix chrétiennes

Le christianisme est pluriel. Le sociologue Max Weber a lié l'éthique protestante du travail et de l'épargne à l'essor du capitalisme (1904–1905) ; sa thèse, très discutée, rappelle que les convictions religieuses façonnent aussi les comportements économiques[15]. Le Conseil œcuménique des Églises a lancé en 1983 un processus « Justice, paix et sauvegarde de la création ». Dans l'orthodoxie, le patriarche œcuménique Dimitrios Ier a institué en 1989 une journée de prière pour la création, le 1er septembre, et son successeur Bartholomée Ier a fait de l'écologie un thème majeur de son ministère[16].

12.4 L'islam : la balance, le juste milieu, la gérance

Al-mîzân, la balance

Le Coran fait de la balance (*al-mîzân*) un signe cosmique et moral. Dans la sourate 55, *Ar-Rahmân* (« Le Tout Miséricordieux »), l'ordre du ciel et l'équité humaine sont mis en parallèle : « Et quant au ciel, Il l'a élevé bien haut. Et Il a établi la balance, afin que vous ne transgressiez pas dans la pesée : Donnez [toujours] le poids exact et ne faussez pas la pesée » (55,7-9)[17]. La balance du cosmos et celle du marché relèvent du même ordre. Ailleurs, le Coran associe l'envoi des Écritures et de la balance à l'établissement de la justice parmi les êtres humains (57,25).

Ummatan wasatan : la communauté du juste milieu

Le verset 2,143 qualifie la communauté des croyants de *ummatan wasatan*, que M. Hamidullah traduit par « communauté de justes » et que d'autres rendent par « communauté du juste milieu » : le mot *wasat* désigne le milieu, l'équilibre, ce qui est juste parce que situé entre les extrêmes[18]. La même idée s'applique à l'usage des biens. Le Coran décrit les serviteurs du Miséricordieux comme « ceux qui, lorsqu'ils dépensent, ne sont ni prodigues ni avares mais se tiennent au juste milieu » (25,67), et il demande : « mangez et buvez ; et ne commettez pas d'excès, car Il [Allah] n'aime pas ceux qui commettent des excès » (7,31)[19]. L'excès (*isrâf*) et le gaspillage sont des fautes morales.

La zakât, la gérance et les finalités de la loi

La *zakât*, l'un des cinq piliers de l'islam, impose chaque année de verser une part de ses biens (traditionnellement 2,5 % de l'épargne au-delà d'un seuil, le *nisâb*) aux personnes dans le besoin. Elle institue un mécanisme régulier de redistribution, qui « purifie » la richesse en la faisant circuler.

L'être humain est désigné comme *khalîfa* sur la Terre : « Je vais établir sur la terre un vicaire (*Khalîfah*) » (2,30)[20]. Ce statut est compris par de nombreux penseurs musulmans contemporains comme une gérance : la Terre est confiée, non possédée. Enfin, la théorie juridique des *maqâsid al-sharî'a* (« finalités de la loi »), formulée notamment par al-Ghazâlî (XIe–XIIe siècle) puis al-Shâtibî (XIVe siècle), identifie ce que la loi doit protéger : la religion, la vie, l'intelligence, la descendance et les biens[21]. Cette approche par les finalités, plutôt que par la seule lettre, est aujourd'hui mobilisée pour penser l'éthique économique et environnementale. En 2015, des responsables religieux et des universitaires musulmans ont adopté à Istanbul une *Déclaration islamique sur le changement climatique*[22].

La tradition prophétique formule aussi la règle d'or : « Aucun de vous n'est vraiment croyant tant qu'il n'aime pas pour son frère ce qu'il aime pour lui-même » (hadith transmis par Anas ibn Mâlik, rapporté par al-Bukhârî et Muslim, trad. libre)[23].

12.5 L'hindouisme et les traditions nées en Inde

Dharma : ce qui soutient

Le mot sanskrit *dharma* vient d'une racine qui signifie « tenir, soutenir ». Le dharma est l'ordre qui soutient le monde, la société et la personne, et le devoir qui en découle pour chacun selon sa situation. Il prolonge la notion védique de *ṛta*, l'ordre cosmique. La tradition classique distingue quatre buts légitimes de la vie : le dharma, la prospérité (*artha*), le plaisir (*kāma*) et la libération (*mokṣa*). La richesse et le plaisir ne sont pas condamnés ; ils sont légitimes lorsqu'ils restent encadrés par le dharma. C'est une vision de l'équilibre entre les dimensions de l'existence.

La Bhagavad-Gîtâ : l'équanimité et le bien du monde

Dans la *Bhagavad-Gîtâ*, Krishna enseigne au guerrier Arjuna d'agir sans être prisonnier des fruits de l'action : « Établi dans le yoga, accomplis tes actions en renonçant à l'attachement, égal dans le succès et dans l'échec ; l'égalité d'âme (*samatva*) est appelée yoga » (2,48, trad. libre)[24]. L'équanimité n'est pas l'indifférence : c'est la stabilité intérieure qui permet d'agir justement. Plus loin, Krish-

na invite à agir en ayant en vue le *lokasaṃgraha*, le maintien et la cohésion du monde (3,20) : le sage agit sans attachement, « désirant le bien du monde » (3,25)[25]. On retrouve ici la conscience de l'impact global et l'exemplarité de la neuvième question-clé.

La notion de *karma* est souvent mal comprise en Occident comme un destin. Elle désigne d'abord la loi des conséquences : toute action produit des effets, qui reviennent vers celui qui agit. C'est une éthique de la responsabilité. Le *Mahābhārata* formule la règle d'or : « On ne doit jamais faire à autrui ce que l'on considère comme nuisible pour soi-même. Telle est, en bref, la règle du dharma » (trad. libre)[26].

Le jaïnisme

Le jaïnisme, tradition indienne distincte, place au centre la non-violence (*ahiṃsā*) envers tous les êtres vivants, le non-attachement aux possessions (*aparigraha*) et la doctrine de la pluralité des points de vue (*anekāntavāda*), selon laquelle aucune perspective ne saisit seule la totalité du réel[27]. Sobriété, respect du vivant et élargissement du regard y sont réunis.

12.6 Le bouddhisme : la voie du milieu et l'interdépendance

La voie du milieu

Selon la tradition, le premier enseignement du Bouddha, prononcé près de Bénarès, commence par le rejet de deux extrêmes : la recherche des plaisirs des sens et la mortification. Entre les deux se trouve la « voie du milieu », qui mène à la paix et à l'éveil : c'est le noble chemin octuple[28]. Un autre texte illustre cet équilibre de façon très concrète. Un moine nommé Sona s'épuise par excès d'ardeur. Le Bouddha lui demande, puisqu'il était musicien, si son luth jouait juste quand les cordes étaient trop tendues, ou trop lâches. Non, répond Sona : seulement quand elles étaient accordées. Le Bouddha l'invite alors à trouver le « juste accord » de son effort[29]. L'image du luth rejoint celle du pendule : ni trop, ni trop peu, mais une tension juste.

L'interdépendance et la pleine conscience

Le bouddhisme enseigne la « production conditionnée » (*pratītyasamutpāda*) : rien n'existe par soi seul, tout surgit en dépendance d'autres conditions. Le maître vietnamien Thich Nhat Hanh a traduit cette idée par le néologisme d'« interêtre ». C'est une base philosophique solide pour une pensée systémique : nos décisions économiques, sociales et écologiques sont prises dans un réseau de causes et d'effets.

La pleine conscience (*sati*), attention lucide au moment présent, est devenue en Occident une pratique largement étudiée, souvent détachée de son cadre religieux. Les quatre « incommensurables » (*brahmavihāra*) — bienveillance, compassion, joie partagée et équanimité — décrivent une disposition intérieure équilibrée envers tous les êtres. La règle d'or y prend la forme de l'identification à autrui : « Tous tremblent devant la violence ; la vie est chère à tous. Se mettant à la place d'autrui, on ne doit ni tuer ni faire tuer » (*Dhammapada*, 130, trad. libre)[30].

Économie bouddhiste et bonheur national brut

En 1966, l'économiste E. F. Schumacher publie un essai intitulé « Buddhist Economics », repris dans *Small is Beautiful* (1973) : il y oppose la maximisation de la consommation à la recherche d'un bien-être maximal avec une consommation minimale (voir chapitre 4). Le royaume du Bhoutan a fait du « bonheur national brut » un objectif public, inscrit dans sa Constitution de 2008 (art. 9, al. 2) (voir chapitre 5)[31].

12.7 Le taoïsme : l'eau, le non-agir et l'art de s'arrêter

Le *Tao Te King* (« Livre de la Voie et de la Vertu ») est attribué par la tradition à Lao-tseu, au VIe siècle av. J.-C. ; la recherche date plutôt sa compilation des IVe–IIIe siècles av. J.-C., les plus anciens manuscrits connus (Guodian) remontant aux environs de 300 av. J.-C.[32]. Le texte est bref et difficile ; ses traductions divergent beaucoup. Nous citons ici celle de Stanislas Julien (1842), l'une des premières en français, qui a l'avantage d'être du domaine public, en invitant à la comparer à des traductions plus récentes[33].

L'eau. « L'homme d'une vertu supérieure est comme l'eau. L'eau excelle à faire du bien aux êtres et ne lutte point » (chap. 8). L'eau épouse les formes, va vers le bas, nourrit sans dominer, et vient pourtant à bout de la pierre. C'est l'image d'une force douce, qui agit par continuité plutôt que par contrainte.

Le mouvement et l'harmonie. « Le Tao a produit un ; un a produit deux ; deux a produit trois ; trois a produit tous les êtres » (chap. 42). Le même chapitre évoque les deux principes complémentaires, le *yin* et le *yang*, dont l'union produit l'harmonie. Dans la pensée chinoise, ils ne s'opposent pas comme le bien et le mal : chacun contient le germe de l'autre et se transforme en lui. L'équilibre est un mouvement d'alternance, non un point fixe — ce que dit aussi le pendule de l'Équiconscisme.

Le non-agir. Le *wu wei*, souvent traduit par « non-agir », ne signifie pas la passivité. Il désigne l'action juste, qui ne force pas, qui accompagne le mouvement des choses au lieu de le contrarier. On peut y voir la main qui tient le pendule « sans serrer » (voir chapitre 7).

Savoir se suffire, savoir s'arrêter. « Il vaut mieux ne pas remplir un vase que de vouloir le maintenir (lorsqu'il est plein) » (chap. 9). « Celui qui sait se suffire est assez riche » (chap. 33). « Il n'y a pas de plus grand malheur que de ne pas savoir se suffire. Il n'y a pas de plus grande calamité que le désir d'acquérir » (chap. 46). Enfin, le chapitre 77 compare la voie du Ciel à un arc que l'on tend : elle abaisse ce qui est trop haut, relève ce qui est trop bas, retranche au superflu pour suppléer à ce qui manque, alors que la voie des hommes fait souvent l'inverse (paraphrase). Rarement une tradition aura formulé aussi nettement l'idée d'un corridor de la juste mesure.

Une mise en garde s'impose : de nombreuses « citations du Tao » circulant aujourd'hui sont apocryphes. La phrase « Ce n'est pas l'équilibre figé qui donne la paix, mais la danse constante des polarités », par exemple, ne figure dans aucun des 81 chapitres.

12.8 Le confucianisme : le milieu invariable et l'harmonie sans uniformité

Le *Zhongyong*, traditionnellement traduit par « L'Invariable Milieu », est un chapitre du *Livre des rites* devenu l'un des « Quatre Livres » du confucianisme au XIIe siècle. Son premier chapitre définit le milieu (*zhong*, que Legge rend par « equilibrium ») comme l'état où les émotions — joie, colère, tristesse, plaisir — ne se sont pas encore manifestées, et l'harmonie (*he*) comme l'état où, s'étant manifestées, elles le font dans la juste mesure (voir chapitre 6). Le milieu est « la grande racine » du monde, l'harmonie « la voie universelle » ; lorsqu'ils sont pleinement réalisés, le ciel et la terre trouvent leur ordre et tous les êtres sont nourris (trad. libre d'après J. Legge)[34]. L'équilibre intérieur et l'ordre du monde sont liés : c'est la deuxième question-clé de l'Équiconscisme.

Au centre de l'éthique confucéenne se trouve le *ren*, l'humanité ou la bienveillance, qui se cultive dans les relations. Interrogé sur un mot qui puisse guider toute une vie, Confucius répond : la réciprocité (*shu*) — « Ce que vous ne voudriez pas que l'on vous fît, ne le faites pas aux autres » (*Entretiens*, 15,24, trad. libre)[35]. Une autre maxime des *Entretiens* éclaire l'équité différenciée : « L'homme de bien recherche l'harmonie, non l'uniformité ; l'homme de peu recherche l'uniformité, non l'harmonie » (13,23, trad. libre)[36]. L'harmonie, comme en musique, suppose des voix différentes.

Au XIe siècle, le penseur néo-confucéen Zhang Zai étend ce lien à tous les êtres dans son *Inscription de l'Ouest* : « Le peuple est mes frères et sœurs, les êtres sont mes compagnons » (trad. libre)[37].

12.9 Les sagesses autochtones : réciprocité, générations futures, communauté

Les peuples autochtones ne forment pas un bloc. Leurs traditions sont multiples, souvent orales, et elles ont trop souvent été idéalisées ou appropriées par d'autres. Il faut donc les citer avec prudence et les laisser, autant que possible, parler par leurs propres voix et leurs propres institutions.

La Grande Loi de la Paix des Haudenosaunee. La confédération des Haudenosaunee (Iroquois) repose sur une constitution orale, la Grande Loi de la Paix. Dans la version recueillie au début du XXe siècle par l'ethnologue Arthur C. Parker, les chefs sont exhortés à écarter leur intérêt personnel et à garder en vue non seulement le présent, mais aussi les générations à venir, y compris celles « dont les visages sont encore sous la surface du sol » (trad. libre)[38]. Le « principe de la septième génération », souvent cité aujourd'hui, notamment par le chef onondaga Oren Lyons, prolonge cet esprit ; mais la formule précise ne figure pas dans les versions écrites anciennes, et il convient de la présenter comme une expression contemporaine de cette tradition.

Le *buen vivir*. Dans les Andes, les notions quechua de *sumak kawsay* et aymara de *suma qamaña* désignent une vie bonne en harmonie avec la communauté et la nature. Elles ont été inscrites dans la Constitution de l'Équateur (2008), qui reconnaît aussi des droits à la nature (*Pacha Mama*), et dans celle de la Bolivie (2009)[39]. L'écart entre ces textes et certaines politiques extractives menées depuis montre que l'inscription juridique ne suffit pas : l'équilibre doit être pratiqué, pas seulement proclamé.

Ubuntu. Dans plusieurs langues bantoues d'Afrique australe, le proverbe *umuntu ngumuntu ngabantu* signifie qu'une personne est une personne par les autres personnes. Le théologien et philosophe kényan John S. Mbiti a résumé la conception africaine de la personne, dont Ubuntu est l'une des expressions, par la formule : « Je suis, parce que nous sommes ; et puisque nous sommes, donc je suis » (trad. libre)[40]. Desmond Tutu en a fait un fondement de la réconciliation en Afrique du Sud après l'apartheid. Ubuntu ne dissout pas la personne dans le groupe : il affirme que l'on devient pleinement soi-même dans la relation.

12.10 Sagesses philosophiques et humanismes laïques

L'équilibre conscient n'a pas besoin de fondement religieux pour être pensé. Les traditions philosophiques y conduisent aussi.

Le stoïcisme. Pour les stoïciens, la sagesse consiste à vivre en accord avec la nature et avec la raison, à distinguer ce qui dépend de nous de ce qui n'en dépend pas (Épictète), et à se savoir membre d'un tout. Le stoïcien Hiéroclès (IIe siècle) décrivait l'être humain au centre de cercles concentriques — soi, la famille, les concitoyens, l'humanité — et invitait à « resserrer » ces cercles, à traiter les plus lointains comme des proches[41]. C'est une image exacte de l'élargissement du regard. L'empereur Marc Aurèle le résume : « Ce qui n'est pas utile à l'essaim n'est pas utile non plus à l'abeille » (*Pensées*, VI, 54, trad. libre)[42].

L'humanisme. Du vers de Térence, « Je suis homme, et rien de ce qui est humain ne m'est étranger », à l'exigence kantienne de traiter l'humanité, en soi comme en autrui, toujours comme une fin et jamais simplement comme un moyen (1785), l'humanisme a fondé la dignité sur la raison et la liberté. Au XXe siècle, Hans Jonas a étendu la responsabilité aux générations futures (voir chapitre 6). Le philosophe André Comte-Sponville a défendu la possibilité d'une « spiritualité sans Dieu », faite de fidélité, d'amour et d'ouverture au réel[43].

La Déclaration universelle des droits de l'homme (1948). Son article premier énonce : « Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité »[44]. Le mot « conscience » y figure en toutes lettres, relié à la fraternité. *Magnifica Humanitas* qualifie cette déclaration de « l'une des plus hautes expressions de la conscience humaine », reprenant Jean-Paul II[45] : un texte religieux reconnaît ici un texte laïque comme bien commun.

La Charte de la Terre (2000). Fruit d'une consultation mondiale, lancée au Palais de la Paix de La Haye le 29 juin 2000, elle s'ouvre ainsi : « Nous nous trouvons à un moment déterminant de l'histoire de la Terre, le moment où l'humanité doit décider de son avenir ». Son quatrième principe demande de « préserver la richesse et la beauté de la Terre pour les générations présentes et futures » (voir chapitre 11), en reconnaissant « que la liberté d'action de chaque génération est déterminée par les besoins des générations futures »[46]. On y lit une formulation laïque, interculturelle et contemporaine de la plupart des intuitions rencontrées dans ce chapitre.

12.11 Le fil commun : la règle d'or, la mesure, la responsabilité

La règle d'or

Le fil le plus visible qui relie ces traditions est la règle d'or. Elle existe sous une forme négative (« ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas qu'on te fasse ») et sous une forme positive (« fais pour autrui ce que tu voudrais qu'on fasse pour toi »). Le Talmud rapporte qu'un païen demanda à Hillel de lui enseigner toute la Torah pendant qu'il se tenait sur un pied ; Hillel répondit : « Ce qui t'est haïssable, ne le fais pas à ton prochain : c'est toute la Torah, le reste est commentaire ; va et étudie » (trad. libre)[47]. En 1993, à Chicago, la *Déclaration pour une éthique planétaire* du Parlement des religions du monde, rédigée à l'initiative du théologien Hans Küng, a placé cette règle, avec l'exigence que tout être humain soit traité humainement, au cœur d'une éthique commune[48] (voir chapitre 10).

Deux objections méritent d'être entendues, parce qu'elles enrichissent la règle. Kant estimait qu'elle ne pouvait pas servir de loi morale universelle, car elle part de ce que chacun désire pour soi[49]. Et George Bernard Shaw ironisait : « Ne faites pas aux autres ce que vous voudriez qu'ils vous fassent. Leurs goûts peuvent être différents » (trad. libre)[50]. Ces objections rejoignent exactement l'Équiconscisme : tout le monde n'a pas besoin de la même chose. La règle d'or, bien comprise, demande donc d'**écouter** avant d'agir — c'est le deuxième mouvement du cycle de l'équilibre conscient. Se mettre à la place de l'autre, ce n'est pas lui prêter ses propres désirs, c'est lui laisser la parole.

Tableau comparatif

Tradition	Équilibre et mesure	Conscience et responsabilité	Justice et partage	Temps et vivant	Règle d'or (référence)
Égypte ancienne	Maât, ordre juste ; pesée du cœur	« Justice connective » : répondre les uns des autres	Poids et mesures justes (*Livre des morts*, 125)	Maât à entretenir sans cesse contre *isfet*	—
Judaïsme	Shabbat, limite ; *bal tashḥit*	Avot 1,14 ; 2,16	Tsedaka ; jubilé (Lv 25)	Année sabbatique ; « la terre est à moi » (Lv 25,23)	Lv 19,18 ; Hillel (Shabbat 31a)
Christianisme	Tempérance ; *discretio* (Règle de saint Benoît)	Amour du prochain ; bon Samaritain	Doctrine sociale ; « à chacun selon ses besoins »	« Un temps pour tout » (Ec 3) ; *Laudato si'*	Mt 7,12
Islam	*Mîzân* (55,7-9) ; *wasat* (2,143 ; 25,67)	*Khalîfa* (2,30)	Zakât ; *maqâsid*	Interdiction de l'excès (7,31)	Hadith (al-Bukhârî, Muslim)
Hindouisme	Dharma ; *samatva* (BG 2,48)	Karma ; *lokasaṃgraha* (BG 3,20-25)	Quatre buts de la vie	*Ṛta*, ordre cosmique	*Mahābhārata*, XIII
Jaïnisme	*Aparigraha*	*Anekāntavāda*	Non-possession	*Ahiṃsā* envers tout le vivant	—
Bouddhisme	Voie du milieu ; le luth de Sona	*Sati* ; interdépendance	Économie bouddhiste	Compassion pour tous les êtres	*Dhammapada*, 129-130
Taoïsme	Savoir s'arrêter (chap. 9, 44, 46)	*Wu wei*, action juste	Chap. 77 : ôter le superflu, combler le manque	L'eau ; *yin-yang*	—

Tradition	Équilibre et mesure	Conscience et responsabilité	Justice et partage	Temps et vivant	Règle d'or (référence)
Confucianisme	*Zhongyong* : équilibre et harmonie	*Ren* ; exemplarité	Harmonie sans uniformité (13,23)	Zhang Zai : « les êtres sont mes compagnons »	*Entretiens*, 15,24
Sagesses autochtones	Réciprocité ; *buen vivir*	Ubuntu : « je suis parce que nous sommes »	Communauté	Générations à venir (Haudenosaunee) ; droits de la nature	—
Stoïcisme et humanismes	Vivre selon la nature et la raison	Cercles de Hiéroclès ; Jonas	Dignité (Kant ; DUDH, art. 1)	Charte de la Terre (2000)	Éthique planétaire (1993)

Lecture : ce tableau rapproche des notions pour faciliter le dialogue ; il ne signifie pas que ces notions soient équivalentes. Un tiret indique que nous n'avons pas retenu de formulation assez sûre pour ce chapitre.

Une grammaire commune, des sources différentes

Que retenir ? D'abord, que l'intuition de l'équilibre conscient n'est pas une invention récente. Des bords du Nil aux Andes, de la Chine à la Méditerranée, les êtres humains ont compris que la démesure détruit, que la justice passe par la juste mesure, que chacun répond de ses actes devant les autres et devant ceux qui viendront, et que le vivant ne nous appartient pas. Ensuite, que ces traditions ont inventé des **institutions** pour rendre cette intuition praticable : le shabbat et le jubilé, la zakât, la règle monastique, les conseils des Haudenosaunee. L'Équiconscisme s'inscrit dans cette lignée lorsqu'il propose des outils concrets : les dix questions-clés, les grilles, le cycle de l'équilibre conscient (voir chapitres 8 et 14).

Enfin, que la convergence n'efface pas la différence. Pour le croyant, la mesure peut venir de Dieu ; pour le bouddhiste, de la compréhension de l'interdépendance ; pour l'humaniste laïque, de la raison et de la dignité. L'Équiconscisme ne tranche pas entre ces fondements. Il ne demande à personne de renoncer à sa source. Il propose une grammaire commune — mesure, conscience, responsabilité, équité différenciée, souci des générations futures — dans laquelle chacune et chacun peut reconnaître ce qu'il porte déjà. *Magnifica Humanitas* le dit à sa manière, en affirmant qu'« au cœur des grands itinéraires spirituels se trouve un message de paix »[51]. Le dialogue entre traditions n'est pas un luxe : c'est l'une des conditions d'une société inclusive et solidaire (voir chapitre 10, section 10.20).

> **QUESTION-CLÉ** **Question-clé**
>
> Dans votre propre tradition — religieuse, spirituelle, philosophique ou familiale —, quelle parole, quelle pratique ou quelle institution vous aide à tenir la juste mesure ? Et que pourriez-vous apprendre, sans renoncer à ce que vous êtes, d'une tradition qui n'est pas la vôtre ?

En bref

- Les grandes traditions religieuses et philosophiques convergent sur quelques intuitions — **mesure, justice, responsabilité, compassion, souci des générations futures** —, sans pour autant se confondre ; l'approche de ce chapitre est respectueuse et non syncrétique.

- La **balance** est un symbole partagé : la pesée du cœur de Maât, le *mîzân* du Coran (55,7-9), la justice de la tsedaka ; le **juste milieu** aussi : *wasat* (2,143), la voie du milieu bouddhiste, le *Zhongyong* confucéen, la tempérance chrétienne.
- Plusieurs traditions ont institué des **mécanismes de retour à l'équilibre** : shabbat, année sabbatique et jubilé (Lv 25), zakât, règle monastique, « à chacun selon ses besoins ».
- Le **temps** et le **vivant** sont au cœur de ces sagesses : « un temps pour tout » (Ec 3,1), l'eau du *Tao Te King*, les générations « dont les visages sont encore sous le sol », la Charte de la Terre (2000).
- La **règle d'or** traverse presque toutes les traditions ; relue à la lumière de l'équité différenciée, elle commence par l'**écoute** de ce dont l'autre a réellement besoin.
- L'Équiconscisme propose une **grammaire commune**, non une religion : chacune et chacun peut s'y reconnaître à partir de sa foi ou de son absence de foi.

Notes

1. Traductions utilisées : Bible, trad. Louis Segond (1910) ; Coran, trad. Muhammad Hamidullah (version publiée sur quran.com, consultée le 30 septembre 2026) ; *Tao Te King*, trad. Stanislas Julien, Paris : Imprimerie royale, 1842. Les autres traductions sont indiquées « trad. libre ».
2. Jan Assmann, *Ma'at. Gerechtigkeit und Unsterblichkeit im Alten Ägypten*, Munich : C. H. Beck, 1990 ; en français : *Maât, l'Égypte pharaonique et l'idée de justice sociale*, Paris : Julliard, 1989.
3. *Livre des morts*, chap. 125 (« déclaration d'innocence ») ; trad. fr. : Paul Barguet, *Le Livre des morts des anciens Égyptiens*, Paris : Cerf, 1967 (paraphrase).
4. Lv 25,23, trad. L. Segond (1910).
5. Maïmonide, *Mishné Torah*, « Lois sur les dons aux pauvres » (*Matnot Aniyim*), 10,7-14.
6. Mishna, *Guittin*, 4,2-9 (*mipné tikkoun ha-olam*) ; sur l'évolution du concept, voir Gershom Scholem, *Les Grands Courants de la mystique juive*, trad. M.-M. Davy, Paris : Payot, 1950 (sur Louria).
7. Mishna, *Avot*, 1,14. Texte et trad. anglaise : Sefaria, https://www.sefaria.org/Pirkei_Avot.1.14 (consulté le 30 septembre 2026).
8. Mishna, *Avot*, 2,16 (numérotation de Sefaria ; 2,21 dans certaines éditions), https://www.sefaria.org/Pirkei_Avot.2.16 (consulté le 30 septembre 2026).
9. Ec 3,1, trad. L. Segond (1910).
10. Lv 19,18 et Mt 7,12, trad. L. Segond (1910) ; voir aussi Lc 6,31.
11. *Règle de saint Benoît*, chap. 34 (citant Ac 4,35), 48 et 64 (paraphrases et trad. libre du latin).
12. François, Lett. enc. *Laudato si'* (24 mai 2015), n. 49 ; passage repris dans Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 43.
13. Léon XIV, Lett. enc. *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 113.
14. Ibid., n. 74.
15. Max Weber, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (1904–1905) ; trad. fr. : *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, trad. J.-P. Grossein, Paris : Gallimard, 2003.
16. Conseil œcuménique des Églises, 6e Assemblée, Vancouver, 1983 ; Patriarcat œcuménique, message du patriarche Dimitrios Ier pour le 1er septembre 1989.
17. Coran 55,7-9, trad. M. Hamidullah (quran.com, consulté le 30 septembre 2026) ; 57,25 : « fait descendre avec eux le Livre et la balance, afin que les gens établissent la justice » (même trad.).
18. Coran 2,143, trad. M. Hamidullah (« Et aussi Nous avons fait de vous une communauté de justes pour que vous soyez témoins… »).
19. Coran 25,67 et 7,31, trad. M. Hamidullah.
20. Coran 2,30, trad. M. Hamidullah.
21. Al-Ghazâlî, *al-Mustasfâ min 'ilm al-usûl* ; al-Shâtibî, *al-Muwâfaqât fî usûl al-sharî'a*. Présentation : Jasser Auda, *Maqasid al-Shariah as Philosophy of Islamic Law*, Londres/Washington : IIIT, 2008.
22. *Islamic Declaration on Global Climate Change*, Istanbul, 18 août 2015.
23. Al-Bukhârî, *Sahîh*, Livre de la foi, n° 13 ; Muslim, *Sahîh*, Livre de la foi, n° 45 ; repris dans al-Nawawî, *Les Quarante Hadiths*, n° 13. Texte et trad. anglaise : https://sunnah.com/bukhari:13 et https://sunnah.com/muslim:45a (consulté le 30 septembre 2026).
24. *Bhagavad-Gîtâ*, 2,48 (« yoga-sthaḥ kuru karmāṇi saṅgaṃ tyaktvā dhanañjaya / siddhy-asiddhyoḥ samo bhūtvā samatvaṃ yoga ucyate »).

25. *Bhagavad-Gîtâ*, 3,20 et 3,25 (trad. libre).
26. *Mahābhārata*, livre XIII (*Anuśāsana Parva*), section 113, 8 ; trad. anglaise de K. M. Ganguli (1883–1896) : « One should never do that to another which one regards as injurious to one's own self. This, in brief, is the rule of Righteousness ».
27. Voir Paul Dundas, *The Jains*, 2e éd., Londres : Routledge, 2002.
28. *Dhammacakkappavattana Sutta*, *Saṃyutta Nikāya*, 56,11 ; trad. anglaise de Ñāṇamoli Thera, accesstoinsight.org (consulté le 30 septembre 2026).
29. *Soṇa Sutta*, *Aṅguttara Nikāya*, 6,55 ; trad. anglaise de Thanissaro Bhikkhu, accesstoinsight.org (paraphrase).
30. *Dhammapada*, 130 ; trad. anglaise d'Acharya Buddharakkhita, accesstoinsight.org (consulté le 30 septembre 2026).
31. E. F. Schumacher, « Buddhist Economics » (1966), repris dans *Small is Beautiful*, Londres : Blond & Briggs, 1973 ; Constitution du Royaume du Bhoutan (2008), art. 9, al. 2.
32. Sur la datation, voir Anne Cheng, *Histoire de la pensée chinoise*, Paris : Seuil, 1997, chap. 7.
33. Lao-tseu, *Tao Te King. Le Livre de la voie et de la vertu*, trad. Stanislas Julien, Paris : Imprimerie royale, 1842, chap. 8, 9, 33, 42, 44 et 46 ; texte consulté sur https://www.chineancienne.fr (30 septembre 2026). Chap. 77 : paraphrase. Autre traduction de référence : Liou Kia-hway, dans *Philosophes taoïstes*, Paris : Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade », 1980.
34. *Zhongyong*, chap. 1, 4-5 ; trad. anglaise de James Legge, *The Doctrine of the Mean*, Oxford, 1893, sacred-texts.com (consulté le 30 septembre 2026).
35. Confucius, *Entretiens* (*Lunyu*), 15,24 (15,23 dans la numérotation de Legge) ; voir aussi 12,2.
36. Confucius, *Entretiens*, 13,23 (君子和而不同，小人同而不和).
37. Zhang Zai, *Ximing* (« Inscription de l'Ouest »), XIe siècle (民吾同胞，物吾與也).
38. Arthur C. Parker, *The Constitution of the Five Nations, or The Iroquois Book of the Great Law*, New York State Museum Bulletin n° 184, Albany : University of the State of New York, 1916, « The Great Binding Law », art. 28 (« …even those whose faces are yet beneath the surface of the ground — the unborn of the future Nation ») (paraphrase et trad. libre). L'expression « septième génération » n'apparaît pas dans ce texte.
39. Constitution de la République de l'Équateur (2008), préambule et art. 71 ; Constitution de l'État plurinational de Bolivie (2009), art. 8.
40. John S. Mbiti, *African Religions and Philosophy*, Londres : Heinemann, 1969 (« I am, because we are; and since we are, therefore I am ») ; Desmond Tutu, *No Future Without Forgiveness*, New York : Doubleday, 1999.
41. Hiéroclès, fragment conservé par Stobée, *Anthologie*, IV, 27, 23.
42. Marc Aurèle, *Pensées pour moi-même*, VI, 54.
43. Térence, *Heautontimoroumenos*, v. 77 ; Emmanuel Kant, *Fondements de la métaphysique des mœurs* (1785) ; André Comte-Sponville, *L'Esprit de l'athéisme. Introduction à une spiritualité sans Dieu*, Paris : Albin Michel, 2006.
44. Nations Unies, *Déclaration universelle des droits de l'homme*, 10 décembre 1948, art. 1.
45. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 54.
46. Charte de la Terre (2000), préambule, principe 4 et principe 4a, version française officielle, https://earthcharter.org/wp-content/assets/virtual-library2/images/uploads/echarter_french.pdf (consulté le 30 septembre 2026).
47. Talmud de Babylone, *Shabbat* 31a ; texte et trad. anglaise : https://www.sefaria.org/Shabbat.31a (consulté le 30 septembre 2026).
48. Parlement des religions du monde, *Déclaration pour une éthique planétaire*, Chicago, 4 septembre 1993 ; voir Hans Küng et Karl-Josef Kuschel (dir.), *Manifeste pour une éthique planétaire*, Paris : Cerf, 1995.
49. Emmanuel Kant, *Fondements de la métaphysique des mœurs* (1785), IIe section, note (Ak. IV, 430).
50. George Bernard Shaw, *Man and Superman* (1903), « Maxims for Revolutionists ».
51. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 223.

CHAPITRE 13

L'intelligence artificielle : multiplicateur d'équilibre ou de déséquilibre ? Les dix commandements de l'IA

> *« La technologie n'est ni bonne, ni mauvaise ; elle n'est pas neutre non plus. » (trad. libre)*
>
> — Melvin Kranzberg, « Technology and History: "Kranzberg's Laws" », 1986[1]

> *« faire progresser la technique sans faire régresser le cœur. »*
>
> — Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 126, 2026[2]

Rarement une technologie a été adoptée aussi vite que l'intelligence artificielle (IA) générative. En moins de quatre ans, elle est passée des laboratoires aux bureaux, aux salles de classe et aux téléphones de centaines de millions de personnes. Elle promet de libérer du temps. Elle peut aussi le dévorer.

Deux récits s'affrontent : l'un annonce une abondance sans précédent, l'autre un effondrement — emplois détruits, vérité dissoute, pouvoir concentré, perte de contrôle. L'Équiconscisme ne choisit ni l'euphorie ni la panique. Il pose une autre question : **l'IA amplifie-t-elle l'équilibre ou le déséquilibre ?**

La réponse ne se trouve pas dans la machine, mais dans la main qui tient le pendule (voir chapitre 7). Entre des mains inconscientes, une IA puissante accélère l'emballement. Encadrée et mise au service d'une intention claire, elle peut devenir un soutien et un multiplicateur idéal de l'équilibre conscient. Après un état des lieux, un examen des promesses, des risques et des cadres existants, ce chapitre propose **les dix commandements de l'IA équiconsciste** : dix repères brefs, solennels et opérationnels pour les concepteurs, les dirigeants et les utilisateurs.

13.1 L'IA en 2026 : un état des lieux

Une adoption massive et rapide

Selon le *AI Index* de Stanford, 78 % des organisations interrogées utilisaient l'IA en 2024, contre 55 % en 2023[3]. L'édition 2026 indique que cette proportion a atteint 88 % en 2025, et que l'IA générative est désormais utilisée dans au moins une fonction de l'entreprise par 70 % des organisations[4].

Des capacités en progression spectaculaire

Sur le test *Humanity's Last Exam*, les meilleurs modèles dépassaient 50 % de réponses exactes en avril 2026, contre 8,8 % un an plus tôt[5]. Le coût d'utilisation d'un modèle de niveau équivalent à GPT-3.5 a été divisé par plus de 280 entre fin 2022 et fin 2024[6]. Ces progrès restent inégaux : des systèmes capables de problèmes de niveau doctoral peuvent échouer à lire l'heure sur une horloge analogique[7]. La puissance n'est pas la compréhension.

Des investissements sans précédent et concentrés

L'investissement mondial des entreprises dans l'IA a plus que doublé en 2025 pour atteindre environ 581,7 milliards de dollars ; l'investissement privé s'élève à 344,7 milliards, dont 170,9 milliards pour la seule IA générative[8]. En 2025, plus de 90 % des modèles jugés « notables » par le AI *Index* provenaient de l'industrie (93, contre 2 issus du monde universitaire) ; les États-Unis en ont produit 59, la Chine 35 et la Corée du Sud 8[9]. La capacité de calcul mondiale dédiée à l'IA a crû d'environ 3,3 fois par an depuis 2022, et un seul fournisseur de puces en détient plus de 60 %[10]. L'IA est un bien de plus en plus puissant, produit par de moins en moins d'acteurs.

Une empreinte matérielle bien réelle

L'IA n'est pas immatérielle. Selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE), les centres de données ont consommé environ 415 TWh d'électricité en 2024, soit 1,5 % de la consommation mondiale ; ce chiffre devrait plus que doubler pour atteindre environ 945 TWh en 2030, l'équivalent de la consommation actuelle du Japon, l'IA étant le principal moteur de cette croissance[11]. S'y ajoutent l'eau de refroidissement, les métaux des puces et les émissions de l'entraînement des plus grands modèles — environ 72 800 tonnes d'équivalent CO_2 estimées pour l'entraînement d'un seul modèle de pointe en 2025 (Grok 4, de xAI), selon le AI *Index*[12].

Un travail transformé plus que supprimé — pour l'instant

L'Organisation internationale du Travail (OIT) estime qu'un emploi sur quatre dans le monde est potentiellement exposé à l'IA générative ; la part monte à 34 % dans les pays à revenu élevé et descend à 11 % dans les pays à faible revenu. Les emplois de bureau, où les femmes sont surreprésentées, sont les plus exposés, et l'OIT conclut que la transformation des tâches est l'effet le plus probable, plutôt que leur disparition pure et simple[13]. L'OCDE soulignait déjà en 2023 qu'une part importante de l'emploi, dans ses pays membres, relève de professions exposées à un risque élevé d'automatisation[14]. Les premiers effets apparaissent chez les plus jeunes : aux États-Unis, l'emploi des développeurs de logiciels âgés de 22 à 25 ans a reculé de près de 20 % selon les données reprises par le AI *Index* 2026, tandis que les postes expérimentés se maintiennent[15].

Une confiance ambivalente et des incidents en hausse

Dans les enquêtes Ipsos reprises par Stanford, 59 % des personnes interrogées estiment en 2025 que les bénéfices de l'IA l'emportent sur ses inconvénients ; mais 52 % déclarent que les produits d'IA les rendent nerveuses[16]. La base de données AI *Incident Database* a recensé 362 incidents documentés en 2025, contre 233 en 2024. Dans le même temps, la transparence des grands développeurs a reculé : leur score moyen à l'indice de transparence des modèles de fondation est tombé de 58 à 40 entre 2024 et 2025[17].

REPÈRE **L'IA en 2025–2026 : quelques ordres de grandeur**

| Indicateur | Valeur | Source | |—|—|—| | Organisations utilisant l'IA | 55 % (2023) → 78 % (2024) → 88 % (2025) | Stanford AI *Index* 2025 et 2026 | | Investissement des entreprises dans l'IA | ≈ 581,7 milliards USD (2025) | Stanford AI *Index* 2026 | | Électricité des centres de données | 415 TWh (2024) → ≈ 945 TWh (2030, projection) | AIE, *Energy and* AI, 2025 | | Incidents d'IA documentés | 233 (2024) → 362 (2025) | Stanford AI *Index* 2026 |

Une technologie qui avance plus vite que les institutions et les consciences chargées de l'orienter : c'est la définition d'un pendule qui s'emballe.

13.2 Les promesses : un multiplicateur idéal, s'il est bien utilisé et encadré

Il serait malhonnête de ne voir dans l'IA qu'une menace.

En santé, l'IA aide à lire des images médicales, à détecter plus tôt certains cancers, à prédire la structure des protéines — un travail récompensé par le prix Nobel de chimie 2024, attribué notamment à Demis Hassabis et John Jumper pour AlphaFold. L'Agence américaine des médicaments (FDA) avait autorisé 223 dispositifs médicaux intégrant de l'IA au cours de la seule année 2023[18].

En science, les publications consacrées à la découverte de médicaments assistée par l'IA ont plus que doublé en deux ans[19].

En éducation et en accessibilité, tutorat, traduction, transcription pour les personnes sourdes, description d'images pour les personnes aveugles : l'IA peut réduire des inégalités d'accès très concrètes.

Au travail, elle peut alléger les tâches répétitives au profit du jugement, de la relation et de la créativité.

David Fiorucci résume cette ambivalence en une phrase : « L'IA est un multiplicateur de force : elle multiplie la clarté et la valeur… ou elle multiplie la confusion et les dommages. »[20] Multipliée par une intention juste, une gouvernance claire et des personnes compétentes, l'IA devient **un soutien et un multiplicateur idéal de l'équilibre conscient**. Multipliée par la précipitation, l'opacité et la recherche du seul profit, elle devient un accélérateur de déséquilibre.

13.3 Les risques : où le pendule peut s'emballer

La concentration du pouvoir

Quelques entreprises contrôlent les puces, les centres de données, les modèles les plus puissants et les plateformes d'information de milliards de personnes. Cette concentration touche directement la septième question-clé, **Pouvoir et consentement** : qui décide des règles qu'une IA applique à des millions de personnes, et avec quel consentement ?

La manipulation et la désinformation

Giuliano da Empoli a montré, dans *Les ingénieurs du chaos* (2019), comment des stratèges politiques exploitent les algorithmes pour capter la colère et polariser, puis décrit, dans *L'heure des prédateurs* (2025), un monde où des acteurs politiques et technologiques tirent parti du désordre au lieu de le réguler[21] (voir chapitre 1). L'IA générative abaisse encore le coût de la tromperie : faux enregistrements, fausses images, messages personnalisés à grande échelle. Le « renard » de l'illustration de la poule (voir chapitre 7) dispose d'outils industriels.

La dette cognitive

Une étude du MIT Media Lab (Kosmyna et al., 2025) a comparé des personnes rédigeant des textes seules, avec un moteur de recherche ou avec un assistant conversationnel. Celles qui utilisaient l'assistant présentaient la connectivité cérébrale la plus faible, se souvenaient moins bien de leur propre texte et s'en sentaient moins auteurs ; les chercheurs parlent de « dette cognitive »[22]. L'échantillon est petit (54 participants, 18 pour la dernière phase) et l'étude, encore en prépublication, demande réplication. Mais elle rejoint des résultats plus anciens et solides : le « biais d'automatisation », tendance à suivre la machine même quand elle se trompe, et les « ironies de l'automatisation », qui font que plus un système est automatisé, moins l'humain est capable de reprendre la main quand il le faut[23].

Les biais et les discriminations

Une IA apprend du passé, et le passé contient des injustices. En 2018, Joy Buolamwini et Timnit Gebru ont montré que des systèmes commerciaux de reconnaissance faciale commettaient beaucoup plus d'erreurs sur les femmes à la peau foncée que sur les hommes à la peau claire[24]. Partout où une IA trie des personnes — recrutement, crédit, justice, aide sociale —, elle peut reproduire les inégalités à grande échelle et les rendre invisibles.

Surveillance, travail et empreinte écologique

Reconnaissance biométrique, analyse des émotions, profilage : l'IA rend possible une surveillance d'une finesse inédite, par des États comme par des entreprises. Au travail, au-delà du nombre d'emplois, c'est la qualité du travail qui est en jeu : déqualification, contrôle algorithmique des cadences, travail invisible des personnes qui annotent les données ou modèrent les contenus, souvent dans des pays à bas salaires. Enfin, l'électricité, l'eau et les métaux consommés par l'IA (voir 13.1) placent sa croissance en tension directe avec le plafond écologique du corridor de la juste mesure (voir chapitre 7). Une requête superflue n'est pas gratuite pour le vivant.

La dilution de la responsabilité

Quand une décision passe par un modèle, un fournisseur, un intégrateur et un utilisateur, qui en répond ? Le guide SALTER décrit ce glissement : « L'IA ne décide pas. Elle propose. »[25] Mais le confort de la recommandation peut éroder le courage de décider. À la question « qui a décidé ? », on finit par répondre par une procédure plutôt que par un nom.

Les systèmes autonomes et les risques extrêmes

Les systèmes dits « agentiques » agissent de plus en plus seuls. Dans le domaine militaire, des armes capables de sélectionner et d'attaquer des cibles sans intervention humaine posent une question morale directe. Enfin, une partie de la communauté scientifique alerte sur des risques de grande ampleur — usages biologiques ou cybernétiques malveillants, perte de contrôle de systèmes très avancés. Leur probabilité fait débat ; leur gravité potentielle justifie la vigilance.

> **QUESTION-CLÉ Le test du multiplicateur**
>
> Avant d'introduire un système d'IA, demandez-vous : **qu'est-ce que cet outil va multiplier chez nous** — notre clarté ou notre confusion, notre attention ou notre dispersion, notre équité ou nos biais, notre sobriété ou notre gaspillage ? Si la réponse est incertaine, commencez par clarifier l'intention.

13.4 Les cadres existants : un paysage riche mais inégal

Depuis une décennie, chercheurs, États, organisations internationales et communautés religieuses ont formulé des principes. Les connaître permet de situer l'apport propre de ce livre.

Les grandes déclarations de principes

- **Les principes d'Asilomar (2017).** Adoptés lors de la conférence *Beneficial AI* organisée par le Future of Life Institute, ces 23 principes posent que le but de la recherche doit être de créer « non pas une intelligence sans direction, mais une intelligence bénéfique » (trad. libre), et que « les humains devraient choisir comment et s'il faut déléguer des décisions à des systèmes d'IA » (trad. libre)[26].
- **La Recommandation de l'OCDE sur l'IA (2019, révisée en 2024).** Premier standard intergouvernemental (47 adhérents), elle repose sur cinq principes : croissance inclusive, développement durable et bien-être ; droits humains et valeurs démocratiques, y compris l'équité et la vie privée ; transparence et explicabilité ; robustesse, sûreté et sécurité ; responsabilité (*accountability*)[27].
- **La Recommandation de l'UNESCO sur l'éthique de l'IA (2021).** Adoptée par les 193 États membres, elle est le premier instrument normatif mondial sur l'éthique de l'IA ; elle compte l'épanouissement de l'environnement et des écosystèmes parmi ses valeurs, aux côtés des droits humains, de la diversité et de la paix[28].
- **Le *Rome Call for AI Ethics* (2020).** Signé le 28 février 2020 par l'Académie pontificale pour la vie, Microsoft, IBM, la FAO et le ministère italien de l'Innovation, il promeut une « algor-éthique » autour de six principes : transparence, inclusion, responsabilité, impartialité, fiabilité, sécurité et respect de la vie privée[29].

Le droit contraignant

- **Le règlement européen sur l'IA (AI Act, Règlement (UE) 2024/1689).** Entré en vigueur le 1er août 2024, il classe les systèmes selon leur niveau de risque. Depuis le 2 février 2025, il interdit certaines pratiques jugées inacceptables — manipulation subliminale, exploitation des vulnérabilités, notation sociale, reconnaissance des émotions au travail et à l'école, entre autres — et impose une obligation de maîtrise de l'IA (*AI literacy*). Depuis le 2 août 2025, des obligations

s'appliquent aux modèles d'IA à usage général. Les obligations de transparence sur les contenus générés s'appliquent depuis le 2 août 2026[30]. En 2026, le paquet dit « omnibus numérique » (Règlement (UE) 2026/1744, entré en vigueur le 27 juillet 2026) a reporté les obligations relatives aux systèmes à haut risque au 2 décembre 2027 pour les systèmes autonomes et au 2 août 2028 pour ceux intégrés à des produits réglementés ; il a assoupli l'obligation de maîtrise de l'IA et ajouté l'interdiction des systèmes générant des contenus intimes non consentis de personnes identifiables ou des contenus pédocriminels ; les systèmes déjà sur le marché disposent d'un délai de grâce jusqu'au 2 décembre 2026 pour le marquage des contenus générés[31]. Simplification pour les uns, recul pour les autres.

- **La Convention-cadre du Conseil de l'Europe sur l'IA et les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit (STCE n° 225).** Ouverte à la signature le 5 septembre 2024 à Vilnius, elle est le premier traité international juridiquement contraignant consacré à l'IA. Elle comptait vingt et une signatures en septembre 2026, dont celles de l'Union européenne, du Royaume-Uni, des États-Unis, du Canada, du Japon et de la Suisse. L'Union européenne l'a ratifiée en mai 2026 et en est devenue la première Partie. Son entrée en vigueur exige cinq ratifications, dont celles d'au moins trois États membres du Conseil de l'Europe : au 30 septembre 2026, elle n'est donc pas encore en vigueur[32].

Les processus intergouvernementaux

- **Le processus d'Hiroshima du G7 (2023)** a produit, le 30 octobre 2023, des principes directeurs et un code de conduite volontaire pour les développeurs de systèmes d'IA avancés[33].
- **Les sommets internationaux** : la Déclaration de Bletchley (novembre 2023, 28 pays et l'Union européenne) portait sur la sûreté des modèles « de frontière » ; à Séoul (mai 2024), des entreprises ont pris des engagements volontaires de sûreté ; à Paris (février 2025), une déclaration pour une IA « inclusive et durable » a été signée par une soixantaine d'États, mais pas par les États-Unis ni par le Royaume-Uni ; à New Delhi (février 2026), le sommet consacré à l'impact de l'IA (*AI Impact Summit*) a prolongé ce cycle[34]. Le fil de ces sommets montre un glissement de la sûreté vers l'innovation et la difficulté de maintenir un consensus mondial.

La position de la Suisse

La Suisse a choisi une voie propre. Le 12 février 2025, le Conseil fédéral a décidé de ratifier la Convention du Conseil de l'Europe et d'adapter le droit suisse en conséquence, en privilégiant une réglementation sectorielle (santé, transports…) plutôt qu'une loi générale à l'européenne ; la réglementation transversale se limite aux domaines centraux pour les droits fondamentaux, comme la protection des données. Le conseiller fédéral Albert Rösti a signé la Convention à Strasbourg le 27 mars 2025. Selon le calendrier annoncé en 2025, un projet destiné à la consultation doit être prêt d'ici la fin de 2026, complété par des mesures juridiquement non contraignantes, comme des accords d'autodéclaration ou des solutions de branche[35]. Cette approche, fidèle à la subsidiarité helvétique, est cohérente avec la reliance des niveaux défendue par l'Équiconscisme : l'essentiel se joue au plus près des usages, sous réserve de planchers de protection communs.

Magnifica Humanitas : une voix convergente

L'encyclique de Léon XIV, publiée le 15 mai 2026, est entièrement consacrée à « la protection de la personne humaine à l'ère de l'intelligence artificielle ». Sans être un texte de régulation, elle formule, dans son langage propre, des critères qui rejoignent plusieurs intuitions de l'Équiconscisme[36].

Elle rappelle d'abord ce que l'IA n'est pas. Les intelligences artificielles « n'ont pas de conscience morale : elles ne jugent pas le bien et le mal, ne saisissent pas le sens ultime des situations, n'assument pas le poids des conséquences » (n. 99). Dès lors, « nous ne pouvons pas considérer l'IA comme moralement neutre » (n. 104). Elle nomme ensuite un déséquilibre que ce livre place au centre de son diagnostic : l'écart entre la vitesse du développement technologique et le rythme des consciences, des normes et des institutions (n. 106, cité au chapitre 1). Elle met en garde contre une éthique confisquée : « Une IA plus morale ne sert à rien si cette morale est décidée par une poignée de personnes » (n. 107). Elle appelle à « désarmer » l'IA, précisant : « Désarmer ne signifie pas renoncer à la technologie, mais l'empêcher de dominer l'humain » (n. 110). Surtout, elle formule une règle d'équilibre très proche de l'image du pendule : « Le pouvoir technique, s'il n'est pas équilibré, ne nous rend pas plus capables : il nous rend plus seuls, et plus exposés aux logiques de domination et d'exclusion » (n. 113). Enfin, elle rappelle que « Rien, dans le monde de l'IA, n'est immatériel ou magique » (n. 173) et que l'éducation à l'IA implique « d'éduquer à décider quand et pourquoi ne pas l'utiliser » (n. 140).

Il s'agit d'une **convergence de critères**, non d'une caution : l'encyclique se fonde sur une anthropologie chrétienne, l'Équiconscisme sur une démarche non confessionnelle (voir chapitres 7 et 12). L'encyclique ne formule pas de « commandements » de l'IA ; ceux qui suivent relèvent de la seule responsabilité de ce livre.

Les positions de David Fiorucci

Dans un entretien publié le 28 mars 2026, réalisé par Dave Drodge pour un livre en préparation, David Fiorucci a synthétisé sa position de praticien du leadership[37]. Elle tient en quelques affirmations.

- **Positif, sous conditions.** « L'IA peut réduire le gaspillage, accélérer l'apprentissage et améliorer les décisions. Mais si nous ne l'encadrons pas de manière éthique, elle amplifie les dysfonctionnements : surcharge, superficialité et déconnexion. »
- **Le leadership avant le logiciel.** « L'IA nécessite une mise à niveau du leadership, et non une mise à niveau logicielle. »
- **L'humain dans la boucle.** « Les humains doivent rester dans la boucle partout où il y a question d'éthique, de dignité, d'impact à long terme ou de pouvoir. » Et encore : « L'IA peut éclairer les décisions, mais elle ne doit pas remplacer la prise de décision. »
- **L'intention avant l'outil.** Premier devoir des dirigeants : « Définir l'intention avant les outils — Pourquoi utilisons-nous l'IA ? Quel résultat humain servons-nous ? »
- **L'explicabilité.** « si le système ne peut être expliqué, il ne peut être fiable. »
- **La conscience.** « la question fondamentale n'est pas « Quelle sera la puissance de l'IA ? », mais « Dans quelle mesure serons-nous conscients de son utilisation ? » » Car « Si nous n'évoluons pas, nous obtiendrons des systèmes plus rapides et des êtres humains plus vides. »

Elles prolongent l'axe A du guide SALTER : face à la fracture de l'**Artificialité**, le levier est la **Présence incarnée**, c'est-à-dire « le rééquilibrage conscient entre intelligence artificielle et présence humaine »[38].

Ce qui manque encore

Les cadres existants convergent : dignité, transparence, équité, responsabilité, sûreté, vie privée. Ils présentent pourtant trois angles morts. Ils s'adressent surtout aux États et aux grands développeurs, rarement à la PME, à l'enseignante ou au parent. Ils décrivent des exigences, rarement une dynamique d'ajustement continu. Et ils traitent peu de la **mesure** : un usage peut être excessif même s'il est légal, transparent et non discriminatoire. C'est là que l'Équiconscisme peut apporter une contribution propre.

13.5 L'IA au prisme des dix questions-clés

Les dix questions-clés (voir chapitre 8) transforment de grands principes en questions qu'une équipe peut se poser en une heure.

Question-clé	Appliquée à un projet d'IA
1. Sens et finalité	Quel besoin humain réel ce système sert-il ? Que perdrions-nous à ne pas l'utiliser — et à l'utiliser ?
2. Équilibre intérieur / extérieur	Nous allège-t-il ou nous sature-t-il ? Préserve-t-il le temps de réflexion, de repos et de relation ?
3. Impact global	Quels effets écologiques (énergie, eau, matériel), sociaux, économiques et culturels, à court, moyen et long terme ?
4. Inclusion et écoute	Qui sera jugé, classé ou exclu par ce système ? Les personnes concernées ont-elles été consultées ?
5. Responsabilité partagée	Qui répond, nommément, des erreurs ? Existe-t-il une voie de recours ?
6. Temporalité et cycles	Le rythme d'adoption laisse-t-il le temps d'apprendre, de tester et de corriger ?
7. Pouvoir et consentement	Qui a décidé de l'introduire ? Les personnes concernées ont-elles consenti ? Crée-t-il une dépendance envers un fournisseur ?
8. Innovation régénérative	Fait-il grandir les compétences, les liens et les ressources — ou les épuise-t-il ?
9. Transmission et exemplarité	Quelles compétences humaines transmettons-nous encore ? Les dirigeants appliquent-ils eux-mêmes les règles fixées ?
10. Joie et vitalité	Ce système rend-il le travail et la vie plus vivants, ou seulement plus rapides ?

La grille d'analyse du chapitre 8 (1 = à renforcer / absent ; 5 = pleinement intégré) permet de noter un projet ; une moyenne de 3 ou moins (zones « alerte » et « transition ») invite à le revoir avant son déploiement.

13.6 Les dix commandements de l'IA équiconsciste

Pourquoi des « commandements » ?

Le mot est un clin d'œil assumé au Décalogue, les « Dix Paroles » de l'Exode (20,1-17) et du Deutéronome (5,6-21)[39]. Il ne s'agit pas d'un texte religieux. La forme est retenue pour sa brièveté, sa solennité — ce qui est en jeu touche à la dignité humaine et au vivant — et son caractère opérationnel : chaque commandement se traduit en actes vérifiables.

Ce qui existe déjà — et ce qui distingue cette proposition

D'autres ont utilisé cette forme. Le 27 février 2018, lors d'un séminaire du Westminster eForum, Steven Croft, évêque d'Oxford et membre de la commission de la Chambre des lords sur l'IA, a proposé « dix commandements » pour l'IA : bénéfice de tous, transparence et équité, respect des données, réduction des inégalités, protection de la démocratie et de la vérité, augmentation plutôt que remplacement du travail humain, éducation de tous, examen éthique, refus du pouvoir autonome de détruire, priorité aux problèmes les plus urgents[40]. Au Québec, l'énoncé de principes gouvernemental de 2024 pour une utilisation responsable de l'IA par les organismes publics, qui compte dix principes, a été commenté sous le titre « Les dix commandements de l'IA »[41]. D'autres listes circulent en ligne.

La proposition qui suit reconnaît ces apports ; les recoupements, notamment avec la liste de l'évêque d'Oxford, sont bienvenus. Elle s'en distingue sur quatre points :

1. **Elle s'adresse aux humains, pas aux machines.** Une IA n'a pas de conscience morale ; elle ne peut ni obéir à un commandement ni en répondre. Le « tu » désigne chaque personne qui conçoit, déploie, dirige ou utilise une IA.
2. **Elle intègre la mesure** : le septième commandement applique à l'IA le corridor de la juste mesure.
3. **Elle inclut le vivant non humain et les générations futures** (élargissement du regard).
4. **Elle est reliée à une méthode** : chaque commandement renvoie aux dix questions-clés et au cycle de l'équilibre conscient (Percevoir, Écouter, Discerner, Ajuster, Répondre et transmettre), et se décline pour les concepteurs, les dirigeants et les utilisateurs.

I. Tu mettras l'IA au service de la dignité humaine et du vivant, jamais l'inverse.

Sens. L'IA est un moyen. Dès qu'une personne devient une variable d'optimisation ou un coût à réduire, l'ordre est inversé. Ce commandement fixe la finalité ; tous les autres en découlent.

Fondement. La dignité humaine fonde la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), la Convention du Conseil de l'Europe et *Magnifica Humanitas* ; l'OCDE place le bien-être et le développement durable en tête, l'UNESCO y ajoute les écosystèmes[42] [43]. L'Équiconscisme étend cette exigence aux trois dimensions : une économie mesurée et partagée, une société inclusive et solidaire, un vivant respecté et régénéré.

Mise en œuvre. *Concepteurs* : formuler par écrit, avant tout développement, le besoin humain servi et les personnes susceptibles d'être lésées. *Dirigeants* : définir l'intention avant les outils ; refuser les projets dont le seul objectif est de réduire des effectifs sans plan pour les personnes concernées. *Utilisateurs* : se demander si l'outil sert ce qui compte ou seulement ce qui presse.

Lien. Question 1, *Sens et finalité*, et question 3, *Impact global*.

II. Tu garderas la décision et la responsabilité entre des mains humaines, identifiables et redevables.

Sens. L'IA peut proposer, simuler, prévoir. Elle ne peut pas répondre de ses actes. Toute décision qui touche une vie, une carrière, une liberté ou un droit doit pouvoir être rattachée à une personne qui en répond — par son nom, pas par une procédure.

Fondement. Asilomar pose que les humains doivent choisir comment et s'il faut déléguer des décisions[44] ; l'*AI Act* impose un contrôle humain effectif des systèmes à haut risque ; l'encyclique demande une chaîne de responsabilités permettant de « rendre compte », de contester et de réparer (n. 105)[45].

Mise en œuvre. *Concepteurs* : prévoir techniquement l'intervention humaine, la possibilité de contester et de corriger. *Dirigeants* : établir par écrit trois zones de décision — ce qui est automatisé, ce qui est augmenté, ce qui reste réservé à l'humain — et désigner pour chaque système une personne responsable. Plus les enjeux sont élevés, plus la part humaine doit être grande. *Utilisateurs* : ne jamais invoquer « le modèle l'a dit » pour se soustraire à une décision.

Lien. Question 5, *Responsabilité partagée*, et question 7, *Pouvoir et consentement*. C'est le principe de la responsabilité assumée (septième principe de l'Équiconscisme) appliqué à la machine.

III. Tu diras la vérité sur la machine : ce qu'elle est, ce qu'elle fait, ce qu'elle ne sait pas.

Sens. Chacun a le droit de savoir s'il parle à une personne ou à un programme, si une image est réelle ou générée, et pourquoi une décision le concernant a été prise. Une IA qui imite l'humain sans le dire ment par omission.

Fondement. Transparence et explicabilité figurent dans tous les cadres : OCDE, UNESCO, *Rome Call*, *AI Act* (obligations d'information sur les contenus générés depuis août 2026)[46]. Le recul de la transparence des grands développeurs en 2025 montre que rien n'est acquis[47].

Mise en œuvre. *Concepteurs* : documenter les données d'entraînement, les limites, les taux d'erreur connus ; signaler clairement les contenus générés. *Dirigeants* : tenir un registre des systèmes utilisés avec leur finalité, leurs données, leurs limites et la personne responsable, comme le recommande le guide SALTER[48] ; informer les collaboratrices, collaborateurs et clients. *Utilisateurs* : déclarer l'usage d'outils génératifs quand il est significatif, vérifier les sources, ne jamais présenter comme sien ce qu'une machine a produit.

Lien. Question 5, *Responsabilité partagée*, et question 9, *Transmission et exemplarité*.

IV. Tu ne manipuleras ni les consciences ni les émotions ; tu protégeras l'attention.

Sens. L'attention est la matière première de la conscience. Une IA conçue pour capter le temps de cerveau, exploiter les peurs, flatter les biais ou simuler l'affection vise la conscience elle-même. Elle contredit directement l'Équiconscisme, qui repose sur la capacité de voir clair.

Fondement. Herbert Simon l'avait pressenti dès 1971 : une richesse d'information crée une pauvreté d'attention[49]. L'*AI Act* interdit les techniques subliminales et l'exploitation des vulnérabilités ; l'encyclique avertit que « Lorsque la parole est simulée, elle ne construit pas une relation, mais son apparence » (n. 100)[50]. Da Empoli montre comment la captation de la colère alimente la polarisation[51].

Mise en œuvre. *Concepteurs* : bannir les mécanismes addictifs, les faux sentiments d'urgence, les compagnons artificiels qui se font passer pour des personnes ; mesurer le bien-être des utilisateurs, pas seulement leur temps d'engagement. *Dirigeants* : ne jamais utiliser l'IA pour cibler les faiblesses des clients ou des électeurs ; renoncer par écrit aux hypertrucages (*deepfakes*). *Utilisateurs* : protéger des temps sans écran, en particulier pour les enfants ; pratiquer ce que l'encyclique appelle « jeûner de l'IA » (n. 140)[52].

Lien. Question 2, *Équilibre intérieur / extérieur*, et levier SALTER de la *Présence incarnée*.

V. Tu respecteras la vie privée et le consentement de chaque personne.

Sens. Les données personnelles sont des fragments de vies. Les exploiter sans consentement éclairé, c'est traiter les personnes comme des gisements.

Fondement. Le droit à la vie privée est garanti par l'article 12 de la Déclaration universelle des droits de l'homme ; il est mis en œuvre en Europe par le RGPD et, en Suisse, par la loi fédérale sur la protection des données révisée, en vigueur depuis le 1er septembre 2023. L'encyclique compte les « algorithmes » et les « données » parmi les « nouvelles formes de propriété » qui relèvent de la destination universelle des biens (n. 67)[53].

Mise en œuvre. *Concepteurs* : minimiser les données collectées, les anonymiser, prévoir un consentement lisible et révocable ; ne pas entraîner de modèles sur des données obtenues sans droit. *Dirigeants* : interdire la surveillance algorithmique des collaboratrices et des collaborateurs au-delà du strict nécessaire ; ne jamais introduire de reconnaissance des émotions au travail. *Utilisateurs* : ne pas confier à un outil public des données confidentielles, les siennes comme celles d'autrui.

Lien. Question 7, *Pouvoir et consentement*. Le consentement n'est pas une case cochée : c'est une décision libre, informée et révocable.

VI. Tu rendras l'IA juste : tu traqueras ses biais et tu serviras d'abord les plus vulnérables.

Sens. Une IA n'est jamais plus juste que les données dont elle apprend et que les personnes qui la conçoivent. Sans vigilance active, elle reproduit et amplifie les discriminations. L'équité différenciée (voir chapitre 7) demande davantage : prêter une attention particulière à celles et ceux que le système risque le plus de léser.

Fondement. Les travaux de Buolamwini et Gebru ont documenté les écarts d'erreur selon le genre et la couleur de peau[54]. L'inclusion et l'impartialité figurent dans le *Rome Call* ; la non-discrimination, dans l'*AI Act* et la Convention du Conseil de l'Europe.

Mise en œuvre. *Concepteurs* : tester les systèmes sur des populations diverses, publier les écarts de performance, associer des personnes concernées aux tests. *Dirigeants* : réaliser une évaluation d'impact sur les droits fondamentaux avant tout usage touchant l'emploi, le crédit, le logement, l'éducation ou l'aide sociale ; prévoir un recours humain rapide et gratuit. *Utilisateurs* : signaler les résultats discriminatoires.

Lien. Question 4, *Inclusion et écoute* : « Qui n'a pas encore été entendu ou pris en compte, et comment pouvons-nous lui donner une voix qui influence réellement la décision ? »

VII. Tu useras de l'IA avec mesure : sobre en énergie et en ressources, proportionnée à son utilité.

Sens. C'est le commandement le plus propre à l'Équiconscisme. Tout ce qui est possible n'est pas utile ; tout ce qui est utile ne justifie pas n'importe quel coût. Le corridor de la juste mesure s'applique : un **plancher** (l'IA est utile quand elle sert un besoin réel que d'autres moyens servent moins bien) et un **plafond** (au-delà, sa consommation d'énergie, d'eau, de matières et d'attention excède ce qu'elle apporte).

Fondement. Les projections de l'AIE (voir 13.1) montrent que la croissance de l'IA pèse sur les systèmes électriques et le climat[55]. L'encyclique rappelle l'empreinte énergétique et hydrique de l'IA (n. 101) et met en garde contre ce qui se développe « sans mesure » (n. 113 ; voir chapitre 7)[56].

Mise en œuvre. *Concepteurs* : privilégier les modèles les plus petits suffisants pour la tâche, optimiser l'efficacité, publier la consommation énergétique. *Dirigeants* : intégrer l'empreinte de l'IA au bilan environnemental ; choisir des centres de données alimentés par des énergies renouvelables ; ne pas automatiser par défaut. *Utilisateurs* : ne pas solliciter une IA générative pour ce qu'une recherche simple, un calcul ou une conversation résolvent aussi bien.

Lien. Question 3, *Impact global*, et question 8, *Innovation régénérative* ; dimension « un vivant respecté et régénéré ». C'est le deuxième principe de l'Équiconscisme : la juste mesure plutôt que le maximum.

VIII. Tu feras grandir les capacités humaines au lieu de les atrophier : penser, apprendre, créer, relier.

Sens. Une IA qui pense à notre place peut nous rendre plus rapides et moins capables. L'objectif est l'augmentation, non la substitution : que chaque personne sorte de l'usage de l'IA plus compétente, plus autonome et mieux reliée aux autres.

Fondement. La dette cognitive observée par Kosmyna et al., le biais d'automatisation et les ironies de l'automatisation convergent[57] [58]. L'évêque d'Oxford demandait déjà que l'IA augmente le travail et la créativité humaines plutôt que de les remplacer[59].

Mise en œuvre. *Concepteurs* : concevoir des outils qui expliquent, questionnent et invitent à vérifier, plutôt que de fournir des réponses closes. *Dirigeants* : faire de la formation à l'IA un processus continu, préserver délibérément des espaces de décision sans médiation technologique, maintenir les compétences nécessaires pour reprendre la main. *Utilisateurs* : réfléchir d'abord, solliciter l'IA ensuite ; à l'école, faire des limites de l'IA un objet d'apprentissage.

Lien. Question 8, *Innovation régénérative* (régénérer les ressources humaines), question 9, *Transmission et exemplarité*, et question 10, *Joie et vitalité* : créer et relier nourrissent l'élan de vie, là où la seule délégation ne produit que de la performance.

IX. Tu partageras le pouvoir et la valeur que l'IA crée : ni monopole, ni dépendance, mais bien commun.

Sens. L'IA est bâtie sur un héritage commun : des siècles de savoir, des milliards de textes et d'images, des recherches souvent financées par l'argent public. La valeur qu'elle crée ne peut légitimement être captée par quelques-uns, ni son pouvoir échapper au contrôle démocratique.

Fondement. La concentration documentée par le *AI Index* (voir 13.1) ; l'avertissement de l'encyclique contre une morale « décidée par une poignée de personnes » (n. 107) ; l'appel du sommet de Paris à éviter la concentration des marchés[60] ; la destination universelle des biens et le principe de subsidiarité. Le Peopleism de Ravi Chaudhry, qui place les personnes et la nature au-dessus du capital, éclaire l'enjeu au niveau macro (voir chapitre 5).

Mise en œuvre. *Concepteurs* : contribuer aux modèles, aux données et aux outils ouverts quand la sécurité le permet ; rémunérer équitablement le travail d'annotation et de modération. *Dirigeants* : éviter l'enfermement chez un fournisseur unique, partager les gains de productivité avec les collaboratrices et les collaborateurs (temps, formation, rémunération). *Pouvoirs publics* : soutenir des infrastructures publiques, faire respecter le droit de la concurrence. *Utilisateurs* : privilégier, à qualité égale, les solutions ouvertes, locales ou coopératives.

Lien. Question 7, *Pouvoir et consentement*, et dimension « une économie mesurée et partagée ».

X. Tu garderas la main sur l'arrêt : sécurité, contrôle humain, vigilance devant les risques et service de la paix.

Sens. Une technologie que l'on ne peut plus arrêter n'est plus un outil. Chaque système doit pouvoir être suspendu, corrigé ou retiré, sous une surveillance à la mesure de ses risques. Jamais une machine ne doit détenir seule le pouvoir de tuer.

Fondement. Asilomar demande d'éviter une course aux armes létales autonomes[61] ; l'évêque d'Oxford refuse que « le pouvoir autonome de blesser ou de détruire » soit confié à l'IA (trad. libre)[62]. L'encyclique affirme qu'« Il n'existe aucun algorithme capable de rendre la guerre moralement acceptable » (n. 198) et plaide pour une politique capable de ralentir (n. 107)[63].

Mise en œuvre. *Concepteurs* : prévoir des mécanismes d'arrêt, des tests de sécurité indépendants, la déclaration des incidents graves. *Dirigeants* : fixer pour chaque système un critère d'arrêt explicite, comme SALTER le recommande pour toute mesure[64]. *États* : soutenir des accords internationaux sur les armes autonomes et sur la sûreté des systèmes avancés. *Utilisateurs* : signaler les comportements anormaux.

Lien. Question 6, *Temporalité et cycles* (savoir ralentir), et question 5, *Responsabilité partagée*.

REPÈRE **Les dix commandements de l'IA équiconsciste**

Ils ne s'adressent pas à la machine, qui n'a pas de conscience morale, mais à chaque personne qui conçoit, dirige, déploie ou utilise une intelligence artificielle.

I. Tu mettras l'IA au service de la dignité humaine et du vivant, jamais l'inverse. **II.** Tu garderas la décision et la responsabilité entre des mains humaines, identifiables et redevables. **III.** Tu diras la vérité sur la machine : ce qu'elle est, ce qu'elle fait, ce qu'elle ne sait pas. **IV.** Tu ne manipuleras ni les consciences ni les émotions ; tu protégeras l'attention. **V.** Tu respecteras la vie privée et le consentement de chaque personne. **VI.** Tu rendras l'IA juste : tu traqueras ses biais et tu serviras d'abord les plus vulnérables. **VII.** Tu useras de l'IA avec mesure : sobre en énergie et en ressources, proportionnée à son utilité. **VIII.** Tu feras grandir les capacités humaines au lieu de les atrophier : penser, apprendre, créer, relier. **IX.** Tu partageras le pouvoir et la valeur que l'IA crée : ni monopole, ni dépendance, mais bien commun. **X.** Tu garderas la main sur l'arrêt : sécurité, contrôle humain, vigilance devant les risques et service de la paix.

13.7 Mettre en œuvre : une personne, une organisation, un État

Les commandements ne valent que par leur pratique. Le cycle de l'équilibre conscient (voir chapitre 7) en donne la méthode, à chaque niveau.

EN PRATIQUE **Pour une personne**

- **Percevoir** : inventorier pendant une semaine ses usages de l'IA.
- **Écouter** : remarquer ce qu'ils font à sa concentration, à sa mémoire, à ses relations.
- **Discerner** : distinguer ce que l'on délègue volontiers (mise en forme, traduction) de ce que l'on veut faire soi-même (penser, décider, consoler).
- **Ajuster** : fixer quelques règles simples — réfléchir d'abord, vérifier toujours, une journée sans IA par semaine.
- **Répondre et transmettre** : en parler avec ses enfants, ses collègues, ses proches ; montrer l'exemple.

EN PRATIQUE **Pour une organisation**

- Formuler l'intention, tenir un registre des systèmes et définir par écrit les trois zones de décision (automatisé, augmenté, réservé à l'humain).
- Évaluer chaque projet à l'aide des dix questions-clés, en associant les personnes concernées.
- Former de façon continue ; mesurer les effets (qualité des décisions, charge de travail, compétences, énergie, incidents).
- Fixer pour chaque système un critère de succès et un critère d'arrêt ; revoir le tout tous les six à douze mois, en lien avec le diagnostic SALTER (axes *Saturation* et *Artificialité*).

EN PRATIQUE **Pour une commune, une région, un État**

- Garantir des **planchers** communs : transparence des décisions administratives automatisées, droit à une explication et à un recours humain, protection des données.
- Organiser la **subsidiarité** : laisser secteurs, communes et organisations adapter les règles à leurs contextes, sous réserve de ces planchers.
- Investir dans les **biens communs numériques** et la formation de toute la population ; intégrer l'empreinte de l'IA dans la planification énergétique.
- Associer les citoyennes et les citoyens aux choix structurants ; coopérer au niveau international pour les risques qu'aucun État ne peut traiter seul.

L'IA ne nous dispensera pas de devenir plus conscients ; elle nous y oblige. Si notre conscience grandit au même rythme, l'IA peut libérer du temps pour ce que David Fiorucci nomme « ce qui compte vraiment : l'attention, la créativité et la contribution significative »[65]. Le choix n'appartient pas à la machine. Il nous appartient.

En bref

- L'IA se diffuse à une vitesse sans précédent (88 % des organisations en 2025), avec des investissements massifs, une forte concentration et une empreinte énergétique croissante.
- Elle est un **multiplicateur** : elle amplifie la clarté ou la confusion, l'équité ou les biais, la sobriété ou le gaspillage. Bien utilisée et encadrée, elle devient un soutien et un multiplicateur idéal de l'équilibre conscient.
- Les cadres existants (OCDE, UNESCO, *AI Act* modifié en 2026, Convention du Conseil de l'Europe, approche sectorielle suisse…) convergent, mais parlent peu de mesure et peu aux acteurs du quotidien.
- *Magnifica Humanitas* rejoint plusieurs critères de l'Équiconscisme, notamment l'exigence d'un pouvoir technique « équilibré » (n. 113) ; David Fiorucci insiste sur l'intention avant l'outil et sur une « mise à niveau du leadership, et non une mise à niveau logicielle ».
- Les **dix commandements de l'IA équiconsciste** s'adressent aux humains, pas aux machines ; ils intègrent la juste mesure, le vivant et les générations futures, et renvoient aux dix questions-clés.
- Leur mise en œuvre suit le cycle de l'équilibre conscient, de la personne à l'État, avec une règle simple : plus les enjeux sont élevés, plus la responsabilité humaine doit être grande.

Pages web consultées le 30 septembre 2026.

Notes

1. Melvin Kranzberg, « Technology and History: "Kranzberg's Laws" », *Technology and Culture*, vol. 27, n° 3, 1986, p. 544–560 : « Technology is neither good nor bad; nor is it neutral. »
2. Léon XIV, Lett. enc. *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 126.
3. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI), *The 2025 AI Index Report*, avril 2025, https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report.

4. Stanford HAI, *AI Index Report 2026*, chapitre 4 « Economy », avril 2026, https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026_chapter_4_economy.pdf. Les données sur l'emploi des jeunes développeurs reprennent les travaux d'Erik Brynjolfsson et de ses coauteurs (Stanford Digital Economy Lab, 2025).
5. Stanford HAI, *AI Index Report 2026*, publié le 13 avril 2026, https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report, notamment chapitre 1 « Research and Development » (modèles notables, capacité de calcul, émissions estimées de l'entraînement de Grok 4 : 72 816 t éq. CO_2), https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026_chapter_1_research_development.pdf, chapitre 6 « Medicine » (fig. 6.1.2 : publications sur l'IA pour la découverte de médicaments) et chapitre 9 « Public Opinion » (enquêtes Ipsos) ; synthèse dans « Stanford's AI Index for 2026 Shows the State of AI », *IEEE Spectrum*, avril 2026, https://spectrum.ieee.org/state-of-ai-index-2026.
6. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI), *The 2025 AI Index Report*, avril 2025, https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report.
7. Stanford HAI, *AI Index Report 2026*, publié le 13 avril 2026, https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report, notamment chapitre 1 « Research and Development » (modèles notables, capacité de calcul, émissions estimées de l'entraînement de Grok 4 : 72 816 t éq. CO_2), https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026_chapter_1_research_development.pdf, chapitre 6 « Medicine » (fig. 6.1.2 : publications sur l'IA pour la découverte de médicaments) et chapitre 9 « Public Opinion » (enquêtes Ipsos) ; synthèse dans « Stanford's AI Index for 2026 Shows the State of AI », *IEEE Spectrum*, avril 2026, https://spectrum.ieee.org/state-of-ai-index-2026.
8. Stanford HAI, *AI Index Report 2026*, chapitre 4 « Economy », avril 2026, https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026_chapter_4_economy.pdf. Les données sur l'emploi des jeunes développeurs reprennent les travaux d'Erik Brynjolfsson et de ses coauteurs (Stanford Digital Economy Lab, 2025).
9. Stanford HAI, *AI Index Report 2026*, publié le 13 avril 2026, https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report, notamment chapitre 1 « Research and Development » (modèles notables, capacité de calcul, émissions estimées de l'entraînement de Grok 4 : 72 816 t éq. CO_2), https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026_chapter_1_research_development.pdf, chapitre 6 « Medicine » (fig. 6.1.2 : publications sur l'IA pour la découverte de médicaments) et chapitre 9 « Public Opinion » (enquêtes Ipsos) ; synthèse dans « Stanford's AI Index for 2026 Shows the State of AI », *IEEE Spectrum*, avril 2026, https://spectrum.ieee.org/state-of-ai-index-2026.
10. Stanford HAI, *AI Index Report 2026*, publié le 13 avril 2026, https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report, notamment chapitre 1 « Research and Development » (modèles notables, capacité de calcul, émissions estimées de l'entraînement de Grok 4 : 72 816 t éq. CO_2), https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026_chapter_1_research_development.pdf, chapitre 6 « Medicine » (fig. 6.1.2 : publications sur l'IA pour la découverte de médicaments) et chapitre 9 « Public Opinion » (enquêtes Ipsos) ; synthèse dans « Stanford's AI Index for 2026 Shows the State of AI », *IEEE Spectrum*, avril 2026, https://spectrum.ieee.org/state-of-ai-index-2026.
11. Agence internationale de l'énergie (AIE), *Energy and AI*, Paris : AIE, avril 2025, résumé exécutif, https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/executive-summary.
12. Stanford HAI, *AI Index Report 2026*, publié le 13 avril 2026, https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report, notamment chapitre 1 « Research and Development » (modèles notables, capacité de calcul, émissions estimées de l'entraînement de Grok 4 : 72 816 t éq. CO_2), https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026_chapter_1_research_development.pdf, chapitre 6 « Medicine » (fig. 6.1.2 : publications sur l'IA pour la découverte de médicaments) et chapitre 9 « Public Opinion » (enquêtes Ipsos) ; synthèse dans « Stanford's AI Index for 2026 Shows the State of AI », *IEEE Spectrum*, avril 2026, https://spectrum.ieee.org/state-of-ai-index-2026.
13. Paweł Gmyrek et al., *Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure*, Genève : OIT / NASK, ILO Working Paper, mai 2025 ; ONU Info, « AI threatens one in four jobs », 20 mai 2025, https://news.un.org/en/story/2025/05/1163486.
14. OCDE, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2023 : intelligence artificielle et marché du travail*, Paris : Éditions OCDE, 2023, https://doi.org/10.1787/aae5dba0-fr.
15. Stanford HAI, *AI Index Report 2026*, chapitre 4 « Economy », avril 2026, https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026_chapter_4_economy.pdf. Les données sur l'emploi des jeunes développeurs reprennent les travaux d'Erik Brynjolfsson et de ses coauteurs (Stanford Digital Economy Lab, 2025).
16. Stanford HAI, *AI Index Report 2026*, publié le 13 avril 2026, https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report, notamment chapitre 1 « Research and Development » (modèles notables, capacité de calcul, émissions estimées de l'entraînement de Grok 4 : 72 816 t éq. CO_2), https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026_chapter_1_research_development.pdf, chapitre 6 « Medicine » (fig. 6.1.2 : publications sur l'IA pour la découverte de médicaments) et chapitre 9 « Public Opinion » (enquêtes Ipsos) ; synthèse dans « Stanford's AI Index for 2026 Shows the State of AI », *IEEE Spectrum*, avril 2026, https://spectrum.ieee.org/state-of-ai-index-2026.
17. Stanford HAI, *AI Index Report 2026*, chapitre 3 « Responsible AI », https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026_chapter_3_responsible_ai.pdf.
18. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI), *The 2025 AI Index Report*, avril 2025, https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report.
19. Stanford HAI, *AI Index Report 2026*, publié le 13 avril 2026, https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report, notamment chapitre 1 « Research and Development » (modèles notables, capacité de calcul, émissions estimées de l'entraînement de Grok 4 : 72 816 t éq. CO_2), https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_in-

dex_report_2026_chapter_1_research_development.pdf, chapitre 6 « Medicine » (fig. 6.1.2 : publications sur l'IA pour la découverte de médicaments) et chapitre 9 « Public Opinion » (enquêtes Ipsos) ; synthèse dans « Stanford's AI Index for 2026 Shows the State of AI », *IEEE Spectrum*, avril 2026, https://spectrum.ieee.org/state-of-ai-index-2026.

20. David Fiorucci, « IA et leadership : pourquoi la vraie mise à niveau est humaine, pas technologique », LP3 AG / SA, Biel/Bienne, 28 mars 2026, p. 2.
21. Giuliano da Empoli, *Les ingénieurs du chaos*, Paris : JC Lattès, 2019 ; *L'heure des prédateurs*, Paris : Gallimard, 2025.
22. Nataliya Kosmyna et al., « Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task », prépublication arXiv:2506.08872, MIT Media Lab, juin 2025 (révisée en décembre 2025).
23. Lisanne Bainbridge, « Ironies of Automation », *Automatica*, vol. 19, n° 6, 1983, p. 775–779 ; Raja Parasuraman et Victor Riley, « Humans and Automation: Use, Misuse, Disuse, Abuse », *Human Factors*, vol. 39, n° 2, 1997, p. 230–253.
24. Joy Buolamwini et Timnit Gebru, « Gender Shades: Intersectional Accuracy Disparities in Commercial Gender Classification », *Proceedings of Machine Learning Research*, vol. 81, 2018, p. 77–91.
25. David Fiorucci, SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, ch. 6 « A — Artificialité : la fracture invisible de l'économie augmentée », p. 21–24 (citations p. 22 et 23) ; ch. 16 « Le guide de mise en œuvre : six étapes », p. 62 (critère d'arrêt de chaque mesure) ; ch. 17 « Catalogue de mesures par public cible », p. 65 (registre des systèmes d'IA).
26. Future of Life Institute, *Asilomar AI Principles*, conférence Beneficial AI, Asilomar (Californie), janvier 2017, principes 1, 16 et 18, https://futureoflife.org/open-letter/ai-principles/.
27. OCDE, *Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle*, OECD/LEGAL/0449, adoptée le 22 mai 2019, révisée en mai 2024, https://oecd.ai/en/ai-principles.
28. UNESCO, *Recommandation sur l'éthique de l'intelligence artificielle*, adoptée par la Conférence générale le 23 novembre 2021, https://www.unesco.org/fr/artificial-intelligence/recommendation-ethics (valeur « Épanouissement de l'environnement et des écosystèmes »).
29. *Rome Call for AI Ethics*, Rome, 28 février 2020, https://www.romecall.org/the-call/.
30. Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle, JO L, 12 juillet 2024, art. 4, 5, 14, 50 et 113.
31. Règlement (UE) 2026/1744 du Parlement européen et du Conseil du 8 juillet 2026 modifiant les règlements (UE) 2024/1689, (UE) 2018/1139 et (UE) 2023/1230 (« omnibus numérique sur l'IA »), JO L du 24 juillet 2026, en vigueur le 27 juillet 2026 (maîtrise de l'IA, art. 4 ; nouvelles interdictions, art. 5, § 1 ; période transitoire de quatre mois pour le marquage prévu à l'art. 50, § 2), https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2026/1744/oj ; voir aussi White & Case, « EU AI Omnibus enters into force, amending the AI Act », juillet 2026.
32. Conseil de l'Europe, STCE n° 225, Vilnius, 5 septembre 2024 ; état des signatures et ratifications : Conseil de l'Europe, « The Framework Convention on Artificial Intelligence », https://www.coe.int/en/web/artificial-intelligence/the-framework-convention-on-artificial-intelligence (21 signataires, dont 15 États membres ; l'Union européenne seule Partie) ; Conseil de l'Europe, « European Union ratifies the Council of Europe Framework Convention on Artificial Intelligence », 15 mai 2026, https://www.coe.int/en/web/artificial-intelligence.
33. G7, *Hiroshima Process International Guiding Principles for Advanced AI Systems* et *International Code of Conduct for Organizations Developing Advanced AI Systems*, 30 octobre 2023.
34. *The Bletchley Declaration*, 1er novembre 2023 ; *Seoul Declaration*, 21 mai 2024 ; *Statement on Inclusive and Sustainable Artificial Intelligence for People and the Planet*, Paris, 11 février 2025 ; *AI Impact Summit*, New Delhi, février 2026, https://impact.indiaai.gov.in/.
35. Conseil fédéral, communiqués du 12 février 2025 (https://www.admin.ch/en/nsb?id=104110) et de mars 2025 (https://www.admin.ch/en/nsb?id=104646) ; OFCOM, « Intelligence artificielle », https://www.bakom.admin.ch/en/artificial-intelligence.
36. Léon XIV, Lett. enc. *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 67, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 110, 113, 140, 173, 198, https://www.vatican.va/content/leo-xiv/fr/encyclicals/documents/20260515-magnifica-humanitas.html.
37. David Fiorucci, « IA et leadership : pourquoi la vraie mise à niveau est humaine, pas technologique », LP3 AG / SA, 28 mars 2026, p. 2–4 (entretien réalisé par Dave Drodge).
38. David Fiorucci, SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, ch. 6 « A — Artificialité : la fracture invisible de l'économie augmentée », p. 21–24 (citations p. 22 et 23) ; ch. 16 « Le guide de mise en œuvre : six étapes », p. 62 (critère d'arrêt de chaque mesure) ; ch. 17 « Catalogue de mesures par public cible », p. 65 (registre des systèmes d'IA).
39. Exode 20,1-17 ; Deutéronome 5,6-21. Le terme « Décalogue » vient du grec *deka logoi*, « dix paroles ».
40. Steven Croft, évêque d'Oxford, intervention au séminaire du Westminster eForum « Artificial Intelligence and Robotics: Innovation, Funding and Policy Priorities », Londres, 27 février 2018 ; compte rendu : « Senior clergyman proposes ten commandments of AI », *Internet of Business*, 2018, https://internetofbusiness.com/senior-clergyman-proposes-ten-commandments-i/ ; texte des dix points reproduit par Richard Murphy, « The Ten Commandments of AI », *Tax Research UK*, 5 mars 2018, https://www.taxresearch.org.uk/Blog/2018/03/05/the-ten-commandments-of-ai/.
41. Stéphanie Toner, « Les dix commandements de l'IA », blogue Édilex, 2 octobre 2024, https://edilex.com/blog/2024/10/02/les-dix-commandements-de-lia/, commentant l'énoncé de principes du gouvernement du Québec pour une utilisation responsable de l'IA par les organismes publics (2024).

42. OCDE, *Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle*, OECD/LEGAL/0449, adoptée le 22 mai 2019, révisée en mai 2024, https://oecd.ai/en/ai-principles.
43. UNESCO, *Recommandation sur l'éthique de l'intelligence artificielle*, adoptée par la Conférence générale le 23 novembre 2021, https://www.unesco.org/fr/artificial-intelligence/recommendation-ethics (valeur « Épanouissement de l'environnement et des écosystèmes »).
44. Future of Life Institute, *Asilomar AI Principles*, conférence Beneficial AI, Asilomar (Californie), janvier 2017, principes 1, 16 et 18, https://futureoflife.org/open-letter/ai-principles/.
45. Léon XIV, Lett. enc. *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 67, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 110, 113, 140, 173, 198, https://www.vatican.va/content/leo-xiv/fr/encyclicals/documents/20260515-magnifica-humanitas.html.
46. Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle, JO L, 12 juillet 2024, art. 4, 5, 14, 50 et 113.
47. Stanford HAI, *AI Index Report* 2026, chapitre 3 « Responsible AI », https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026_chapter_3_responsible_ai.pdf.
48. David Fiorucci, SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, ch. 6 « A — Artificialité : la fracture invisible de l'économie augmentée », p. 21–24 (citations p. 22 et 23) ; ch. 16 « Le guide de mise en œuvre : six étapes », p. 62 (critère d'arrêt de chaque mesure) ; ch. 17 « Catalogue de mesures par public cible », p. 65 (registre des systèmes d'IA).
49. Herbert A. Simon, « Designing Organizations for an Information-Rich World », in Martin Greenberger (dir.), *Computers, Communications, and the Public Interest*, Baltimore : Johns Hopkins Press, 1971, p. 40–41.
50. Léon XIV, Lett. enc. *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 67, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 110, 113, 140, 173, 198, https://www.vatican.va/content/leo-xiv/fr/encyclicals/documents/20260515-magnifica-humanitas.html.
51. Giuliano da Empoli, *Les ingénieurs du chaos*, Paris : JC Lattès, 2019 ; *L'heure des prédateurs*, Paris : Gallimard, 2025.
52. Léon XIV, Lett. enc. *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 67, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 110, 113, 140, 173, 198, https://www.vatican.va/content/leo-xiv/fr/encyclicals/documents/20260515-magnifica-humanitas.html.
53. Léon XIV, Lett. enc. *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 67, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 110, 113, 140, 173, 198, https://www.vatican.va/content/leo-xiv/fr/encyclicals/documents/20260515-magnifica-humanitas.html.
54. Joy Buolamwini et Timnit Gebru, « Gender Shades: Intersectional Accuracy Disparities in Commercial Gender Classification », *Proceedings of Machine Learning Research*, vol. 81, 2018, p. 77–91.
55. Agence internationale de l'énergie (AIE), *Energy and AI*, Paris : AIE, avril 2025, résumé exécutif, https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/executive-summary.
56. Léon XIV, Lett. enc. *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 67, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 110, 113, 140, 173, 198, https://www.vatican.va/content/leo-xiv/fr/encyclicals/documents/20260515-magnifica-humanitas.html.
57. Nataliya Kosmyna et al., « Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task », prépublication arXiv:2506.08872, MIT Media Lab, juin 2025 (révisée en décembre 2025).
58. Lisanne Bainbridge, « Ironies of Automation », *Automatica*, vol. 19, n° 6, 1983, p. 775–779 ; Raja Parasuraman et Victor Riley, « Humans and Automation: Use, Misuse, Disuse, Abuse », *Human Factors*, vol. 39, n° 2, 1997, p. 230–253.
59. Steven Croft, évêque d'Oxford, intervention au séminaire du Westminster eForum « Artificial Intelligence and Robotics: Innovation, Funding and Policy Priorities », Londres, 27 février 2018 ; compte rendu : « Senior clergyman proposes ten commandments of AI », *Internet of Business*, 2018, https://internetofbusiness.com/senior-clergyman-proposes-ten-commandments-i/ ; texte des dix points reproduit par Richard Murphy, « The Ten Commandments of AI », *Tax Research UK*, 5 mars 2018, https://www.taxresearch.org.uk/Blog/2018/03/05/the-ten-commandments-of-ai/.
60. *The Bletchley Declaration*, 1er novembre 2023 ; *Seoul Declaration*, 21 mai 2024 ; *Statement on Inclusive and Sustainable Artificial Intelligence for People and the Planet*, Paris, 11 février 2025 ; *AI Impact Summit*, New Delhi, février 2026, https://impact.indiaai.gov.in/.
61. Future of Life Institute, *Asilomar AI Principles*, conférence Beneficial AI, Asilomar (Californie), janvier 2017, principes 1, 16 et 18, https://futureoflife.org/open-letter/ai-principles/.
62. Steven Croft, évêque d'Oxford, intervention au séminaire du Westminster eForum « Artificial Intelligence and Robotics: Innovation, Funding and Policy Priorities », Londres, 27 février 2018 ; compte rendu : « Senior clergyman proposes ten commandments of AI », *Internet of Business*, 2018, https://internetofbusiness.com/senior-clergyman-proposes-ten-commandments-i/ ; texte des dix points reproduit par Richard Murphy, « The Ten Commandments of AI », *Tax Research UK*, 5 mars 2018, https://www.taxresearch.org.uk/Blog/2018/03/05/the-ten-commandments-of-ai/.
63. Léon XIV, Lett. enc. *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 67, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 110, 113, 140, 173, 198, https://www.vatican.va/content/leo-xiv/fr/encyclicals/documents/20260515-magnifica-humanitas.html.
64. David Fiorucci, SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, ch. 6 « A — Artificialité : la fracture invisible de l'économie augmentée », p. 21–24 (citations p. 22 et 23) ; ch. 16 « Le guide de mise en œuvre : six étapes », p. 62 (critère d'arrêt de chaque mesure) ; ch. 17 « Catalogue de mesures par public cible », p. 65 (registre des systèmes d'IA).
65. David Fiorucci, « IA et leadership : pourquoi la vraie mise à niveau est humaine, pas technologique », LP3 AG / SA, 28 mars 2026, p. 2–4 (entretien réalisé par Dave Drodge).

PARTIE VI

Passer à l'acte

Mettre en œuvre, rendre compte.

CHAPITRE 14

Mettre en œuvre l'Équiconscisme

> *« La civilisation de l'amour ne naît pas d'un geste unique et spectaculaire, mais d'une somme de petites et tenaces fidélités faisant barrage à la déshumanisation. »*
>
> — Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 213[1]

> *« L'équilibre ne se décrète pas mais se pratique, chaque jour, ensemble. »*
>
> — David Fiorucci, notes de travail (2025)[2]

Une théorie de l'équilibre conscient qui resterait dans les livres se contredirait elle-même. Si l'équilibre est un processus, il n'existe qu'en étant pratiqué. Ce chapitre propose donc des chemins concrets : pour une personne, pour une équipe ou une organisation, pour une commune, une région ou un État. Il présente ensuite une manière de mesurer sans trahir ce que l'on mesure, les pièges qui guettent toute démarche de ce type, et l'invitation à faire de l'Équiconscisme un mouvement ouvert.

Aucun de ces chemins n'est obligatoire. Ce sont des propositions, éprouvées dans la pratique de l'accompagnement des organisations, et fondées autant que possible sur ce que les sciences de la décision et de la psychologie des organisations nous apprennent. Chacune et chacun les adaptera à son contexte : c'est précisément ce que demande l'équité différenciée.

14.1 Cinq principes de mise en œuvre

Commencer petit, là où l'on est. La tentation des grands programmes est forte ; leur taux d'abandon aussi. Une démarche équiconsciste commence par une question, une équipe, une décision. Elle s'étend ensuite par contagion plutôt que par décret. Ravi Chaudhry invite, dans le même esprit, à « commencer là où l'on est » (*start where you are*), reprenant une formule qu'il attribue au joueur de tennis Arthur Ashe[3]. Le guide SALTER ajoute une règle qui vaut ici aussi : « Commencez par un allègement, non par une exigence. »[4] Avant d'ajouter une pratique, retirez une réunion inutile, un rapport que personne ne lit, une procédure qui ne sert plus. L'équilibre conscient ne doit pas devenir une charge de plus.

Itérer. Le cycle de l'équilibre conscient (Percevoir, Écouter, Discerner, Ajuster, Répondre et transmettre) n'est pas une procédure à exécuter une fois. C'est une boucle. Les sciences de la gestion connaissent ce principe depuis longtemps, sous la forme de la roue de l'amélioration continue popularisée par W. Edwards Deming (planifier, faire, vérifier, agir)[5]. Chris Argyris et Donald Schön y ont ajouté une distinction précieuse : l'apprentissage en « simple boucle » corrige les actions ; l'ap-

prentissage en « double boucle » interroge les hypothèses et les objectifs eux-mêmes[6]. Les dix questions-clés sont des outils de double boucle : elles ne demandent pas seulement « faisons-nous bien les choses ? », mais « faisons-nous les bonnes choses ? ».

Mesurer ce qui compte. Ce qui n'est pas observé finit par être oublié ; ce qui est mal mesuré finit par être déformé. La section 14.5 propose un tableau de bord sobre, à trois étages, et les précautions qui l'accompagnent.

Associer. Personne ne peut équilibrer seul un système dont il n'est qu'une partie. Associer les personnes concernées n'est pas une politesse ; c'est la condition pour percevoir ce que l'on ne voit pas de sa place (question 4) et pour que les décisions soient portées plutôt que subies (question 7).

Célébrer. Les démarches de transformation meurent plus souvent d'épuisement que d'opposition. Reconnaître les pas accomplis, même modestes, remercier celles et ceux qui les ont rendus possibles, prendre le temps de la joie (question 10) : ce n'est pas un supplément, c'est ce qui entretient l'élan.

14.2 Pour une personne : le parcours des 30 jours

L'Équiconscisme commence par soi, sans s'y arrêter. Le parcours des 30 jours propose de faire entrer les dix questions dans la vie quotidienne, à raison de quelques minutes par jour. Il suffit d'un carnet, d'un peu de régularité et, si possible, d'une personne de confiance à qui rendre compte.

Jours	Étape	Ce que vous faites
1 – 3	Poser le cadre	Ouvrez un journal. Écrivez en une phrase ce qui vous importe le plus (question 1). Faites une première auto-évaluation rapide des dix questions, sans chercher à être juste.
4 – 23	Une question tous les deux jours	Premier jour : observez votre vie à la lumière de la question (où est-elle présente, où manque-t-elle ?). Second jour : faites un seul petit geste qui la nourrit, et notez ce que vous avez remarqué.
24 – 26	Relire	Relisez votre journal. Refaites la grille d'analyse (annexe B) et tracez votre radar. Comparez avec le premier jour. Repérez la question la plus basse et celle qui vous a le plus appris.
27 – 29	S'engager	Choisissez une seule question à travailler pendant les trois mois suivants. Formulez un engagement sous la forme « Si telle situation se présente, alors je ferai tel geste. »
30	Rendre compte	Partagez votre engagement avec une personne de confiance et fixez avec elle une date de bilan.

Trois précisions rendent ce parcours honnête.

La première concerne la durée. Trente jours ne suffisent pas à installer une habitude. Une étude souvent citée de Phillippa Lally et de ses collègues, menée auprès de 96 volontaires, a observé qu'il fallait une durée médiane de 66 jours pour qu'un nouveau comportement devienne automatique, avec une très grande variation selon les personnes et les comportements (de 18 à 254 jours)[7]. Le parcours des 30 jours est donc un commencement, non un aboutissement. Il sert à percevoir, à expérimenter et à choisir ; l'engagement du trentième jour prend le relais.

La deuxième concerne la forme de l'engagement. La recherche du psychologue Peter Gollwitzer sur les « intentions de mise en œuvre » montre que les résolutions formulées sous la forme « si… alors… » (si telle situation se présente, alors je ferai telle chose) sont nettement plus souvent tenues que les intentions générales[8]. D'où la formulation proposée au jour 27.

La troisième concerne les limites de l'exercice. Le parcours des 30 jours est un outil de réflexion et de développement personnel. Il ne remplace ni un accompagnement psychologique ni un avis médical. Si les questions font remonter une souffrance importante, la réponse juste est d'en parler à une ou un professionnel.

Pour celles et ceux qui souhaitent aller plus loin, la **Voie Consciente** propose un chemin intérieur plus long, en cinq étapes : L'Appel, L'Exploration, L'Alignement, La Traversée et La Transmission (voir annexe A). Le parcours des 30 jours peut en constituer une porte d'entrée. Il peut aussi se pratiquer **en famille** : une question par semaine au repas du dimanche, chacun, enfants compris, disant où il l'a rencontrée dans sa semaine (voir chapitre 9).

14.3 Pour une équipe ou une organisation : la feuille de route à 90 jours

Au niveau méso, celui des équipes, des entreprises, des associations et des administrations, l'Équiconscisme trouve son terrain privilégié. La feuille de route à 90 jours suit les cinq mouvements du cycle de l'équilibre conscient. Elle est volontairement courte : une démarche qui ne produit aucun effet visible en un trimestre perd généralement ses soutiens.

Période	Mouvement du cycle	Contenu	Résultat
Jours 1 – 15	**Percevoir**	Mandat clair de la direction ; choix du périmètre (une équipe, un projet, une unité) ; cartographie des impliqués, impactés et absents (fiche « élargir le regard », annexe B) ; si utile, diagnostic SALTER.	Mandat écrit et carte des parties prenantes
Jours 16 – 35	**Écouter**	Grille d'évaluation des parties prenantes ; cercles d'écoute avec des personnes habituellement peu entendues ; entretiens avec des représentants des « absents » (spécialistes de l'environnement, jeunes, riverains).	Synthèse des perceptions

Période	Mouvement du cycle	Contenu	Résultat
Jours 36 – 45	**Discerner**	Atelier Équiconscisme : grille d'analyse, radar, discussion des écarts entre auto-évaluation et perception des parties prenantes.	Deux ou trois priorités
Jours 46 – 80	**Ajuster**	Mise en œuvre de deux ou trois actions au maximum, dont une qui allège ; décisions prises par consentement ; pour chaque action, une personne responsable, un délai, un critère de réussite.	Premiers effets visibles
Jours 81 – 90	**Répondre et transmettre**	Bilan court et partagé ; communication aux parties prenantes de ce qui a été fait de leur avis ; documentation des apprentissages ; date du cycle suivant.	Bilan et nouveau cycle

L'atelier Équiconscisme est le cœur de cette feuille de route. Conçu par l'auteur et détaillé à l'annexe B, il réunit de 3 à 20 personnes pendant 60 à 90 minutes pour une première session (une demi-journée lorsque la grille des parties prenantes est intégrée à l'atelier). Il enchaîne une réflexion individuelle (chacun note seul les dix questions), un partage collectif sans jugement centré sur les écarts, l'écoute des parties prenantes, puis un plan de deux ou trois actions. Il se répète tous les trois à six mois. Sa force tient à sa simplicité : il ne demande ni logiciel ni consultant, seulement du temps, une animation neutre et la volonté d'entendre ce qui dérange.

L'articulation avec SALTER. Les deux instruments ne font pas double emploi. SALTER est un **diagnostic** : il repère, à l'aide de 48 questions, l'intensité de six fractures (Saturation, Artificialité, Labilité, Tribalisme, Évitement, Rupture) et désigne un axe de levier[9]. L'Équiconscisme est un **cadre de sens et d'action** : il oriente les décisions vers l'équilibre entre une économie mesurée et partagée, une société inclusive et solidaire, et un vivant respecté et régénéré. Dans la pratique, trois cas se présentent.

- Lorsque l'organisation est manifestement en tension (surcharge, conflits, démissions), il est sage de **commencer par SALTER** : on ne peut pas élargir son regard quand on est saturé. Le levier identifié devient alors l'une des priorités de la phase « Ajuster ».
- Lorsque l'organisation est stable et cherche à approfondir sa contribution, on **commence par les dix questions**, et SALTER peut servir de contrôle périodique.
- Les deux feuilles de route à 90 jours ayant un rythme comparable, elles peuvent aussi être **conduites dans le même trimestre**, le diagnostic SALTER nourrissant les phases Percevoir et Discerner.

Une seule précaution, déjà signalée au chapitre 8 : les deux échelles vont en sens inverse. Dans SALTER, 5 signale une crise silencieuse ; dans la grille des dix questions, 5 signifie « pleinement intégré ».

L'articulation avec les instruments existants. L'Équiconscisme ne demande pas de créer une administration parallèle. Il gagne à se loger dans ce qui existe déjà.

- *La stratégie* : la question 1 (sens et finalité) et la question 6 (temporalité et cycles) peuvent structurer la revue stratégique annuelle.
- *La gestion des risques* : la question 3 (impact global) élargit la cartographie des risques aux effets que l'organisation fait subir aux autres, et pas seulement à ceux qu'elle subit.
- *Les ressources humaines* : les questions 2, 9 et 10 éclairent la santé au travail, la transmission des savoirs et l'engagement ; la question 7, la clarté des rôles et des délégations. L'Octocratie (Octocracy®) et l'approche de leadership LP3®, développées par LP3 AG / SA, offrent des cadres pour organiser cette répartition des responsabilités ; la posture Cofluencer® désigne la capacité de produire un effet ensemble plutôt que d'exercer une influence[10].
- *Le reporting de durabilité* : pour les entreprises concernées, les exigences européennes ont été profondément remaniées. La directive (UE) 2026/470, dite « Omnibus I », publiée au *Journal officiel* le 26 février 2026, restreint l'obligation de rapport aux entreprises de plus de 1 000 salariés réalisant un chiffre d'affaires net supérieur à 450 millions d'euros, pour les exercices commençant à partir du 1er janvier 2027 ; les États membres ont jusqu'au 19 mars 2027 pour la transposer[11]. Les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) ont été révisées en conséquence : la Commission a adopté en juillet 2026 une version simplifiée, qui réduit de plus de 60 % les points de données obligatoires, ainsi qu'une norme volontaire destinée aux entreprises hors champ ; ces actes délégués sont soumis à une période de contrôle de deux mois, prolongeable de deux mois, du Parlement européen et du Conseil, à l'issue de laquelle ils peuvent être publiés au *Journal officiel*[12]. En Suisse, le Conseil fédéral a mis en consultation, d'avril à juillet 2026, un projet de loi fédérale sur la gestion durable des entreprises qui concernerait une centaine de grandes entreprises pour le rapport de durabilité[13]. Pour l'Équiconscisme, la leçon est double. D'une part, la contrainte réglementaire se concentre désormais sur les très grandes entreprises ; pour l'immense majorité des PME, la démarche redevient **volontaire**, ce qui laisse plus de place au sens et moins à la conformité. D'autre part, l'analyse dite de « double matérialité », qui examine à la fois l'effet du monde sur l'entreprise et l'effet de l'entreprise sur le monde, structure la démarche des ESRS : elle rejoint directement la question 3. Une organisation qui pratique les dix questions dispose ainsi d'une matière qualitative précieuse pour un rapport, obligatoire ou volontaire.
- *Les Objectifs de développement durable* : les ODD fournissent un langage commun pour situer les contributions d'une organisation (voir la section 14.5 et l'annexe C).

14.4 Pour une commune, une région, un État

Au niveau des collectivités publiques, la démarche change d'échelle mais garde la même logique. Le principe de **subsidiarité** y trouve son sens le plus concret : décider au plus près des personnes concernées, « de sorte que le peuple ne se trouve pas face à des décisions déjà prises, mais puisse participer à leur élaboration », selon les termes de *Magnifica Humanitas*[14]. Le principe de **solida-**

rité rappelle que personne ne doit rester hors du corridor de la juste mesure. Nous proposons une démarche en six temps, applicable à une commune de quelques centaines d'habitants comme à un canton ou à un ministère.

1. **Un mandat politique clair.** L'exécutif s'engage publiquement à conduire la démarche, sur un périmètre défini (une politique, un quartier, un budget), et à rendre compte de ses résultats.
2. **Une cartographie élargie.** Avec la fiche « élargir le regard » (annexe B), on identifie les impliqués, les impactés et les absents : habitants qui ne votent pas, jeunes, personnes âgées isolées, entreprises locales, communes voisines, écosystèmes, générations futures.
3. **Une écoute qui influence réellement.** Budgets participatifs, assemblées citoyennes tirées au sort, cercles d'écoute : l'essentiel est de monter sur l'échelle de la participation décrite par Sherry Arnstein (voir chapitre 8) et d'annoncer d'avance ce que l'on fera des avis recueillis.
4. **Un discernement à l'aide des dix questions.** Les projets importants sont passés au crible des dix questions, en séance publique ou en commission, et la grille est publiée avec la décision.
5. **Des ajustements par les instruments ordinaires de l'action publique**, décrits ci-dessous.
6. **Un compte rendu public** et une évaluation à date fixe, qui ouvre le cycle suivant.

Le tableau de bord. Les collectivités n'ont pas à tout inventer. En Suisse, le système MONET 2030 de l'Office fédéral de la statistique suit une centaine d'indicateurs du développement durable liés aux ODD[15], et le réseau Cercle Indicateurs propose aux cantons et aux villes une trentaine d'indicateurs répartis en dix thèmes, qui permettent de suivre l'évolution dans le temps et de se comparer[16]. Un tableau de bord équiconsciste choisit dans ces systèmes une dizaine d'indicateurs, répartis entre les trois dimensions, et les complète par les deux grilles de l'Équiconscisme (voir 14.5).

Le budget. Le budget est l'acte politique où l'équilibre se joue réellement. En 2019, la Nouvelle-Zélande a présenté son premier « budget du bien-être », qui orientait les nouvelles dépenses vers des priorités définies à partir d'indicateurs de qualité de vie plutôt que de la seule croissance[17]. Le pays de Galles, avec sa loi de 2015 sur le bien-être des générations futures (voir chapitre 9, section 9.8), impose aux organismes publics cinq manières de travailler — long terme, prévention, intégration, collaboration, implication des personnes concernées — qui recoupent de près les questions 3, 4, 5 et 6[18]. Une commune peut, plus modestement, présenter chaque année une annexe budgétaire qui indique, pour les principaux postes, leur contribution aux trois dimensions.

Les marchés publics. Les achats publics représentent une part considérable de la dépense des collectivités. En Suisse, la loi fédérale révisée sur les marchés publics, entrée en vigueur le 1er janvier 2021, prévoit que le marché est adjugé à l'offre « la plus avantageuse », et non plus simplement à la moins chère, et intègre la durabilité économique, écologique et sociale parmi ses objectifs[19]. Ce changement de paradigme ouvre la porte à des critères inspirés des dix questions : cycle de vie (question 3), conditions de travail et inclusion (questions 2 et 4), régénération (question 8).

La fiscalité incitative. Une fiscalité équiconsciste cherche à faire payer les externalités négatives et à encourager les contributions régénératives, conformément à l'intuition de Pigou rappelée au chapitre 8. Elle se préoccupe aussi de l'équité différenciée : une taxe écologique dont le produit est en partie redistribué à la population, comme la taxe suisse sur le CO_2 prélevée sur les combustibles, peut orienter les comportements sans pénaliser d'abord les ménages modestes[20].

Les expérimentations territoriales. Enfin, les collectivités peuvent se déclarer « territoires pilotes » : tester une pratique à petite échelle et pour une durée limitée, l'évaluer publiquement, puis la généraliser, l'adapter ou l'abandonner. C'est l'application institutionnelle du principe « commencer petit, itérer ». Les États, eux, peuvent faciliter ces expérimentations par des clauses d'expérimentation législative et par le partage systématique des résultats entre collectivités. C'est à ce niveau que l'Équiconscisme rejoint la vision macro de Ravi Chaudhry (voir chapitres 5 et 7) : les institutions dessinent l'architecture ; les pratiques locales la font vivre.

14.5 Mesurer l'équilibre conscient : un tableau de bord à trois étages

Mesurer l'équilibre conscient est à la fois nécessaire et délicat. Nécessaire, parce que la responsabilité suppose de rendre compte. Délicat, parce qu'un équilibre dynamique ne se réduit pas à un chiffre. Nous proposons un tableau de bord à trois étages, qui combine trois regards complémentaires.

Étage	Regard	Outil	Question posée	Fréquence
1	**Le regard sur soi**	Grille d'analyse des dix questions (1 = à renforcer ; 5 = pleinement intégré)	Comment évaluons-nous notre propre équilibre conscient ?	Tous les 3 à 6 mois
2	**Le regard des autres**	Grille d'évaluation des parties prenantes	Comment celles et ceux qui vivent notre action la perçoivent-ils ?	À mi-parcours, en fin de projet, puis 3 à 6 mois après
3	**Le regard des faits**	Une dizaine d'indicateurs de résultats, choisis par dimension	Que montrent les données observables ?	Annuelle

Le premier étage mesure la **conscience** ; le deuxième, la **relation** ; le troisième, les **résultats**. Aucun ne suffit seul. Une auto-évaluation flatteuse contredite par les parties prenantes signale un angle mort. Une perception positive contredite par les faits signale une communication qui a pris le pas sur la réalité. Des faits encourageants accompagnés d'une perception négative signalent souvent un processus mal conduit, par exemple des personnes non associées. C'est dans la confrontation des trois étages que la mesure devient utile.

Le troisième étage : quelques indicateurs par dimension. Il ne s'agit pas d'inventer de nouveaux indicateurs, mais de choisir, parmi les indicateurs existants, ceux qui disent le mieux l'équilibre d'une organisation ou d'un territoire. L'auteur recommande de s'en tenir à **dix indicateurs au maximum** : au-delà, on ne pilote plus, on compile.

Dimension	Exemples d'indicateurs (organisation)	Exemples d'indicateurs (collectivité)
Une économie mesurée et partagée	Rapport entre la rémunération la plus élevée et la rémunération médiane ; part de la valeur ajoutée consacrée aux salaires, à l'investissement et à la formation ; délais de paiement des fournisseurs	Revenu disponible médian ; taux de pauvreté ; endettement des ménages ; part des achats publics locaux et durables

Dimension	Exemples d'indicateurs (organisation)	Exemples d'indicateurs (collectivité)
Une société inclusive et solidaire	Taux d'absentéisme et de départs ; satisfaction et santé au travail ; diversité aux postes de décision ; heures de formation par personne	Isolement social ; participation électorale et citoyenne ; accès aux services de base ; écart d'espérance de vie entre quartiers
Un vivant respecté et régénéré	Émissions de gaz à effet de serre (y compris la chaîne de valeur) ; consommation d'eau et de matières ; surfaces renaturées ; part de produits réparables	Émissions par habitant ; qualité de l'air et de l'eau ; surfaces imperméabilisées ; biodiversité (indicateurs de suivi des espèces)

Ces indicateurs gagnent à être alignés sur les référentiels reconnus, afin de rester comparables. Trois cadres sont particulièrement utiles.

- Le **cadre de mesure du bien-être de l'OCDE**, porté par son Centre pour le bien-être, l'inclusion, la durabilité et l'égalité des chances (WISE), distingue le bien-être actuel (revenu, travail, logement, santé, savoirs, environnement, bien-être subjectif, sécurité, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, liens sociaux, engagement civique) et les ressources du bien-être futur, sous la forme de quatre capitaux : naturel, économique, humain et social. Le rapport *How's Life? 2024* s'appuie sur plus de 80 indicateurs[21]. La distinction entre bien-être présent et capitaux futurs rejoint la tension temporelle au cœur de l'Équiconscisme.
- Les **Objectifs de développement durable** (17 objectifs, 169 cibles) offrent un langage universel. Leur état d'avancement invite à l'humilité : selon le rapport des Nations unies de 2025, seules 35 % des cibles évaluables étaient en bonne voie ou progressaient modérément, et 18 % avaient régressé par rapport à 2015[22].
- Les normes de **reporting de durabilité** (normes GRI, ESRS européennes révisées) fournissent des définitions précises pour la plupart des indicateurs du troisième étage.

La loi de Goodhart, ou le risque de la mesure. Toute mesure exerce une pression. Dans la formulation de l'anthropologue Marilyn Strathern, devenue la forme courante de la « loi de Goodhart » : « quand une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure » (trad. libre)[23]. Le psychologue Donald Campbell avait formulé une observation voisine : plus un indicateur social quantitatif est utilisé pour prendre des décisions, plus il est exposé aux pressions qui le corrompent[24]. Une équipe dont la prime dépend de son score à la question 10 finira par afficher de la joie ; une commune jugée sur le nombre de consultations multipliera les consultations sans effet. Quatre précautions limitent ce risque : ne jamais lier les grilles de l'Équiconscisme à la rémunération ou à l'évaluation individuelle ; croiser systématiquement les trois étages ; changer de temps en temps les indicateurs du troisième étage pour éviter qu'on ne les « travaille » ; et toujours accompagner les chiffres d'un récit, qui dit ce qu'ils ne disent pas.

Le chapitre 15 développe ces indicateurs question par question et propose un indice d'équilibre conscient.

14.6 Les pièges

Toute démarche éthique suscite ses contrefaçons. Nommer les pièges à l'avance est le meilleur moyen de les éviter.

L'« équi-washing ». C'est la tentation d'utiliser le vocabulaire de l'Équiconscisme pour se donner une image, sans en changer les pratiques : afficher les dix questions sans jamais les laisser modifier une décision, publier une grille flatteuse sans la confronter aux parties prenantes. Le remède est simple à énoncer : la **cohérence** entre ce que l'on dit et ce que l'on fait, et la **transparence** sur les écarts. Une organisation qui publie aussi ses scores faibles et ce qu'elle entreprend pour les améliorer est plus crédible qu'une organisation qui n'affiche que des réussites.

La tiédeur. L'équilibre conscient n'est pas le « juste milieu » compris comme un compromis mou (voir chapitre 7). Les planchers de dignité et les plafonds écologiques ne se négocient pas. Une démarche qui, au nom de l'équilibre, renonce à toute décision difficile a confondu l'équilibre avec l'immobilité.

Le perfectionnisme. Viser d'emblée 5 sur les dix questions conduit au découragement ou au mensonge. Une organisation qui passe de 2,4 à 3,1 en un an a accompli un progrès réel. L'équilibre est un mouvement, non une note parfaite.

Le dogmatisme. Les dix questions, les grilles et la feuille de route sont des outils, pas des commandements. Les appliquer mécaniquement, sans adaptation au contexte, trahirait l'équité différenciée. L'Équiconscisme n'exige de personne d'adopter son vocabulaire : une équipe peut pratiquer l'équilibre conscient sans jamais prononcer le mot.

L'épuisement militant. Celles et ceux qui portent une démarche de transformation s'épuisent souvent les premiers. Ils cumulent leur travail ordinaire et l'engagement supplémentaire, affrontent les résistances et doutent de l'utilité de leurs efforts. La question 2 (équilibre intérieur / extérieur) s'applique d'abord à eux : partager la charge, alterner les rôles, prévoir des temps de repos, célébrer. Un catalyseur, en chimie, facilite une réaction sans être consommé par elle (voir chapitre 3) ; c'est aussi la condition de durée des catalyseurs humains.

L'instrumentalisation de la mesure. Transformer les grilles en outil d'évaluation des personnes ou de classement des équipes détruit la confiance nécessaire à des réponses sincères. Le guide SALTER range parmi les erreurs de mise en œuvre le fait de « transformer l'instrument en évaluation » : dès cet instant, écrit-il, « l'instrument mesure la stratégie de réponse, non la situation »[25]. Des scores utilisés pour sanctionner produisent le silence.

14.7 Un mouvement ouvert

L'Équiconscisme est offert, non vendu. Ce livre blanc est publié sous licence **Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Partage dans les mêmes conditions 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)**[26]. Concrètement, chacune et chacun peut le copier, le diffuser, le traduire et l'adapter, à trois conditions : citer la source (BY), ne pas en faire un usage commercial (NC) et diffuser les adaptations sous la même licence (SA). La licence ne couvre pas les marques : SALTER®, LP3®, Octocracy® et Cofluencer® sont des marques de LP3 AG / SA, et les contenus propres au guide SALTER restent soumis à leurs propres conditions d'utilisation.

Cette ouverture n'est pas un détail juridique. Elle découle de la théorie elle-même. Une démarche qui plaide pour le partage de la valeur, la transmission et la co-création ne pourrait pas, sans se contredire, s'enfermer dans un modèle propriétaire. Elle appelle quatre prolongements.

Un lieu de ressources. Le site equiconscism.org, en préparation, a vocation à rassembler les outils (grilles, fiches, déroulés d'atelier), les traductions et les retours d'expérience.

Une communauté de pratique. Les chercheurs Étienne Wenger et Jean Lave ont décrit les « communautés de pratique » : des groupes de personnes qui partagent un domaine de préoccupation et qui apprennent ensemble en pratiquant, en échangeant leurs expériences et en construisant un répertoire commun[27]. L'Équiconscisme a besoin de cette forme d'apprentissage : des enseignantes, des maires, des artisans, des soignants, des dirigeantes et des dirigeants, des parents qui essaient, se trompent, ajustent et racontent. Aucune élite n'est requise ; seulement des personnes ordinaires qui acceptent de jouer, à leur mesure, le rôle de catalyseurs.

Un appel à la recherche académique. Une théorie ne gagne sa crédibilité qu'en acceptant d'être mise à l'épreuve. Comme le guide SALTER l'a fait pour ses propres outils, nous distinguons ce qui est empiriquement établi (les fondements cités pour chaque question), ce qui est théoriquement fondé mais non encore testé dans sa combinaison (le modèle d'ensemble), et ce qui repose sur la pratique sans être encore normé (les grilles et leurs seuils). Les universités et les hautes écoles sont invitées à s'en saisir : validation psychométrique des deux grilles (fidélité, validité, stabilité des seuils d'interprétation), études de cas longitudinales dans des organisations et des communes, comparaisons avec les cadres existants (OCDE, ODD, ESRS), recherches sur l'articulation entre pratiques individuelles et changements institutionnels. Des travaux de master et de doctorat peuvent en faire leur objet ; les critiques seront aussi bienvenues que les confirmations.

Des traductions et des adaptations culturelles. Une théorie qui se veut universelle doit parler plusieurs langues et s'enrichir d'autres cultures. Traduire les dix questions, ce n'est pas seulement changer de mots ; c'est vérifier qu'elles ont un sens dans d'autres traditions de pensée et d'autres organisations sociales. Chaque traduction est aussi une occasion de les améliorer.

Le mouvement ne dépend ni d'une organisation ni d'une personne. Il dépend de ce que chacune et chacun, là où il se trouve, fera demain d'une seule des dix questions.

En bref

- Mettre en œuvre l'Équiconscisme obéit à cinq principes : commencer petit et là où l'on est (par un allègement plutôt que par une exigence), itérer, mesurer ce qui compte, associer, célébrer.
- Pour une personne, le parcours des 30 jours fait entrer les dix questions dans le quotidien et débouche sur un engagement « si… alors… » ; il ouvre la voie, sans prétendre installer une habitude en un mois.
- Pour une organisation, la feuille de route à 90 jours suit les cinq mouvements du cycle de l'équilibre conscient ; l'atelier Équiconscisme en est le cœur ; SALTER sert de diagnostic préalable ou complémentaire, avec une échelle de sens inverse.
- Pour une commune, une région ou un État, la démarche s'appuie sur la subsidiarité et la solidarité, et se traduit dans les instruments ordinaires : tableau de bord, budget, marchés publics, fiscalité incitative, expérimentations territoriales.
- Le tableau de bord à trois étages croise le regard sur soi (grille des dix questions), le regard des autres (grille des parties prenantes) et le regard des faits (une dizaine d'indicateurs alignés sur l'OCDE, les ODD et les normes de reporting, dont les ESRS révisées en 2026).

- Les principaux pièges sont l'« équi-washing », la tiédeur, le perfectionnisme, le dogmatisme, l'épuisement militant et l'usage des grilles pour juger les personnes ; la loi de Goodhart, dans la formulation de Strathern, rappelle qu'une mesure transformée en objectif cesse de mesurer.
- Publié sous licence CC BY-NC-SA 4.0, l'Équiconscisme se veut un mouvement ouvert : un lieu de ressources, une communauté de pratique, un appel à la recherche et aux traductions.

Notes

1. Léon XIV, Lettre encyclique *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 213.
2. David Fiorucci, manuscrit « Équiconscisme » (document de travail, 2025), conclusion.
3. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism: Inspiring a Leadership Transformation*, New Delhi : Simon & Schuster India, 2024, p. 233 (intertitre « Start Where You Are, Do What You Can ») ; la phrase « Start where you are. Use what you have. Do what you can. » y est attribuée à Arthur Ashe (note 8, p. 266, renvoyant à un recueil de citations en ligne).
4. David Fiorucci, SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, ISBN 978-3-9526687-1-9, chapitre 19 (« huit erreurs »).
5. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis*, Cambridge (MA) : MIT Press, 1986. Deming attribuait lui-même l'origine du cycle à Walter A. Shewhart.
6. Chris Argyris et Donald A. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading (MA) : Addison-Wesley, 1978.
7. Phillippa Lally, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts et Jane Wardle, « How are habits formed: Modelling habit formation in the real world », *European Journal of Social Psychology*, vol. 40, n° 6, 2010, p. 998–1009.
8. Peter M. Gollwitzer, « Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans », *American Psychologist*, vol. 54, n° 7, 1999, p. 493–503.
9. David Fiorucci, SALTER®, op. cit., parties III et IV (grille d'analyse, feuille de route à 90 jours). Le guide propose sa propre feuille de route à 90 jours (cadre, enquête, interprétation, priorisation, mise en œuvre, bilan), dont le rythme est compatible avec celle présentée ici.
10. Sur l'Octocratie : David Fiorucci et Thomas Nast, *Octocratie — Redonnons du sens aux organisations*, Berne : jahr+tag, 2024, ISBN 978-3-9526038-1-9. Sur LP3® : David Fiorucci et Thomas Nast, *Leader pour une économie durable*, Berne : Stämpfli, 2017, ISBN 978-3-7272-6006-3 (orig. all. 2016). Équiconscisme®, SALTER®, LP3®, Octocracy® et Cofluencer® sont des marques déposées.
11. Directive (UE) 2026/470 du Parlement européen et du Conseil modifiant les directives 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 et (UE) 2024/1760 en ce qui concerne les exigences en matière de publication d'informations en matière de durabilité et de devoir de vigilance (« Omnibus I »), JOUE, 26 février 2026, https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj (consulté le 30.09.2026) ; entrée en vigueur le 18 mars 2026 selon les synthèses ci-après. La directive maintient la double matérialité (informations sur les incidences de l'entreprise et sur la manière dont les questions de durabilité l'affectent). Synthèses consultées le 30.09.2026 : Covington & Burling, « EU CSDDD/CSRD Omnibus Published in Official Journal », février 2026, https://www.cov.com/en/news-and-insights/insights/2026/02/eu-csddd-csrd-omnibus-published-in-official-journal-transposition-delegated-acts-and-guidelines-are-next ; Latham & Watkins, « EU Sustainability Omnibus Published in the Official Journal », 2026, https://www.lw.com/en/insights/eu-sustainability-omnibus-published-in-the-official-journal. Pour le devoir de vigilance (CSDDD), les seuils sont relevés à 5 000 salariés et 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires, avec application à partir du 26 juillet 2029 (voir chapitre 9).
12. Commission européenne, « Commission adopts revised sustainability reporting standards to reduce administrative burdens », 3 juillet 2026 (réduction de plus de 60 % des points de données obligatoires ; période de contrôle de deux mois prolongeable de deux mois), https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-revised-sustainability-reporting-standards-reduce-administrative-burdens-eu-2026-07-03_en (consulté le 30.09.2026) ; EFRAG, « European Commission Publishes Delegated Act on Revised ESRS and Voluntary Sustainability Reporting », https://www.efrag.org (consulté le 30.09.2026). Selon l'EFRAG, les normes révisées s'appliquent aux exercices ouverts à partir du 1er janvier 2027. À la date de consultation, la page de la Commission consacrée à la CSRD présentait ces règlements délégués comme non encore en vigueur, faute de publication au *Journal officiel* (https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en, consulté le 30.09.2026).
13. Conseil fédéral suisse, communiqué du 2 avril 2026 sur l'ouverture de la consultation relative à la loi fédérale sur la gestion durable des entreprises (contre-projet indirect à une initiative populaire), consultation jusqu'au 9 juillet 2026 ; Office fédéral de la justice, communiqué « Nouvelle loi sur la gestion durable des entreprises : pour mieux protéger les droits de l'homme et l'environnement, et soulager les PME », Berne, 2 avril 2026, https://www.bj.admin.ch/fr/newnsb/UDalr4CV5UX2_sLwdBHN_ (consulté le 30.09.2026). La suite de la procédure, après la consultation, reste à suivre. Le droit en vigueur figure aux art. 964a ss du Code des obligations.
14. Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, n. 70.
15. Office fédéral de la statistique (OFS), système d'indicateurs MONET 2030 ; Confédération suisse, « Mesure de l'état d'avancement de l'Agenda 2030 », https://www.agenda-2030.eda.admin.ch/fr/mesure-davancement (consulté le 30.09.2026).

16. Office fédéral du développement territorial (ARE), « Cercle Indicateurs : indicateurs de développement durable pour les cantons et les villes », https://www.are.admin.ch/fr/cercleindicateurs-f (consulté le 30.09.2026) ; dernière mise à jour des données : 11 novembre 2025.
17. Gouvernement de Nouvelle-Zélande, The Treasury, *The Wellbeing Budget* 2019, Wellington, 30 mai 2019.
18. *Well-being of Future Generations (Wales) Act* 2015, loi de l'Assemblée nationale du pays de Galles, 2015 (anaw 2).
19. Loi fédérale sur les marchés publics (LMP) du 21 juin 2019, RS 172.056.1, entrée en vigueur le 1er janvier 2021, art. 2, let. a (buts : « effets économiques, écologiques et sociaux durables ») et art. 41 (adjudication à « l'offre la plus avantageuse »), https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2020/126/fr (consulté le 30.09.2026).
20. Loi fédérale sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (loi sur le CO_2), RS 641.71. La taxe sur le CO_2 est prélevée sur les combustibles fossiles depuis 2008 ; une partie de son produit est redistribuée à la population et aux entreprises.
21. OCDE, *How's Life? 2024: Well-being and Resilience in Times of Crisis*, Paris : Éditions OCDE, novembre 2024 ; OCDE, *How's Life? 2020: Measuring Well-being*, Paris : Éditions OCDE, 2020 (présentation du cadre révisé : onze dimensions du bien-être actuel et quatre capitaux).
22. Nations unies, *The Sustainable Development Goals Report 2025*, New York, 2025 (évaluation portant sur 139 cibles disposant de données) ; synthèse : Focus 2030, « Summary of the United Nations Sustainable Development Goals Report 2025 », https://focus2030.org/en/summary-of-the-united-nations-sustainable-development-goals-report-2025/ (consulté le 30.09.2026).
23. Marilyn Strathern, « "Improving ratings": audit in the British University system », *European Review*, vol. 5, n° 3, 1997, p. 305–321, ici p. 308. La formulation originale de Charles Goodhart (1975) porte sur les régularités statistiques utilisées à des fins de contrôle monétaire : « Any observed statistical regularity will tend to collapse once pressure is placed upon it for control purposes. »
24. Donald T. Campbell, « Assessing the Impact of Planned Social Change », *Evaluation and Program Planning*, vol. 2, n° 1, 1979, p. 67–90.
25. David Fiorucci, SALTER®, op. cit., chapitre 19 (« Les erreurs de mise en œuvre les plus fréquentes », erreur n° 7).
26. Creative Commons, « Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) », https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.fr (consulté le 30.09.2026).
27. Jean Lave et Étienne Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge : Cambridge University Press, 1991 ; Étienne Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge : Cambridge University Press, 1998.

CHAPITRE 15

Mesurer l'équilibre conscient : les indicateurs des dix questions

> *« Ce que nous mesurons influence ce que nous faisons ; et si nos mesures sont défaillantes, les décisions peuvent être faussées. » (trad. libre)*
>
> — Joseph E. Stiglitz, Amartya Sen et Jean-Paul Fitoussi, *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, 2009[1]

> *« Les indicateurs naissent des valeurs (nous mesurons ce qui nous importe), et ils créent des valeurs (ce que nous mesurons finit par nous importer). » (trad. libre)*
>
> — Donella Meadows, *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*, 1998[2]

On prête volontiers à Albert Einstein une phrase affichée dans bien des salles de réunion : « tout ce qui compte ne peut pas être compté, et tout ce qui peut être compté ne compte pas ». Rien n'atteste qu'elle soit de lui. Les recherches sur son origine la rapportent à un manuel de sociologie publié en 1963 par William Bruce Cameron, *Informal Sociology*[3]. L'erreur d'attribution est instructive : nous aimons croire qu'un génie a tranché une fois pour toutes la question de la mesure. Elle ne l'est pas. Elle se pose à nouveau à chaque tableau de bord.

L'Équiconscisme ne peut pas l'esquiver. Une théorie qui demande de « répondre et transmettre » doit dire de quoi l'on rend compte et comment. Le chapitre 14 a posé le cadre : un tableau de bord à trois étages, qui croise le regard sur soi (la grille des dix questions), le regard des autres (la grille des parties prenantes) et le regard des faits (une dizaine d'indicateurs de résultats), avec les précautions qu'impose la loi de Goodhart (section 14.5). Ce chapitre descend d'un niveau : des principes de conception, une manière de mesurer le **mouvement** et pas seulement l'état, un menu d'indicateurs pour chacune des dix questions, un indice synthétique simple, trois tableaux de bord types et le lien avec le niveau macro.

15.1 Pourquoi mesurer un équilibre qui bouge

Mesurer un équilibre dynamique ressemble à un paradoxe. Une mesure fige ; l'équilibre conscient est un processus. Une mesure isole une variable ; l'Équiconscisme insiste sur les interdépendances. Faut-il renoncer ? Non, pour trois raisons.

La première est la **responsabilité**. Le cinquième mouvement du cycle, *Répondre et transmettre*, demande de rendre compte (chapitre 7). Une organisation qui affirme « prendre soin de ses équipes » sans jamais regarder ses heures supplémentaires ni la perception de ses collaboratrices et collaborateurs ne rend compte de rien.

La deuxième est la **lucidité**. Les emballements commencent souvent par des dérives lentes : une charge qui augmente un peu chaque mois, une participation qui s'érode, un sol qui s'imperméabilise mètre carré par mètre carré. La mesure prolonge le premier mouvement du cycle, *Percevoir* : elle rend visibles les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent des crises.

La troisième est le **dialogue**. Un chiffre partagé permet de discuter de la même chose ; lorsque l'auto-évaluation d'une équipe et la perception de ses parties prenantes divergent, la divergence devient un objet de conversation (chapitre 8, section 8.11).

Encore faut-il des outils adaptés : un indicateur conçu pour un état cible (« atteindre 100 ») ne sait pas lire une oscillation régulée entre un plancher et un plafond.

15.2 Huit principes de conception

1. Peu d'indicateurs. Dix indicateurs de résultats au maximum par tableau de bord (chapitre 14). Les deux grilles couvrant déjà les dix questions, les indicateurs de résultats se concentrent sur les questions prioritaires.

2. Le sens avant le chiffre. Chaque indicateur est rattaché à une question-clé et à une décision qu'il pourrait modifier. Test : « Que ferions-nous différemment si ce chiffre changeait ? » Sans réponse, l'indicateur est orphelin ; on le retire.

3. Trois natures de mesure. Nous distinguons les indicateurs de **perception** (ce que les personnes vivent), de **processus** (ce que l'on fait, la manière dont on décide) et de **résultat** (ce qui change dans le monde). La distinction prolonge l'illustration de la poule (chapitre 7, section 7.11) : le résultat est l'œuf (*output*), le processus le travail patient et invisible (*put-put*), la perception ce que vivent la poule et sa communauté. Qui ne mesure que l'œuf ignore la santé de la poule ; qui ne mesure que le processus risque de récompenser l'agitation.

4. La tendance avant l'absolu. Une valeur isolée dit peu de chose ; une série dit une direction. Le système suisse MONET 2030 de l'Office fédéral de la statistique procède ainsi : il qualifie chaque indicateur de positif, neutre ou négatif selon que l'évolution observée correspond ou non à l'évolution visée, et s'abstient de toute appréciation lorsque moins de trois points de données sont disponibles[4]. Nous reprenons cette règle de prudence : pas de lecture de tendance avant trois mesures.

5. Le corridor plutôt que le maximum. Chaque indicateur de résultat reçoit, lorsque c'est pertinent, un **plancher** (en deçà : la dignité ou la viabilité ne sont plus assurées), un **plafond** (au-delà : l'excès épuise, déchire ou dépasse les limites du vivant), ou les deux. On ne fixe pas de plafond aux surfaces renaturées ; mais une rotation du personnel trop faible signale la rigidité, trop forte l'hémorragie. Les bornes ne sont pas des normes universelles : elles se délibèrent, en s'appuyant sur les références scientifiques ou juridiques quand elles existent (chapitre 7, section 7.5).

6. Des indicateurs co-construits. Donella Meadows l'écrivait en 1998 : « plus il y a de personnes impliquées dans le choix des indicateurs, mieux c'est » (trad. libre)[5]. Un indicateur choisi par une direction seule mesure ce que la direction regarde déjà. Le choix des indicateurs est un moment de la question 4 : on demande aux parties prenantes ce qui dirait le mieux si l'on progresse.

7. Des indicateurs différenciés. La même question se mesure différemment dans une famille, une PME et une commune : c'est l'équité différenciée appliquée à la mesure. Avec sa limite (chapitre 7) : les **planchers de dignité** et les **plafonds écologiques** ne se négocient pas. On peut choisir ses indicateurs ; on ne peut pas choisir d'ignorer le salaire indécent ou la trajectoire climatique.

8. Des indicateurs protégés. La section 14.5 a présenté la formulation de Marilyn Strathern et l'observation voisine de Donald Campbell, et en a tiré quatre précautions. Nous en ajoutons deux. Les indicateurs de perception touchant la santé ou le bien-être ne sont jamais collectés nominativement par un employeur : ils restent anonymes et agrégés, le droit rangeant les données sur la santé parmi les données sensibles[6]. Et les indicateurs eux-mêmes sont revus chaque année, en « double boucle » (chapitre 14, section 14.1) : mesurons-nous encore ce qui compte ?

15.3 Mesurer le mouvement, pas seulement l'état

La plupart des tableaux de bord répondent à une seule question : « où en sommes-nous ? » Ils photographient un état. Or le premier principe de l'Équiconscisme est *le mouvement plutôt que l'état*. Un pendule se décrit aussi par l'ampleur de ses oscillations, par sa manière de revenir vers le centre, par la régularité de la main qui l'entretient (chapitre 7, section 7.5). Nous proposons donc des **indicateurs de mouvement**, applicables à tout indicateur suivi dans le temps dès quatre mesures. Leurs seuils de lecture sont des repères proposés par ce livre, non des normes.

Indicateur de mouvement	Ce qu'il demande	Définition simple	Lecture
Position dans le corridor	Où sommes-nous entre les bornes ?	(valeur − plancher) ÷ (plafond − plancher) × 100	0 = sur le plancher ; 100 = sur le plafond ; autour de 50 = au centre. Négatif ou supérieur à 100 : hors corridor.
Amplitude	Oscillons-nous trop fort ?	(valeur la plus haute − valeur la plus basse) sur les quatre dernières mesures ÷ largeur du corridor	Inférieure à 0,5 : oscillation calme. Proche de 1 ou plus : le mouvement occupe tout le corridor ou le déborde ; risque d'emballement.
Franchissements	Touchons-nous les pointillés ?	Nombre de mesures hors corridor sur la période	Zéro est l'objectif ; un franchissement appelle une action ; des franchissements répétés, une révision de fond.
Sens de la tendance	Allons-nous dans la direction voulue ?	Comparaison des trois dernières mesures avec la direction visée	Favorable, stable ou défavorable, selon la méthode de MONET 2030. Une tendance défavorable sur trois mesures signale une **dérive lente**, même à l'intérieur du corridor.
Temps de correction	Combien de temps pour revenir ?	Délai de détection (de l'écart à sa discussion) + délai d'ajustement (de la discussion au retour dans le corridor)	Plus il est court, plus la régulation est vivante. Un délai de détection long signale un défaut de perception ; un délai d'ajustement long, un défaut de décision.

Indicateur de mouvement	Ce qu'il demande	Définition simple	Lecture
Surcorrection	Corrigeons-nous trop brutalement ?	Nombre de fois où une correction a fait passer l'indicateur d'une borne à la borne opposée	L'effet « yo-yo » (gel des embauches puis recrutement massif, austérité puis relance brutale) : un pendule mal amorti.
Régularité du cycle	La main est-elle présente ?	Revues de cycle tenues ÷ revues prévues, sur douze mois	Moins de la moitié : la régulation est devenue occasionnelle.
Taux de bouclage	Allons-nous au bout ?	Actions décidées menées à terme dans le délai ÷ actions décidées	Un taux faible signale que le cycle s'arrête avant *Répondre et transmettre*.
Écart des regards	Voyons-nous ce que les autres voient ?	Moyenne de la grille des dix questions − moyenne de la grille des parties prenantes (échelle 1 à 5)	Un point ou plus : angle mort probable (voir annexe B). Suivre surtout son évolution : un écart qui se réduit signale un regard qui s'élargit.

Ces indicateurs traduisent en chiffres simples la physique du pendule présentée au chapitre 7. Le **temps de correction** correspond à ce que l'écologue Crawford Stanley Holling appelait la résilience « d'ingénieur », mesurée par la vitesse de retour vers l'équilibre après une perturbation ; Holling la distinguait de la résilience « écologique », qui désigne l'ampleur de la perturbation qu'un système peut absorber sans changer de nature[7]. La **surcorrection** correspond au pendule insuffisamment amorti ; l'idéal est l'amortissement que les physiciens appellent « critique » : un retour rapide vers le centre, sans le dépasser. La **régularité du cycle** correspond à l'échappement de l'horloge de Huygens : une petite impulsion, juste assez et au bon moment.

Un exemple fictif : une équipe fixe pour les heures supplémentaires un plancher de 0 et un plafond de 10 heures par personne et par mois. Sur quatre mois, elle relève 4, 9, 14 et 6 heures. La position actuelle est de 60 : l'équipe est dans le corridor. Mais l'amplitude vaut (14 − 4) ÷ 10 = 1 : le mouvement a occupé tout le corridor et l'a débordé une fois. Le temps de correction a été d'un mois. Lecture : ni « tout va bien » ni « alerte » ; l'équipe régule, mais oscille trop fort. La question utile devient : qu'est-ce qui a poussé le pendule au troisième mois ?

Deux indicateurs mesurent directement la présence de la main : la **régularité des revues de cycle** (question 6) dit si la régulation est entretenue ; la **part des décisions collectives prises par consentement** (question 7) dit comment elle s'exerce.

15.4 Les indicateurs des dix questions

Pour chaque question, nous rappelons la formulation canonique et proposons des indicateurs à trois niveaux : la **personne ou la famille**, l'**organisation** (entreprise, association, administration), la **commune ou l'État**. Le type est indiqué : **P** pour perception, **Pr** pour processus, **R** pour résultat. Les seuils sont des **exemples** destinés à la délibération ; sauf mention d'une source, ce ne sont pas des normes. Les propositions s'appuient autant que possible sur des référentiels existants, pour rester comparables. Ces indicateurs forment un **menu**, non une liste à cocher. Beaucoup prolongent les « signaux d'alerte » du chapitre 8 : un signal d'alerte bien formulé est déjà un indicateur qui s'ignore.

Question 1 — Sens et finalité

QUESTION-CLÉ Question 1 — Sens et finalité

Quelle est l'intention profonde de ce que je fais ou de ce que nous faisons, et en quoi sert-elle réellement le vivant et le bien commun ?

Ce que l'on mesure : non pas l'existence d'une raison d'être, mais sa capacité à orienter réellement les décisions.

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Personne, famille	« Phrase de sens » écrite et relue (date de la dernière relecture)	Pr	Alerte : pas relue depuis douze mois
Personne, famille	Part du temps de la semaine consacrée à des activités jugées alignées avec cette phrase (auto-estimation)	P	Tendance défavorable sur trois mois
Organisation	Part des personnes capables d'énoncer la raison d'être avec leurs propres mots (entretiens brefs, au hasard)	P	Alerte en dessous de la moitié
Organisation	Part des décisions majeures documentées avec leur finalité et leur effet attendu sur les trois dimensions	Pr	Plancher : toutes les décisions au-dessus d'un seuil fixé à l'avance
Organisation	Nombre de renoncements motivés par la raison d'être (projet rentable refusé ou modifié)	R	Signal : aucun en trois ans — le sens ne contredit jamais le profit
Commune, État	Part des politiques publiques assorties d'objectifs de finalité et d'indicateurs de bien-être	Pr	Tendance croissante
Commune, État	Satisfaction de vie et sentiment que ce que l'on fait vaut la peine (enquêtes)	P	Écart croissant entre groupes de population

Référentiels : les *Lignes directrices de l'OCDE sur la mesure du bien-être subjectif* (2013), qui recommandent, à côté de la satisfaction de vie, des mesures dites « eudémoniques » du sens[8] ; pour les entreprises, le B *Impact Assessment* de B Lab, outil d'auto-évaluation gratuit au regard de normes qui couvrent les bonnes pratiques sociales, environnementales et de gouvernance[9].

Question 2 — Équilibre intérieur / extérieur

QUESTION-CLÉ Question 2 — Équilibre intérieur / extérieur

Comment harmoniser mes besoins ou ceux de notre groupe avec ceux des autres, de la société et de la nature ?

Ce que l'on mesure : la charge et le repos, le partage de la valeur, l'écart entre ce que l'on prend et ce que l'on donne.

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Personne, famille	Heures de travail rémunéré par semaine	R	Plafond : 50 heures, seuil des « très longues heures » de l'OCDE
Personne, famille	Répartition du travail domestique et de soin entre adultes	R	Signal : un adulte en assume durablement plus des deux tiers
Personne, famille	Indice de bien-être WHO-5, à usage strictement personnel	P	Score inférieur ou égal à 50 sur 100 : en parler à une ou un professionnel
Organisation	Rapport entre la rémunération la plus élevée et la rémunération médiane	R	Plafond fixé, publié et discuté avec les parties prenantes
Organisation	Écart de salaire entre femmes et hommes, à fonction et qualification comparables	R	Plancher : absence d'écart inexpliqué
Organisation	Heures supplémentaires moyennes et part des personnes au-delà de 50 heures par semaine	R	Plafond fixé par l'équipe ; alerte si hausse sur trois mesures alors que les résultats sont bons
Commune, État	Taux de pauvreté ; rapport entre les revenus des 10 % les plus aisés et des 40 % les moins aisés (ratio de Palma)	R	Plancher de dignité ; Ravi Chaudhry propose un ratio de Palma de 2 comme repère
Commune, État	Part des personnes salariées travaillant de très longues heures	R	Tendance décroissante

Référentiels : l'*Indicateur du vivre mieux* de l'OCDE (part des salariés travaillant 50 heures ou plus par semaine, temps consacré aux loisirs et aux soins personnels)[10] ; l'indice WHO-5 de l'OMS, dont le seuil de 50 sur 100 sert au dépistage, non au diagnostic[11] ; les normes GRI 2 et GRI 405[12] ; en Suisse, l'outil gratuit Logib, l'analyse de l'égalité des salaires étant obligatoire dès 100 personnes employées[13] ; la norme ISO 45003:2021 sur les risques psychosociaux[14] ; les indicateurs ODD 1.2.1, 5.4.1 et 8.5.1[15].

Question 3 — Impact global

> **QUESTION-CLÉ Question 3 — Impact global**
>
> Quelles sont les conséquences de mes choix — à court, moyen et long terme — sur les plans écologique, social, économique et culturel ?

Ce que l'on mesure : les effets au-delà du périmètre et de l'exercice, y compris ceux que d'autres paient.

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Personne, famille	Empreinte carbone du ménage, estimée chaque année avec un calculateur reconnu	R	Plafond : une trajectoire de baisse décidée par le ménage
Personne, famille	Part des achats et décisions importants précédés de la « matrice des horizons » (chapitre 8)	Pr	Tendance croissante
Organisation	Émissions de gaz à effet de serre, scopes 1, 2 et 3, comparées à une trajectoire compatible avec 1,5 °C	R	Plafond : la trajectoire
Organisation	Part des produits ou services couverts par une analyse du cycle de vie	Pr	Plancher pour les produits principaux
Organisation	Part des décisions majeures ayant fait l'objet d'une analyse d'impact incluant les dimensions sociale et culturelle	Pr	Signal : effets sociaux ou culturels jugés « non mesurables », donc absents
Commune, État	Émissions territoriales et empreinte (y compris les importations) par habitant	R	Plafond : trajectoire climatique adoptée
Commune, État	Part des grands projets soumis à une étude d'impact contradictoire et publiée	Pr	Plancher : tous les projets au-dessus d'un seuil fixé

Référentiels : le *GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard*, qui distingue les émissions directes (scope 1), les émissions indirectes liées à l'énergie achetée (scope 2) et les autres émissions de la chaîne de valeur (scope 3)[16] ; les normes ISO 14040 et 14044 sur l'analyse du cycle de vie (chapitre 8) ; les normes GRI 305 (émissions) et GRI 102 (changement climatique, 2025) ; pour les entreprises concernées, la norme ESRS E1 ; au niveau macro, les limites planétaires, dont sept sur neuf sont dépassées selon l'évaluation de 2025 (chapitre 7)[17] ; pour la Suisse, MONET 2030 et Cercle Indicateurs.

Question 4 — Inclusion et écoute

> **QUESTION-CLÉ** **Question 4 — Inclusion et écoute**
>
> Qui n'a pas encore été entendu ou pris en compte, et comment pouvons-nous lui donner une voix qui influence réellement la décision ?

Ce que l'on mesure : non pas le nombre de consultations, mais leur influence réelle sur la décision.

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Personne, famille	Part des membres qui disent avoir été écoutés lors du dernier conseil de famille	P	Alerte : un membre répond « non » deux fois de suite

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Organisation	Échelon atteint sur l'échelle de la participation d'Arnstein pour les principales décisions	Pr	Plancher : au-delà de la « participation symbolique » pour les décisions qui touchent directement les personnes
Organisation	Part des avis recueillis ayant donné lieu à un retour écrit (« ce que nous avons fait de votre avis »)	Pr	Plancher : 100 %
Organisation	Sécurité psychologique (« on peut parler ici sans crainte »)	P	Tendance ; écarts entre équipes
Organisation	Diversité aux postes de décision	R	Tendance vers la composition des effectifs
Commune, État	Participation aux votations et assemblées, par tranche d'âge	R	Signal : écart croissant entre les générations
Commune, État	Part de la population estimant que la prise de décision est inclusive et réactive	P	Tendance croissante

Référentiels : l'échelle de Sherry Arnstein (chapitre 8) ; l'échelle de sécurité psychologique d'Amy Edmondson[18] ; les indicateurs ODD 5.5.2 (proportion de femmes aux postes de direction), 11.3.2 (villes dotées d'une structure de participation directe de la société civile à l'urbanisme) et 16.7.2 (proportion de la population estimant que la prise de décision est inclusive et réactive)[19] ; la norme GRI 405 ; la grille des parties prenantes (annexe B, section B.2).

Question 5 — Responsabilité partagée

> **QUESTION-CLÉ** **Question 5 — Responsabilité partagée**
>
> Quelle part de responsabilité personnelle ou collective assumons-nous, et comment la rendons-nous visible et engageante ?

Ce que l'on mesure : la visibilité des responsabilités et la tenue des engagements.

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Personne, famille	Engagements « si… alors… » tenus ÷ engagements pris (chapitre 14)	R	Tendance ; relecture à chaque bilan
Personne, famille	Carte des tâches familiales à jour, avec un nom par tâche	Pr	Signal : une personne porte la majorité des tâches invisibles
Organisation	Taux de tenue des engagements : engagements réalisés dans le délai ÷ engagements annoncés	R	Alerte en dessous des deux tiers
Organisation	Part des décisions collectives assorties d'une personne responsable, d'un délai et d'un critère de réussite	Pr	Plancher : toutes

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Organisation	Signalements reçus par le dispositif d'alerte, part traitée dans le délai, délai médian	Pr	Signal : zéro signalement pendant longtemps dans une grande structure — le silence n'est pas l'absence de problème
Commune, État	Part des engagements du programme de législature suivis par des indicateurs publiés	Pr	Plancher : tous
Commune, État	Confiance dans les institutions (enquêtes régulières)	P	Tendance

Référentiels : la norme GRI 2 (informations générales) ; la norme ISO 37002:2021 sur les systèmes de management des alertes ; la directive (UE) 2019/1937 sur la protection des lanceurs d'alerte ; l'enquête de l'OCDE sur les déterminants de la confiance dans les institutions publiques[20].

Question 6 — Temporalité et cycles

> **QUESTION-CLÉ** **Question 6 — Temporalité et cycles**
>
> Où en sommes-nous dans le cycle naturel de ce projet ou de cette communauté, et quel est le rythme juste pour la prochaine étape ?

Ce que l'on mesure : la régularité de la régulation, la capacité à arrêter, l'horizon du regard.

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Personne, famille	Revue de saison personnelle ou familiale tenue (une ou deux fois par an)	Pr	Plancher : une par an
Personne, famille	Jours de repos effectivement pris ÷ jours dus	R	Plancher : la totalité
Organisation	Régularité des revues de cycle (tenues ÷ prévues)	Pr	Alerte : deux revues consécutives annulées
Organisation	Nombre de projets arrêtés délibérément dans l'année	R	Signal : aucun — « aucun projet n'est jamais arrêté » (chapitre 8)
Organisation	Rotation volontaire du personnel	R	Corridor à deux bornes, fixé selon le secteur : trop bas, rigidité ; trop haut, hémorragie
Commune, État	Horizon du plan financier et du plan d'aménagement	Pr	Plancher : au-delà d'une législature
Commune, État	Nombre de réformes simultanées touchant un même public	Pr	Plafond délibéré, pour respecter la capacité d'absorption

Référentiels : le cycle adaptatif de Holling (chapitres 3, 6 et 8) ; la loi galloise de 2015 sur le bien-être des générations futures, qui fait du long terme l'une des cinq manières de travailler imposées aux organismes publics (chapitre 14) ; pour les finances publiques, les indicateurs financiers harmonisés du modèle comptable MCH2, comme le degré d'autofinancement (part des investissements nets financée par les ressources propres)[21].

Question 7 — Pouvoir et consentement

> **QUESTION-CLÉ Question 7 — Pouvoir et consentement**
>
> Comment distribuons-nous les zones de pouvoir afin que les décisions soient prises par consentement et non par contrainte ou inertie ?

Ce que l'on mesure : la distribution du pouvoir, le mode de décision, la liberté d'objecter.

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Personne, famille	Part des décisions communes prises en conseil de famille, par consentement	Pr	Tendance croissante, adaptée à l'âge des enfants
Organisation	Part des décisions collectives prises par consentement (tour d'objection)	Pr	Pas de plancher universel ; tendance croissante pour les décisions qui engagent le collectif
Organisation	Cartographie des zones de décision à jour (date de la dernière révision)	Pr	Alerte : plus de douze mois
Organisation	Concentration du pouvoir : part des décisions majeures prises par une seule personne ; nombre de fonctions clés sans suppléant	R	Plafond délibéré ; alerte dès qu'une fonction vitale dépend d'une seule personne
Organisation	Part des personnes qui osent objecter en présence de la hiérarchie	P	Alerte : moins de la moitié
Commune, État	Part du budget d'investissement décidée de manière participative	Pr	Tendance
Commune, État	Représentation des groupes de population dans les institutions publiques ; postes de milice vacants	R	Écart de représentation décroissant

Référentiels : la décision par consentement de la sociocratie (Gerard Endenburg) et l'Octocratie (chapitre 8) ; la norme GRI 2 (informations générales) ; l'indicateur ODD 16.7.1 (postes dans les institutions nationales et locales — parlements, fonction publique, justice — comparés à la répartition de la population)[22] ; les indices de démocratie utilisés au chapitre 1.

Question 8 — Innovation régénérative

QUESTION-CLÉ Question 8 — Innovation régénérative

De quelle manière ce que nous créons contribue-t-il non seulement à « moins détruire », mais à régénérer les ressources humaines et naturelles ?

Ce que l'on mesure : ce qui est laissé en meilleur état, pour le vivant comme pour les personnes.

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Personne, famille	Objets réparés ÷ objets en panne	R	Tendance croissante
Personne, famille	Heures consacrées à apprendre ou à transmettre une compétence	Pr	Plancher choisi par chacun
Organisation	Part du chiffre d'affaires ou des projets situés aux marches « répare » ou « régénère » de l'échelle de la régénération (chapitre 8)	R	Tendance croissante
Organisation	Surfaces gérées renaturées ou aménagées pour la biodiversité	R	Plancher : aucune perte nette
Organisation	Réparabilité des produits ; durée d'usage des équipements	R	Tendance croissante
Organisation	Heures de formation par personne ; part des personnes qui sortent d'un projet « plus inspirées qu'en y entrant »	R / P	Plancher de formation ; alerte si les équipes sortent « vidées »
Commune, État	Surfaces restituées à la nature ÷ surfaces nouvellement imperméabilisées	R	Plancher : au moins autant de surfaces restituées que de surfaces imperméabilisées, à terme
Commune, État	Taux d'utilisation circulaire des matières (chapitre 10)	R	Tendance croissante

Référentiels : l'échelle de Bill Reed, de la pratique conventionnelle à la pratique régénérative (chapitre 8) ; la norme GRI 101 (biodiversité, 2024) et la norme GRI 404 (formation et éducation) ; les normes ESRS E4 et E5 pour les entreprises concernées ; pour la réparabilité, la classe de réparabilité (de A à E) qui figure sur l'étiquette énergétique européenne des smartphones et tablettes depuis le 20 juin 2025[23].

Question 9 — Transmission et exemplarité

QUESTION-CLÉ Question 9 — Transmission et exemplarité

Que voulons-nous laisser en héritage — valeurs, savoirs, pratiques — et comment le démontrons-nous déjà dans notre manière d'agir ?

Ce que l'on mesure : la continuité des savoirs et la cohérence entre ce que l'on demande et ce que l'on fait.

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Personne, famille	Fréquence des contacts et des activités entre générations	Pr	Plancher choisi par la famille
Organisation	Part des fonctions clés disposant d'un plan de succession et d'une suppléance formée	Pr	Plancher : toutes les fonctions vitales
Organisation	Part des projets clos avec un registre des apprentissages documenté et consulté par l'équipe suivante	Pr	Plancher : tous les projets importants
Organisation	Exemplarité : écart entre l'évolution de la rémunération de la direction et celle de la médiane ; perception que « la direction s'applique les règles qu'elle demande »	R / P	Alerte : la direction s'exempte
Commune, État	Part des jeunes de 25 ans titulaires d'un diplôme du degré secondaire II	R	Objectif de la Confédération et des cantons : 95 % (chapitre 10)
Commune, État	Existence et moyens d'une institution chargée des générations futures	Pr	Plancher : un mandat explicite

Référentiels : la norme ISO 30414, révisée en 2025, sur le reporting du capital humain, dont les domaines incluent la mobilité et la planification de la succession ainsi que le développement des compétences[24] ; les indicateurs de l'objectif 4 des ODD ; le *B Impact Assessment* (question 1).

Question 10 — Joie et vitalité

> **QUESTION-CLÉ** **Question 10 — Joie et vitalité**
>
> Cette action nourrit-elle la joie, l'élan de vie et la beauté, signes d'un équilibre conscient plutôt que d'une simple performance ?

Ce que l'on mesure : la vitalité, et l'écart entre fonctionnement et élan. C'est la question la plus exposée à la loi de Goodhart : on ne fixe jamais d'objectif de joie.

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Personne, famille	Satisfaction de vie (0 à 10) ; « météo familiale » (1 à 5) et étendue des notes	P	Signal : étendue de trois points ou plus entre membres
Personne, famille	Moments de gratitude ou de beauté notés dans la semaine	Pr	Tendance
Organisation	Engagement et vitalité perçus (enquête anonyme)	P	Tendance ; écarts entre équipes

Niveau	Indicateur	Type	Seuil ou signal (exemple)
Organisation	Départs volontaires non expliqués ; absences de courte durée répétées	R	Alerte : hausse sur trois mesures
Organisation	Qualité perçue des lieux de travail (lumière, verdure, beauté, calme)	P	Tendance
Commune, État	Satisfaction de vie de la population, ventilée par groupe	P	Écart croissant entre groupes
Commune, État	Part de la population ayant accès à pied à un espace vert public ; participation culturelle et sportive des ménages modestes	R	Plancher d'accès ; écart décroissant avec la moyenne

Référentiels : les *Lignes directrices de l'OCDE sur la mesure du bien-être subjectif* et l'*Indicateur du vivre mieux*, qui mesure la satisfaction de vie sur une échelle de 0 à 10[25] ; l'indice WHO-5 (usage personnel) ; les enquêtes d'engagement de l'institut Gallup (chapitre 1) ; l'indicateur ODD 11.7.1 (part de la surface bâtie des villes consacrée à des espaces ouverts à l'usage public)[26] ; la réflexion du chapitre 11 sur la beauté comme indicateur d'équilibre.

> **REPÈRE** **Comment choisir dans ce menu**
>
> Pour chaque question prioritaire, retenez **un** indicateur, deux au plus. Veillez à ce que l'ensemble de votre tableau de bord mélange les trois types (perception, processus, résultat). Pour chaque indicateur de résultat, fixez avec les personnes concernées une direction visée et, si possible, un plancher et un plafond. Écrivez tout cela avant la première mesure, et non après.

15.5 L'indice d'équilibre conscient

Faut-il un chiffre unique ? La Commission Stiglitz-Sen-Fitoussi a mis en garde contre la tentation : un compteur qui additionnerait la vitesse d'une voiture et le niveau d'essence restant, écrit-elle, ne serait d'aucune aide au conducteur ; il faut un tableau de bord où chaque information reste visible[27]. L'avertissement est juste. Pourtant, celles et ceux qui débutent ont besoin d'un repère simple, qui ouvre la conversation et suive une trajectoire. Nous proposons donc un **indice d'équilibre conscient** (IEC), à une condition non négociable : il est toujours présenté avec ses trois composantes, ses alertes et son radar. Il sert de porte d'entrée dans le tableau de bord, jamais de substitut.

La formule

L'IEC combine les trois étages du tableau de bord du chapitre 14, ramenés sur une même échelle de 0 à 100.

- **S** (regard sur soi) = (moyenne de la grille des dix questions − 1) ÷ 4 × 100
- **A** (regard des autres) = (moyenne de la grille des parties prenantes − 1) ÷ 4 × 100
- **F** (regard des faits) = nombre d'indicateurs de résultat situés dans leur corridor ÷ nombre d'indicateurs de résultat renseignés × 100

$$IEC = 0{,}3 \times S + 0{,}3 \times A + 0{,}4 \times F$$

La pondération est explicite et justifiée. Le regard des faits pèse un peu plus, parce qu'il est le moins exposé à la complaisance ; l'auto-évaluation et la perception des parties prenantes pèsent autant l'une que l'autre, parce que l'Équiconscisme refuse de privilégier son propre regard sur celui des autres. Une organisation peut choisir une autre pondération, par exemple un tiers pour chaque étage, à deux conditions : la fixer et la publier **avant** la mesure, et ne pas la modifier d'une période à l'autre sans le dire.

Les zones de lecture reprennent celles de la grille des dix questions (chapitre 8) : de 0 à 25, **alerte** ; au-dessus de 25 et jusqu'à 50, **transition** ; au-dessus de 50 et jusqu'à 75, **émergence** ; au-dessus de 75, **équilibre**. Une moyenne de 2 sur la grille correspond en effet à 25, une moyenne de 3 à 50, une moyenne de 4 à 75.

La règle du plancher percé

Une moyenne peut masquer une souffrance. L'annexe B l'énonce pour la grille : « un plancher percé ne se compense pas par un plafond atteint ailleurs ». L'IEC applique la même règle. Une **alerte** est déclenchée, quelle que soit la valeur de l'indice, dès que l'une des situations suivantes se présente :

- une question de la grille des dix questions est notée 1 (en groupe : une question dont la moyenne est inférieure à 2) ;
- un indicateur de résultat se trouve sous son plancher ou au-dessus de son plafond ;
- un groupe de parties prenantes donne une moyenne de 2 ou moins (zone d'alerte de la grille B. 2).

Tant que l'alerte persiste, l'IEC ne peut pas être lu au-delà de la zone « transition », même si son calcul donne davantage. L'indice est alors publié avec un drapeau qui nomme la borne franchie. Un second drapeau, l'**angle mort**, s'affiche lorsque S dépasse A de 25 points ou plus, ce qui correspond à l'écart d'un point sur l'échelle de 1 à 5 signalé à l'annexe B.

La lecture en radar

Le radar de l'équilibre conscient (chapitre 8, section 8.12) accueille naturellement les trois étages. Sur chacun des dix axes, on reporte trois points : le score de la grille des dix questions ; le score des affirmations correspondantes de la grille des parties prenantes, grâce à la colonne « Lien avec les dix questions » de l'annexe B ; et, lorsque des indicateurs de résultat sont rattachés à cette question, la part d'entre eux qui se trouvent dans le corridor, convertie sur l'échelle de 1 à 5 (1 + 4 × la part). Les trois tracés se lisent ensemble. Là où ils se superposent, les regards convergent. Là où ils s'écartent, il faut parler.

EN PRATIQUE **Un calcul complet (exemple fictif)**

Une PME fictive de cinquante personnes fait sa première mesure. La grille des dix questions donne une moyenne de 3,4, donc S = (3,4 − 1) ÷ 4 × 100 = 60. La grille des parties prenantes donne 3,0, donc A = 50. Sur huit indicateurs de résultat, six sont dans leur corridor : F = 75. L'indice vaut 0,3 × 60 + 0,3 × 50 + 0,4 × 75 = 18 + 15 + 30 = **63**, soit la zone « émergence ». Mais deux alertes s'allument. Les heures supplémentaires dépassent le plafond fixé par l'équipe, et la question 4 (Inclusion et écoute) obtient en groupe une moyenne de 1,8. La lecture publiée est donc : **IEC 63 — lecture plafonnée en « transition » ; bornes franchies : heures supplémentaires, question 4**. L'écart entre S et A est de 10 points : pas d'angle mort général, mais le radar montre que, sur la question 7, l'équipe se note 4 et les parties prenantes 2,5. L'atelier qui suit ne discute pas du chiffre 63. Il discute des heures supplémentaires, de la question 4 et de l'écart sur la question 7. C'est exactement ce que l'indice doit produire.

L'IEC ne remplace pas la discussion. Il la prépare, il la cadre et il en garde la trace d'une période à l'autre. Une organisation qui publierait son indice sans ses composantes, sans ses drapeaux et sans le récit qui les accompagne ferait de l'Équiconscisme ce que le chapitre 14 appelle de l'« équi-washing ».

15.6 Trois tableaux de bord types

Les trois tableaux suivants sont des **exemples fictifs**, destinés à montrer comment choisir dans le menu de la section 15.4. Les seuils y sont illustratifs. Chaque tableau compte dix lignes au plus ; les deux grilles y figurent, puisqu'elles couvrent à elles seules les dix questions.

Une famille (exemple fictif)

Deux adultes, deux enfants, une grand-mère qui vit seule à proximité.

N°	Indicateur	Question	Type	Seuil (exemple)	Rythme
1	Grille des dix questions remplie en famille (adaptée à l'âge des enfants)	1 à 10	P	Alerte : une question notée 1	Semestriel
2	« Météo familiale » (1 à 5) et étendue des notes	10, 2	P	Alerte : étendue de 3 points ou plus	Mensuel
3	Heures de travail rémunéré par adulte	2	R	Plafond : 50 heures par semaine	Mensuel
4	Part du travail domestique assumée par l'adulte le plus chargé	2, 5	R	Plafond : 60 %	Semestriel
5	Repas partagés sans écran	10, 4	Pr	Plancher : trois par semaine	Hebdomadaire
6	Conseil de famille tenu, décisions par consentement	7, 6	Pr	Plancher : un par mois	Mensuel

N°	Indicateur	Question	Type	Seuil (exemple)	Rythme
7	Épargne de précaution, en mois de dépenses courantes	2	R	Plancher : trois mois	Trimestriel
8	Empreinte carbone estimée du ménage	3	R	Trajectoire de baisse décidée ensemble	Annuel
9	Objets réparés ÷ objets en panne	8	R	Tendance croissante	Annuel
10	Moments partagés avec la grand-mère	9	Pr	Plancher : deux par mois	Mensuel

Une PME de cinquante personnes (exemple fictif)

Une entreprise de services techniques, implantée dans une ville moyenne.

N°	Indicateur	Question	Type	Seuil (exemple)	Rythme
1	Grille des dix questions (moyenne, minimum, étendue)	1 à 10	P	Alerte : une question sous 2 en moyenne	Semestriel
2	Grille des parties prenantes, par groupe	1 à 10	P	Alerte : un groupe à 2 ou moins	Annuel
3	Part des personnes capables d'énoncer la raison d'être	1	P	Plancher : 70 %	Annuel
4	Rapport entre la rémunération la plus élevée et la médiane	2	R	Plafond : 5 pour 1, publié	Annuel
5	Heures supplémentaires moyennes par personne	2	R	Plafond : 10 heures par mois	Mensuel
6	Émissions, scopes 1 à 3, rapportées à une trajectoire 1,5 °C	3	R	Plafond : la trajectoire	Annuel
7	Part des avis recueillis ayant reçu un retour écrit	4	Pr	Plancher : 100 %	Trimestriel
8	Taux de tenue des engagements	5	R	Plancher : deux tiers	Trimestriel
9	Fonctions clés disposant d'une suppléance formée	9, 7	Pr	Plancher : toutes	Semestriel

N°	Indicateur	Question	Type	Seuil (exemple)	Rythme
10	Rotation volontaire du personnel	6, 10	R	Corridor : entre 4 % et 12 %	Annuel

Les indicateurs de mouvement de la section 15.3 (régularité des revues de cycle, taux de bouclage, écart des regards) se calculent à partir de ces données sans rien ajouter au tableau.

Une commune de 10 000 habitants (exemple fictif)

Une commune suisse de taille moyenne, avec un conseil communal et un législatif élu.

N°	Indicateur	Question	Type	Seuil (exemple)	Rythme
1	Grille des dix questions (exécutif et cadres de l'administration)	1 à 10	P	Alerte : une question sous 2 en moyenne	Annuel
2	Grille des parties prenantes (échantillon d'habitants, associations, entreprises)	1 à 10	P	Alerte : un groupe à 2 ou moins	Tous les deux ans
3	Participation aux votations communales, par tranche d'âge	4	R	Écart entre tranches d'âge décroissant	À chaque scrutin
4	Part du budget d'investissement décidée de manière participative	7, 4	Pr	Tendance croissante	Annuel
5	Taux d'aide sociale et délai d'accès aux prestations	2	R	Plancher : accès sans délai excessif	Annuel
6	Émissions de gaz à effet de serre par habitant	3	R	Plafond : la trajectoire climatique cantonale ou fédérale	Annuel
7	Surfaces restituées à la nature ÷ surfaces nouvellement imperméabilisées	8	R	Plancher : 1 à l'horizon fixé	Annuel
8	Degré d'autofinancement des investissements	6	R	Corridor fixé avec le législatif	Annuel
9	Postes de milice vacants	5, 9	R	Plafond : aucun poste vacant plus d'un an	Annuel
10	Part des habitants à moins de dix minutes à pied d'un espace vert public	10	R	Plancher délibéré ; tendance croissante	Tous les deux ans

Plusieurs de ces indicateurs existent déjà dans MONET 2030, Cercle Indicateurs ou les indicateurs financiers harmonisés : il s'agit de les choisir et de les relier aux dix questions, non de les réinventer (chapitre 14, section 14.4).

15.7 Du méso au macro : ce que les tableaux de bord locaux peuvent apporter

Le chapitre 5 a retracé les tentatives pour mesurer le progrès au-delà du PIB, depuis le discours de Robert F. Kennedy du 18 mars 1968, qui reprochait au produit national brut de mesurer « tout, en somme, sauf ce qui fait que la vie vaut la peine » (trad. libre)[28], jusqu'aux ODD. Il concluait que ces tableaux de bord éclairent le macro sans descendre jusqu'à la décision d'une PME, d'un conseil communal ou d'une famille. *Magnifica Humanitas* rejoint ce diagnostic : « la mise au point de paramètres et d'indicateurs complémentaires au PIB est décisive »[29].

Les tableaux de bord de ce chapitre ne remplacent pas ces indicateurs macro. Ils peuvent les nourrir, et en être nourris, de quatre manières.

Parler la même langue. Un indicateur local qui reprend la définition d'un indicateur national ou international (ODD, MONET 2030, OCDE, GRI) peut être agrégé, comparé et relié. C'est pourquoi la section 15.4 renvoie systématiquement aux référentiels existants. Le réseau Cercle Indicateurs montre que cette mise en commun est possible : cantons et villes y suivent une trentaine d'indicateurs répartis en dix thèmes, avec des définitions partagées[30].

Faire remonter ce que le macro ne voit pas. Les statistiques nationales mesurent bien les revenus, les émissions ou l'espérance de vie ; elles mesurent mal la qualité des processus : décisions par consentement, engagements tenus, retour donné aux personnes consultées, vitalité d'une équipe. Or c'est au niveau des organisations et des communes que se joue une grande part de l'équilibre conscient. Des données agrégées et anonymisées, issues de milliers de grilles, pourraient un jour éclairer ce « milieu manquant » de la statistique publique : un chantier pour la recherche (chapitre 14, section 14.7).

Faire descendre les bornes. Dans l'autre sens, le macro fournit au méso ce qu'il ne peut pas établir seul : les plafonds écologiques (limites planétaires, budgets carbone, trajectoires climatiques) et les planchers de dignité (droits fondamentaux, seuils de pauvreté, salaire décent). Une PME ne calcule pas le budget carbone de l'humanité ; elle en déduit sa trajectoire. Les planchers et les plafonds descendent ; les perceptions et les processus remontent.

Relier les regards. Ravi Chaudhry propose, au niveau macro, de juger le développement d'un pays à la croissance du revenu par habitant des 80 % les moins aisés, et de considérer comme encore « en développement » un pays dont le ratio de Palma dépasse 2[31]. Sa proposition est un indicateur de résultat, pensé pour les États. L'Équiconscisme y ajoute les étages de perception et de processus, pensés pour les organisations et les communes. Les deux approches se complètent sans se hiérarchiser : notre ami rappelle lui-même que la vision du tout permet de reconnaître que son propre domaine d'action « ne peut pas être un système isolé [...] capable d'être en équilibre par lui-même » (trad. libre)[32]. Aucun tableau de bord local n'est en équilibre seul ; aucun indicateur national n'est vivant sans les tableaux de bord locaux qui le font exister.

15.8 Pièges et bonnes pratiques

La section 14.6 a décrit les pièges de toute démarche équiconsciste. La mesure a les siens.

Piège	À quoi on le reconnaît	Remède
Le tableau de bord obèse	Soixante indicateurs, aucun pilotage	Dix au plus ; retirer avant d'ajouter
L'indicateur orphelin	Un chiffre suivi par habitude, qui ne change aucune décision	Le test du principe 2
La moyenne qui rassure	Un IEC de 70 qui cache un plancher percé	La règle du plancher percé ; publier les drapeaux
La confusion des natures	« Nous avons consulté, donc nous avons écouté »	Indiquer le type de chaque indicateur
Le classement	Des grilles conçues comme miroirs servent à comparer des équipes ou des communes	Se comparer d'abord à soi-même, dans le temps
Le processus-alibi	Des « décisions par consentement » où personne n'ose objecter	Croiser processus et perception
L'intrusion	Des données de santé collectées nominativement « pour votre bien »	Anonymat, agrégation, protection des données

Quatre bonnes pratiques résument l'esprit du chapitre : **écrire la méthode avant de mesurer** (indicateurs, bornes, pondération) ; **publier aussi les mauvaises nouvelles**, avec ce que l'on entreprend pour y répondre ; **accompagner chaque chiffre d'un récit** ; **revoir chaque année les indicateurs eux-mêmes**, avec les parties prenantes.

En bref

- Mesurer l'équilibre conscient est nécessaire pour rendre compte, percevoir les dérives lentes et nourrir le dialogue ; ce doit être fait avec des outils adaptés à un équilibre qui bouge.
- Huit principes guident la conception : peu d'indicateurs ; le sens avant le chiffre ; un mélange de perception, de processus et de résultat ; la tendance avant l'absolu ; le corridor plutôt que le maximum ; la co-construction ; la différenciation ; la protection contre la loi de Goodhart.
- Des **indicateurs de mouvement** (position dans le corridor, amplitude, franchissements, sens de la tendance, temps de correction, surcorrection, régularité du cycle, taux de bouclage, écart des regards) mesurent la régulation elle-même, et pas seulement l'état.
- Pour chacune des dix questions, un menu d'indicateurs est proposé à trois niveaux, avec leur type, des seuils indicatifs et les référentiels existants (OCDE, ODD, MONET 2030, Cercle Indicateurs, GRI, ESRS, ISO, OMS) ; on en retient un ou deux par question prioritaire.
- L'**indice d'équilibre conscient** (IEC = 0,3 × soi + 0,3 × autres + 0,4 × faits) donne un repère simple, toujours publié avec ses composantes, ses drapeaux et son radar ; un plancher percé plafonne sa lecture, quelle que soit la moyenne.
- Trois tableaux de bord types (famille, PME, commune) montrent qu'une dizaine d'indicateurs suffit.
- Les tableaux de bord locaux complètent les indicateurs macro : les bornes descendent, les perceptions et les processus remontent ; l'indice ne remplace jamais la discussion.

Notes

1. Joseph E. Stiglitz, Amartya Sen et Jean-Paul Fitoussi, *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, Paris, septembre 2009, résumé exécutif, § 3. Original : « What we measure affects what we do; and if our measurements are flawed, decisions may be distorted. » Version publiée par Eurostat : https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf (consulté le 30.09.2026).
2. Donella Meadows, *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*, rapport au Balaton Group, Hartland (VT) : The Sustainability Institute, septembre 1998, chapitre 1, p. 2. Original : « Indicators arise from values (we measure what we care about), and they create values (we care about what we measure). » https://donellameadows.org/wp-content/userfiles/IndicatorsInformation.pdf (consulté le 30.09.2026).
3. William Bruce Cameron, *Informal Sociology: A Casual Introduction to Sociological Thinking*, New York : Random House, 1963 (LCCN 63013725 ; exemplaire numérisé à accès restreint : https://archive.org/details/informalsociolog0000came, consulté le 30.09.2026). La phrase y est généralement rapportée sous la forme « not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted » ; le passage n'a pas pu être consulté directement, d'où l'absence de numéro de page.
4. Office fédéral de la statistique (OFS), « Le système d'indicateurs MONET 2030 », https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/developpement-durable/monet-2030.html (consulté le 30.09.2026) : l'évaluation est positive lorsque « l'évolution observée correspond à l'évolution visée » ; aucune appréciation n'est donnée en dessous de trois points de données.
5. Meadows, *op. cit.*, chapitre 5, p. 25. Original : « The more people involved in indicator selection the better. »
6. En Suisse, loi fédérale sur la protection des données (LPD) du 25 septembre 2020, RS 235.1, en vigueur depuis le 1er septembre 2023, art. 5, let. c, ch. 2 (les données sur la santé sont des données personnelles sensibles) ; dans l'Union européenne, règlement (UE) 2016/679 (RGPD), art. 9.
7. C. S. Holling, « Engineering Resilience versus Ecological Resilience », dans Peter C. Schulze (dir.), *Engineering Within Ecological Constraints*, Washington (DC) : National Academy Press, 1996, p. 31–44.
8. OCDE, *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*, Paris : Éditions OCDE, 2013, https://doi.org/10.1787/9789264191655-en.
9. B Lab, « B Impact Assessment », https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/ (consulté le 30.09.2026) : outil gratuit d'auto-évaluation au regard des normes de B Lab, organisées en sept thèmes d'impact (« Impact Topics ») et définissant des bonnes pratiques « social, environmental, and governance » ; https://www.bcorporation.net/en-us/standards/.
10. OCDE, *Better Life Index*, rubrique « Work-Life Balance », https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/ (consulté le 30.09.2026) : part des salariés travaillant 50 heures ou plus par semaine (environ 10 % en moyenne dans l'OCDE) et temps consacré aux loisirs et aux soins personnels.
11. Organisation mondiale de la santé, *The World Health Organization-Five Well-Being Index* (WHO-5), Genève : OMS, 2024 (WHO/UCN/MSD/MHE/2024.01), https://www.who.int/publications/m/item/WHO-UCN-MSD-MHE-2024.01 (consulté le 30.09.2026) ; Christian Winther Topp, Søren Dinesen Østergaard, Susan Søndergaard et Per Bech, « The WHO-5 Well-Being Index: A Systematic Review of the Literature », *Psychotherapy and Psychosomatics*, vol. 84, n° 3, 2015, p. 167–176, DOI : 10.1159/000376585 (score brut de 0 à 25 multiplié par 4 ; seuil de dépistage ≤ 50 ; changement cliniquement pertinent : 10 points). Le WHO-5 est un instrument de dépistage, non de diagnostic.
12. Global Reporting Initiative, *GRI 2: General Disclosures* 2021 et *GRI 405: Diversity and Equal Opportunity* 2016, liste officielle des normes, https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/ (consulté le 30.09.2026).
13. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG), « Égalité salariale : Logib », https://www.ebg.admin.ch/fr/egalite-salariale-logib (consulté le 30.09.2026) ; loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg), RS 151.1, art. 13a ss.
14. ISO 45003:2021, *Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*, Genève : ISO, 2021, https://www.iso.org/standard/64283.html (consulté le 30.09.2026).
15. Nations unies, Division de statistique, cadre mondial d'indicateurs des ODD (234 indicateurs uniques), https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/ ; fiches de métadonnées des indicateurs 5.4.1 (« Proportion of time spent on unpaid domestic and care work, by sex, age and location ») et 8.5.1 (« Average hourly earnings of employees, by sex, age, occupation and persons with disabilities »), https://unstats.un.org/sdgs/metadata/ (consultées le 30.09.2026). Indicateur 1.2.1 : « Proportion of population living below the national poverty line, by sex and age », https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-01-02-01.pdf (consultée le 30.09.2026).
16. World Resources Institute et World Business Council for Sustainable Development, *GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard*, et *Corporate Value Chain (Scope 3) Standard*, https://ghgprotocol.org/corporate-standard (consulté le 30.09.2026).
17. Stockholm Resilience Centre, « Planetary boundaries », https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html (consulté le 30.09.2026) : l'acidification des océans est évaluée en 2025 comme la septième limite franchie. Voir chapitre 7, note 5.
18. Amy Edmondson, « Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 2, 1999, p. 350–383, DOI : 10.2307/2666999.
19. Nations unies, fiches de métadonnées des indicateurs ODD 5.5.2 (« Proportion of women in managerial positions », https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-05-05-02.pdf), 11.3.2 (« Proportion of cities with a direct participation structure of civil society in urban planning and management that operates regularly and democratically ») et 16.7.2 (« Proportion of

population who believe decision-making is inclusive and responsive, by sex, age, disability and population group »), https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-11-03-02.pdf et https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-16-07-02.pdf (consultées le 30.09.2026).

20. *GRI 2: General Disclosures 2021* (voir note 12) ; ISO 37002:2021, *Whistleblowing management systems — Guidelines*, Genève : ISO, 2021, https://www.iso.org/standard/65035.html ; directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union, https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj ; OCDE, *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment*, Paris : Éditions OCDE, 2024 (enquêtes de 2021 et de fin 2023) (consultés le 30.09.2026).
21. Conférence suisse sur la comptabilité publique (CSPCP), modèle comptable harmonisé MCH2, « Annexe C | Indicateurs financiers : Définitions et calculs », version du 31 janvier 2025, https://www.srs-cspcp.ch/sites/default/files/pages/2025-01-31-annexe-c-indicateurs-financiers_0.pdf (consultée le 30.09.2026) : le degré d'autofinancement (autofinancement × 100 ÷ investissements nets) figure parmi les trois indicateurs de première priorité.
22. Nations unies, fiche de métadonnées de l'indicateur ODD 16.7.1 (« Proportions of positions in national and local institutions, including (a) the legislatures; (b) the public service; and (c) the judiciary, compared to national distributions, by sex, age, persons with disabilities and population groups »), https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-16-07-01a.pdf (consultée le 30.09.2026).
23. Règlement délégué (UE) 2023/1669 de la Commission du 16 juin 2023 complétant le règlement (UE) 2017/1369 en ce qui concerne l'étiquetage énergétique des smartphones et des tablettes, applicable à partir du 20 juin 2025 (art. 8) ; l'étiquette comporte « la classe de réparabilité déterminée conformément à l'annexe II », de A (la plus favorable) à E, https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/1669/oj (consulté le 30.09.2026).
24. ISO 30414:2025, *Human resource management — Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure*, 2e éd., Genève : ISO, août 2025, https://www.iso.org/standard/30414 (domaines de reporting incluant « mobility and succession planning » et « skills, capabilities, and development ») ; elle remplace ISO 30414:2018, *Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting*, retirée le 25 août 2025, https://www.iso.org/standard/69338.html (consultés le 30.09.2026).
25. OCDE, *Better Life Index*, rubrique « Life Satisfaction », https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/life-satisfaction/ (consulté le 30.09.2026) : satisfaction générale à l'égard de la vie notée de 0 à 10.
26. Nations unies, fiche de métadonnées de l'indicateur ODD 11.7.1 (« Average share of the built-up area of cities that is open space for public use for all, by sex, age and persons with disabilities »), https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-11-07-01.pdf (consultée le 30.09.2026).
27. Stiglitz, Sen et Fitoussi, *op. cit.*, résumé exécutif, § 35, recommandation 11 (« Sustainability assessment requires a well-identified dashboard of indicators »), et § 36 (l'analogie du compteur qui additionnerait la vitesse et le niveau d'essence).
28. Robert F. Kennedy, « Remarks at the University of Kansas », 18 mars 1968, John F. Kennedy Presidential Library and Museum, https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/the-kennedy-family/robert-f-kennedy/robert-f-kennedy-speeches/remarks-at-the-university-of-kansas-march-18-1968 (consulté le 30.09.2026). Original : « It measures everything in short, except that which makes life worthwhile. » Voir chapitre 5, section 5.8.
29. Léon XIV, Lettre encyclique *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 159.
30. Office fédéral du développement territorial (ARE), « Cercle Indicateurs », https://www.are.admin.ch/fr/cercleindicateurs-f (consulté le 30.09.2026). Voir chapitre 14, section 14.4.
31. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism: Inspiring a Leadership Transformation*, New Delhi : Simon & Schuster India, 2024, p. 12 et 161 (paraphrase).
32. Chaudhry, *op. cit.*, p. 124. Original (extrait) : « […] one's own domain of work or influence is not and cannot be a stand-alone, independent system, which can be in equilibrium by itself. »

CHAPITRE 16

Conclusion : l'heure des catalyseurs, un appel à l'*accountability*

> *« Le leadership responsable, ce n'est pas seulement répondre de ce que l'on fait, mais aussi de ce que l'on ne fait pas ; répondre non seulement de ce que l'on dit, mais aussi de ce que l'on tait. » (trad. libre)*
>
> — Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism*, 2024, p. 35[1]

Nous voici revenus au pendule.

Au début de ce livre, nous avons regardé un monde qui s'emballe : des crises qui se nourrissent les unes les autres, une attention capturée, des liens qui se défont, des prédateurs qui profitent du désordre, un vivant qui atteint ses limites. Nous avons vu que ce moment ressemble à ce que de nombreuses traditions ont appelé la fin d'un âge, et que plusieurs lectures savantes de l'histoire y reconnaissent la phase critique d'un cycle. Nous avons parcouru ce que les pensées économiques ont apporté et ce qu'elles ont manqué. Nous avons cherché, chez les sages et chez les savants, ce que signifie un équilibre vivant. Et nous avons proposé une théorie — l'Équiconscisme — avec ses trois dimensions, son corridor de la juste mesure, ses sept principes, son cycle en cinq mouvements et ses dix questions.

Il reste l'essentiel : passer de la page au geste. Cette conclusion ne résume pas le livre. Elle pose une seule question : **qu'allons-nous faire, maintenant, de ce que nous savons ?**

16.1 Le pendule, une dernière fois

Regardez encore l'image. La main ne serre pas le fil : si elle le serrait, la sphère s'arrêterait. Elle ne le lâche pas non plus : si elle le lâchait, la sphère tomberait. Elle **accompagne**. Elle sent l'amplitude, elle corrige un peu, elle laisse aller. C'est cela, l'équilibre conscient : ni le contrôle total, qui fige la vie, ni l'abandon, qui la livre aux extrêmes.

Beaucoup de nos institutions oscillent aujourd'hui entre ces deux tentations. Tantôt elles veulent tout planifier, tout mesurer, tout verrouiller — et elles étouffent. Tantôt elles renoncent à orienter quoi que ce soit, au nom de la liberté des marchés, des individus ou des technologies — et elles laissent l'emballement faire son œuvre. L'Équiconscisme propose une troisième voie, qui n'est pas un compromis tiède entre les deux : une **régulation consciente**, attentive, différenciée, qui accepte le mouvement et refuse la démesure.

Le pendule ne décide pas seul de son amplitude. Il obéit aux forces qui s'exercent sur lui. Mais la main, elle, peut choisir. Cette main, c'est la vôtre.

16.2 La fin d'un cycle n'est pas une fatalité

Nous avons défendu, au chapitre 3, une conviction : nous vivons la phase finale d'un quatrième temps. Les signes convergent : épuisement du récit de la croissance illimitée, fragmentation des sociétés, retour de la loi du plus fort, perte de sens au cœur même de la prospérité. Il est probable que les choses empirent encore avant de s'améliorer. Il serait malhonnête de le cacher.

Mais un cycle n'est pas une loi. Les traditions qui parlent d'âges du monde ne décrivent pas une mécanique aveugle : elles décrivent des temps où la responsabilité humaine devient décisive. Les historiens qui lisent l'histoire en cycles ne disent pas que l'issue est écrite : ils disent que les périodes de crise sont celles où de petites minorités créatrices, des réseaux de personnes déterminées, peuvent infléchir le cours des choses. La recherche contemporaine sur les basculements de normes sociales montre qu'une minorité engagée, lorsqu'elle atteint une masse critique, peut faire changer une convention partagée par tous (voir chapitre 3).

La fin d'un cycle est donc un **seuil**. Ce qui viendra après ne tombera pas du ciel. Il sera fait de millions de décisions ordinaires, prises dans des cuisines, des ateliers, des bureaux, des salles communales, des conseils d'administration et des parlements. C'est précisément à ces niveaux — le micro et le méso — que l'Équiconscisme veut être utile, en complément des grandes visions systémiques comme le Peopleism de Ravi Chaudhry, qui disent vers quoi il faut aller.

16.3 De la responsabilité à l'*accountability*

Le français dispose d'un beau mot, **responsabilité**, qui vient du latin *respondere* : répondre. Mais l'usage l'a souvent réduit à une qualité morale — « être responsable » — ou à une catégorie juridique — « être tenu pour responsable ». L'anglais distingue *responsibility*, la charge que l'on porte, et *accountability*, l'obligation de **rendre compte** de la manière dont on l'a portée. C'est ce second sens que ce livre veut mettre au centre, et c'est pourquoi nous gardons ici le mot anglais.

Être *accountable*, c'est accepter quatre choses :

1. **Dire ce que l'on veut faire** — une intention claire, formulée, partagée (question 1, Sens et finalité).
2. **Dire à qui l'on rendra compte** — non seulement à ses actionnaires, électeurs ou supérieurs, mais à toutes celles et ceux que la décision touche, y compris les absents : les générations futures, les personnes vulnérables, le vivant (questions 3 et 4).
3. **Mesurer honnêtement** — avec les grilles, les indicateurs et, surtout, l'écoute des personnes concernées (question 5 et chapitre 14).
4. **Corriger** — reconnaître ses erreurs, ajuster l'amplitude, réparer ce qui peut l'être (le quatrième mouvement du cycle : Ajuster).

L'*accountability* n'est pas une punition. C'est une forme de respect : envers ceux à qui l'on rend compte, et envers soi-même. Elle est le cinquième mouvement du cycle de l'équilibre conscient — **Répondre et transmettre** — et le septième principe de l'Équiconscisme : la responsabilité assumée. Sans elle, les plus belles intentions deviennent des discours ; les plus beaux indicateurs deviennent de l'« équi-washing ».

À l'ère de l'intelligence artificielle, cette exigence devient plus pressante encore. Plus nous déléguons de décisions à des systèmes techniques, plus il devient vital qu'un être humain identifiable puisse en rendre compte. C'est le sens du deuxième des dix commandements de l'IA équiconsciste proposés au chapitre 13.

16.4 Éveilleurs de conscience et catalyseurs

Qui fera ce travail ? Pas une élite. Pas des initiés. Pas des héros.

Le changement que ce livre appelle sera porté par des personnes ordinaires qui acceptent de jouer, dans leur milieu, l'un de deux rôles (voir chapitre 3).

Les **éveilleuses et éveilleurs de conscience** aident les autres à voir ce qui se joue. Ils posent la question que l'habitude avait fait taire : « Qui n'avons-nous pas entendu ? », « Que laissons-nous en héritage ? », « Est-ce que cela nourrit encore la vie ? ». Ils le font sans surplomb, parce qu'ils se posent d'abord ces questions à eux-mêmes. Ce peut être une enseignante qui ouvre un cercle de parole dans sa classe, un apprenti qui demande pourquoi l'on jette ce qui pourrait être réparé, une infirmière qui signale que le rythme imposé épuise les équipes, un conseiller communal qui invite les jeunes à la table du budget.

Les **catalyseurs** abaissent le seuil du premier pas. Comme en chimie, ils ne forcent pas la réaction : ils la rendent possible, et ils en sortent inchangés, disponibles pour la suivante. Ce peut être une dirigeante qui introduit la décision par consentement dans son comité, un maire qui ouvre une assemblée citoyenne, un artisan qui forme ses successeurs, un parent qui instaure un repas sans écrans, une fondation qui finance l'expérimentation d'un tableau de bord équiconsciste dans une commune.

Chacune et chacun d'entre nous peut être l'un et l'autre, à des moments différents. Il n'y faut ni titre ni permission. Il y faut de la lucidité, un peu de courage, et la joie de faire ensemble.

16.5 L'engagement équiconsciste

Ce livre se termine par une invitation concrète. Voici un texte d'engagement. Il n'a aucune valeur juridique ; il a la valeur que vous lui donnerez. Vous pouvez le signer seul ou seule, en famille, en équipe, en conseil d'administration ou en conseil communal — puis le relire dans trois mois, en rendant compte de ce que vous en avez fait.

EN PRATIQUE **L'engagement équiconsciste**

1. Je chercherai l'intention profonde de ce que je fais, et je me demanderai si elle sert le vivant et le bien commun.
2. J'accorderai mes besoins avec ceux des autres, de la société et de la nature, sans me sacrifier ni sacrifier autrui.
3. Avant de décider, j'ouvrirai le regard : je chercherai qui est impliqué, qui est impacté, et qui est absent.
4. J'écouterai davantage que je ne parlerai, et je saurai me taire pour laisser la place à l'autre.
5. Je rechercherai la juste mesure plutôt que le maximum, dans ce que je consomme, produis, possède et exige.
6. Je tiendrai compte des besoins différents de chacune et de chacun, sans renoncer à la dignité commune.
7. Je partagerai le pouvoir qui m'est confié et je privilégierai les décisions prises par consentement.
8. Je m'efforcerai de laisser les personnes, les liens et le vivant en meilleur état que je ne les ai trouvés.
9. Je rendrai compte de mes engagements, je reconnaîtrai mes erreurs et je les corrigerai.
10. Je transmettrai ce que j'ai appris, et je veillerai à ce que ce que je fais nourrisse la joie, la vitalité et la beauté.

Lieu, date, signature(s) : ..... Date de mon premier bilan : .....

16.6 Un livre ouvert

L'Équiconscisme n'est pas terminé. Il ne le sera jamais, puisqu'il est par définition un processus. Ce livre blanc en est une première formulation, offerte sous licence libre pour que d'autres la prolongent : chercheuses et chercheurs qui voudront en éprouver les hypothèses, praticiennes et praticiens qui en amélioreront les outils, traductrices et traducteurs qui le porteront dans d'autres langues, communes, entreprises et écoles qui en feront l'expérience et en partageront les résultats. Le site www.equiconscism.org (en préparation) accueillera ces contributions.

Je ne sais pas à quoi ressemblera le cycle qui vient. Personne ne le sait. Mais je sais qu'il ressemblera à ce que nous en ferons. S'il est vrai que tout ce qui est beau est difficile autant que rare, alors l'équilibre conscient sera difficile. Raison de plus pour commencer aujourd'hui, là où nous sommes, avec ce que nous avons.

La main est là. Le pendule bouge. À nous de l'accompagner.

En bref

- La main qui tient le pendule ne serre pas et ne lâche pas : elle **accompagne**. L'équilibre conscient refuse à la fois le contrôle total et l'abandon aux extrêmes.
- La fin d'un cycle n'est pas une fatalité mais un **seuil** : ce qui vient dépendra de millions de décisions ordinaires, prises surtout aux niveaux micro et méso.
- L'*accountability* — **rendre compte** — complète la responsabilité : dire ce que l'on veut faire, à qui l'on en répond, mesurer honnêtement, corriger.

- Le changement sera porté non par une élite, mais par des **éveilleurs de conscience** et des **catalyseurs** ordinaires, présents dans chaque milieu.
- L'**engagement équiconsciste** en dix points traduit les dix questions-clés en promesses personnelles et collectives, à relire et à évaluer.
- L'Équiconscisme est un **livre ouvert** : un processus, offert sous licence libre, à prolonger ensemble.

Notes

1. Ravi Chaudhry, *Capitalism to Peopleism: Inspiring a Leadership Transformation*, New Delhi : Simon & Schuster India, 2024, p. 35 : « Responsible leadership is not just being held responsible for what we do, but also for what we do not do; being held responsible for not just what we say, but also for what we do not say. »

ANNEXES

Outils et références

La Voie Consciente, les grilles, les correspondances, le glossaire, les sources.

ANNEXE A

La Voie Consciente : le chemin intérieur en cinq étapes

> *« se hace camino al andar » — « le chemin se fait en marchant » (trad. libre)*
>
> — Antonio Machado, *Campos de Castilla*, « Proverbios y cantares »[1]

L'équilibre conscient ne se décrète pas. Il ne suffit pas de connaître les trois dimensions, les sept principes et les dix questions-clés pour les vivre. Entre ce que nous savons et ce que nous faisons, il y a un chemin : celui de la personne qui décide de relier ses actes à ce qui compte pour elle et pour les autres. Le livre l'a dit plusieurs fois : on ne peut œuvrer durablement à l'équilibre collectif sans avoir regardé ses propres déséquilibres (voir chapitres 7 et 9).

La Voie Consciente propose ce chemin en cinq étapes : **L'Appel, L'Exploration, L'Alignement, La Traversée, La Transmission**. Conçue par David Fiorucci en 2025 dans le prolongement de son travail d'accompagnement de dirigeantes et de dirigeants, elle a d'abord pris la forme d'un livret. Cette annexe en présente une version consolidée et sobre, destinée à toutes et à tous.

A.1 Ce qu'est la Voie Consciente — et ce qu'elle n'est pas

La Voie Consciente est un **parcours de développement personnel et de maturation**, compatible avec toutes les convictions, religieuses ou non. Ce n'est ni une méthode miracle, ni une doctrine, ni une quête ésotérique. C'est « une pédagogie de la présence, un art de ralentir pour mieux agir »[2].

Trois précisions en fixent le cadre.

- **Ce n'est pas un programme linéaire.** « Il ne s'agit pas d'un guide dogmatique ou linéaire, mais d'un compagnonnage intérieur. Chacune des étapes peut être vécue à son rythme, et parfois même dans un ordre différent. »[3] Une personne peut vivre plusieurs étapes en même temps, ou revenir à l'une d'elles des années plus tard.
- **C'est un cycle.** Comme le cycle de l'équilibre conscient (Percevoir, Écouter, Discerner, Ajuster, Répondre et transmettre), la Voie Consciente ne s'achève pas : la Transmission prépare un nouvel Appel, chez soi ou chez d'autres.
- **Ce n'est pas une thérapie.** Ce parcours ne remplace pas un accompagnement psychologique, médical ou social. Si une étape fait remonter une souffrance importante, il est sage et courageux de se faire accompagner par une personne qualifiée.

Des fondements reconnus

La Voie Consciente ne prétend pas à l'originalité absolue. Elle s'inscrit dans une longue tradition d'observation des transitions humaines, qu'elle traduit en langage simple.

- **Les rites de passage.** L'anthropologue Arnold van Gennep a montré en 1909 que les passages de la vie suivent, dans de nombreuses cultures, trois temps : séparation, marge, agrégation[4]. William Bridges en a tiré, pour les transitions personnelles et professionnelles, une lecture en trois phases : une fin, une « zone neutre », un nouveau commencement[5].
- **Les récits de quête.** Joseph Campbell a décrit en 1949 la structure récurrente des récits héroïques : l'appel, l'épreuve, le retour avec un bien à partager[6]. On la reconnaît dans l'Appel, la Traversée et la Transmission.
- **La psychologie du changement.** Le modèle transthéorique de James Prochaska et Carlo DiClemente décrit les stades par lesquels une personne passe de la non-intention à l'action durable[7] ; les travaux de Peter Gollwitzer montrent qu'une intention formulée de façon précise (« quand…, alors je… ») augmente nettement les chances de passer à l'acte[8].
- **La psychologie du développement.** Erik Erikson a nommé *générativité* le besoin, à l'âge adulte, de contribuer à ce qui nous survivra[9] ; Carl Rogers a décrit la *congruence* comme l'accord entre ce que l'on vit, ce que l'on ressent et ce que l'on exprime[10] ; Viktor Frankl a placé la quête de sens au cœur de la santé psychique[11].
- **La pratique réflexive.** L'écriture expressive, étudiée par James Pennebaker, et la pratique réflexive décrite par Donald Schön montrent la valeur de l'écriture et du recul pour transformer l'expérience en apprentissage[12].

Un récit biblique offre aussi une analogie éclairante, que l'encyclique *Magnifica Humanitas* propose à propos de la reconstruction de Jérusalem : Néhémie entend le cri d'une ville meurtrie, examine les lieux en silence, organise le travail, affronte les résistances et reconstruit avec le peuple (n. 8 et 241)[13]. Ce n'est pas une identité, mais un écho : les cinq mouvements de la Voie Consciente appartiennent à l'expérience humaine commune.

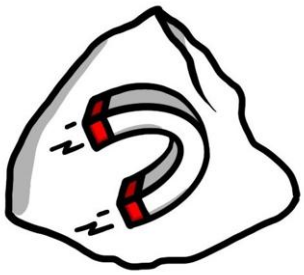
Une note sur les sources

Les premières versions du livret s'ouvraient sur une phrase attribuée à Aristote : « Là où vos talents et les besoins du monde se rencontrent, là se trouve votre vocation. » Cette attribution est **erronée**. La phrase est une adaptation libre d'une définition de la vocation proposée par l'écrivain et théologien américain Frederick Buechner : « The place God calls you to is the place where your deep gladness and the world's deep hunger meet » — « le lieu où Dieu vous appelle est celui où votre joie profonde rencontre la faim profonde du monde » (trad. libre)[14]. D'autres citations qui circulent sous des noms célèbres, faute de source vérifiable, ne sont pas reprises ici.

A.2 Le chemin en cinq étapes

Chaque étape est présentée selon la même structure : son **sens**, des **questions-clés** pour l'explorer, un ou deux **exercices**, les **signes** qui indiquent que l'étape est vécue, et son **lien avec les dix questions-clés** de l'Équiconscisme (voir chapitre 8).

Étape 1 — L'Appel



Étape 1 — L'Appel

Écouter ce qui demande à changer.

Sens. Toute transformation commence par un signal. Il peut être clair ou diffus, joyeux ou douloureux. Il naît souvent d'un malaise : une impression de décalage, une fatigue qui ne passe pas, une question de sens. L'Appel n'est pas une ambition ni un objectif ; c'est la perception d'un écart entre ce que nous faisons et ce qui compte pour nous. « L'appel n'est pas la destination, mais le signal du départ. Encore faut-il l'entendre… et y répondre. »[15]

La tentation est de le faire taire : par l'activité, le divertissement, la raison (« ce n'est pas le moment »). L'Appel demande d'abord de l'écoute — c'est le deuxième mouvement du cycle de l'équilibre conscient, tourné vers soi.

Signaux fréquents.

- le sentiment que « quelque chose doit changer », sans pouvoir l'expliquer ;
- une fatigue persistante malgré les efforts ;
- ce qui enthousiasmait autrefois laisse indifférent ;
- des envies contradictoires qui rendent les décisions floues ;
- un besoin croissant de contribuer, d'être utile, d'être vrai.

Questions-clés.

- Qu'est-ce que je pressens comme nécessaire, mais que je n'ai pas encore osé choisir ?
- Quand me suis-je senti le plus vivant, le plus utile, le plus en paix ces derniers mois ?
- Quelle douleur du monde me touche le plus ?

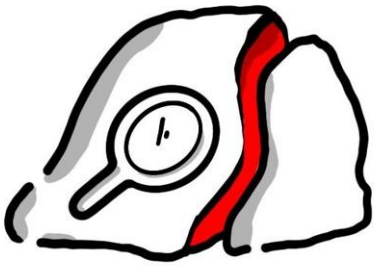
Exercices.

1. *Les trois voix de l'Appel.* Dans un moment calme, écrivez sans vous corriger, en trois parties : ce que je ne supporte plus (même si je fais encore semblant) ; ce que je n'ai jamais osé dire, mais que je ressens profondément ; ce que j'ai toujours su, sans l'assumer pleinement.
2. *La marche d'écoute.* Marchez seul, trente minutes, sans téléphone, dans un lieu qui vous fait du bien. Portez intérieurement une seule question : « Qu'est-ce qui demande à naître dans ma vie ? » Au retour, notez ce qui est venu, sans relire.

Signe que l'étape est vécue. Vous pouvez nommer, en une ou deux phrases, ce qui vous appelle — même si vous ne savez pas encore comment y répondre — et vous avez cessé de le repousser.

Lien avec les dix questions. Question 1, *Sens et finalité* (quelle est l'intention profonde de ce que je fais ?) et question 10, *Joie et vitalité* (l'élan de vie comme boussole).

Étape 2 — L'Exploration



Étape 2 — L'Exploration

Regarder à l'intérieur, avec honnêteté et bienveillance.

Sens. Répondre à l'Appel ne suffit pas. Il faut comprendre ce qui, en nous, freine le mouvement : des croyances apprises (« je ne mérite pas mieux », « on ne peut pas réussir et rester intègre »), des loyautés familiales ou sociales (« chez nous, on ne fait pas ça »), des peurs anciennes (être rejeté, ne pas être à la hauteur, être vu dans sa vulnérabilité). Explorer, c'est se regarder avec lucidité et tendresse, faire la paix avec ses contradictions.

Cette étape n'est ni une introspection sans fin, ni une quête de perfection, ni un procès de soi. C'est une rencontre avec ce qui est. Le chapitre 7 l'a rappelé : l'élargissement du regard commence par la capacité à voir ce que l'on préférerait ne pas voir — en soi comme autour de soi.

Signaux fréquents.

- le besoin de comprendre ce qui me retient ;
- des schémas qui se répètent malgré moi ;
- la difficulté à nommer mes besoins profonds ;
- des émotions anciennes qui ressurgissent.

Questions-clés.

- Que suis-je prêt à regarder en face, enfin ?
- À quoi suis-je encore loyal, au détriment de ce que je suis appelé à devenir ?
- De quoi ai-je peur, précisément, si je réponds à l'Appel ?

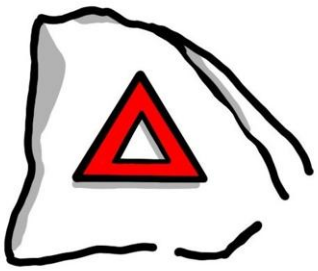
Exercices.

1. *La carte des loyautés.* Sur une feuille, tracez trois colonnes : ma famille ; mes groupes d'appartenance (pays, milieu, métier, communauté) ; moi plus jeune. Dans chacune, notez les valeurs, règles implicites et interdits qui ont façonné votre regard. Marquez ensuite d'une couleur ce qui vous freine aujourd'hui, d'une autre ce que vous voulez honorer autrement.
2. *La lettre non envoyée.* Écrivez une lettre à une personne importante ou à une part de vous-même, en disant ce que vous avez gardé pour vous. Vous ne l'enverrez pas. Gardez-la, ou détruisez-la : le geste d'écrire est l'essentiel.

Signe que l'étape est vécue. Vous pouvez nommer au moins une croyance ou une loyauté qui vous freine, sans vous juger, et vous savez ce que vous voulez en garder et ce que vous voulez transformer.

Lien avec les dix questions. Question 2, *Équilibre intérieur / extérieur* (harmoniser mes besoins avec ceux des autres suppose de les connaître) et question 6, *Temporalité et cycles* (reconnaître où j'en suis dans mon propre cycle).

Étape 3 — L'Alignement



Étape 3 — L'Alignement

Relier ce que je pense, ce que je ressens et ce que je fais.

Sens. Après avoir constaté, il s'agit d'ajuster. L'Alignement est le moment où la tête (la vision), le cœur (les valeurs) et le corps (les actes) s'accordent — ce que Carl Rogers appelait la congruence et ce que le guide SALTER résume ainsi : « ce que je pense, je le dis ; ce que je dis, je le fais »[16]. L'Alignement n'est pas un idéal de perfection, ni une posture rigide : c'est un mouvement vers plus d'authenticité, qui se corrige sans cesse, comme le pendule revient vers le centre sans jamais s'y figer.

Cette étape a une portée collective. Une organisation ne peut être plus cohérente que les personnes qui la dirigent. Il n'y a pas de justice sociale durable sans justesse personnelle.

Signaux fréquents.

- un tiraillement entre ce que je dis, ce que je pense et ce que je fais ;
- le sentiment de jouer un rôle ;
- des choix dictés par ce que les autres attendent ;
- une difficulté à poser des limites.

Questions-clés.

- Qu'est-ce que je fais, ou accepte, aujourd'hui, qui n'est plus en accord avec ce que je suis ?
- Quelles sont mes trois valeurs essentielles, et où se voient-elles dans mon agenda ?
- Quelle action, aujourd'hui, honorerait qui je suis devenu ?

Exercices.

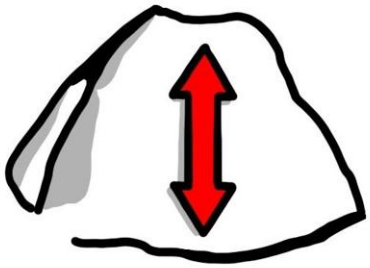
1. *Les trois cercles.* Tracez trois cercles qui se chevauchent : ce que je pense, ce que je ressens, ce que je fais. Notez dans chacun ce qui vous anime aujourd'hui. Repérez les dissonances et choisissez **un** ajustement concret pour la semaine.

2. *L'arbre des valeurs.* Dessinez un arbre : dans les racines, ce qui vous a nourri, même dans l'adversité ; dans le tronc, vos valeurs fondamentales ; dans le feuillage, les actes concrets par lesquels vous voulez les incarner. Pour chaque branche, notez une petite action quotidienne.

Signe que l'étape est vécue. Vous avez posé au moins un acte cohérent qui vous coûtait — dire non, changer une habitude, exprimer une vérité — et vous ressentez moins de fatigue intérieure à être vous-même.

Lien avec les dix questions. Question 2, *Équilibre intérieur / extérieur*, et question 9, *Transmission et exemplarité* (démontrer déjà, dans sa manière d'agir, ce que l'on veut transmettre).

Étape 4 — La Traversée



Étape 4 — La Traversée

Sortir du « je me prépare encore » pour agir avec justesse.

Sens. Vient le moment d'oser. Traverser, c'est passer de l'intention à l'acte, du projet à la présence, en acceptant l'incertitude. Cette étape fait souvent peur, car elle expose. Elle ne se délègue pas, mais elle peut être accompagnée. Traverser ne veut pas dire forcer : c'est reconnaître sa peur sans lui laisser le gouvernail.

Les résistances sont connues : attendre « le bon moment » ou « la bonne version de soi », multiplier les formations sans se lancer, rechercher encore une validation extérieure, s'abriter derrière des obligations ou une fausse modestie. Le guide SALTER les rattache à la fracture de l'**Évitement**, dont le levier est la **Responsabilité** : « Ne pas décider est une décision. Simplement, personne ne l'assume. »[17]

La Traversée est aussi l'étape de la résilience : elle transforme l'épreuve en apprentissage et l'apprentissage en engagement.

Signaux fréquents.

- je repousse l'action sous prétexte de ne pas être prêt ;
- la peur de l'échec ou du jugement me retient ;
- je reste dans le connu, même s'il ne me convient plus.

Questions-clés.

- Qu'est-ce que je repousse encore par prudence, alors que je sais que c'est le moment ?
- Quelle part de moi suis-je prêt à laisser derrière ?
- Quel est le plus petit premier pas possible, cette semaine ?

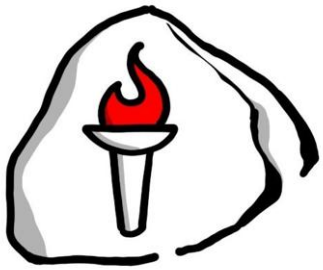
Exercices.

1. *L'engagement écrit.* Complétez : « Aujourd'hui, je choisis de traverser… » (une peur, une limite, une décision). Puis formulez un engagement en une phrase, précise et datée : « Quand [situation], je [action]. » Signez-le, lisez-le à voix haute, relisez-le chaque jour pendant une semaine.
2. *Le premier pas.* Accomplissez dans les soixante-douze heures un acte concret, même modeste, qui engage votre décision : un appel, un rendez-vous, une lettre, une inscription. Notez ensuite ce que vous avez ressenti avant, pendant et après.

Signe que l'étape est vécue. Vous avez agi malgré la peur, et vous avez constaté que l'action, même imparfaite, vous a appris davantage que la préparation.

Lien avec les dix questions. Question 5, *Responsabilité partagée* (assumer sa part et la rendre visible) et question 7, *Pouvoir et consentement* (reprendre le pouvoir d'agir sur sa propre vie, sans contrainte ni inertie).

Étape 5 — La Transmission



Étape 5 — La Transmission

Laisser passer ce qui m'a traversé.

Sens. Une transformation n'est jamais seulement pour soi. Ce que nous avons compris et traversé peut devenir une ressource pour d'autres. Transmettre n'est pas imposer, ni prêcher, ni se poser en modèle : c'est offrir le fruit d'un chemin, par l'exemple, la présence et la parole, puis laisser l'autre libre d'en faire autre chose. C'est ce qu'Erikson appelait la générativité.

La Transmission est aussi un détachement : je donne, je sème, et je renonce à contrôler le résultat. Elle ne s'adresse pas à des « disciples », mais à des pairs. Elle rejoint le cinquième mouvement du cycle de l'équilibre conscient — Répondre et transmettre — et prépare, chez soi ou chez d'autres, un nouvel Appel.

Signaux fréquents.

- un désir de contribuer, sans savoir comment ;
- la tendance à minimiser ce que j'ai à offrir ;
- la crainte de déranger ;
- le sentiment que le moment est venu de partager.

Questions-clés.

- Qu'ai-je à transmettre qui ne m'appartient plus ?

- Qu'est-ce que je suis prêt à offrir, même sans savoir qui le recevra ?
- Qui, autour de moi, se trouve aujourd'hui à l'étape de l'Appel ?

Exercices.

1. *La lettre à celles et ceux qui viendront.* Commencez par : « À toi qui poursuivras ce que j'ai commencé… ». Écrivez un apprentissage, une prise de conscience, une valeur que vous souhaitez léguer. Terminez par : « Et maintenant, je te laisse libre de faire à ta manière. »
2. *Le cercle de partage.* Réunissez quelques proches ou collègues. Chacune et chacun partage, en quelques minutes, un apprentissage, un engagement ou une question. Les autres écoutent sans commenter. On termine par un moment de silence.

Signe que l'étape est vécue. Quelqu'un s'est approprié, à sa manière, quelque chose que vous avez partagé — et cela vous réjouit plus que la reconnaissance que vous pourriez en tirer.

Lien avec les dix questions. Question 9, *Transmission et exemplarité* (que voulons-nous laisser en héritage ?) et question 4, *Inclusion et écoute* (laisser la place à l'autre, savoir se taire).

A.3 Vue d'ensemble

Étape	Mouvement intérieur	Question-clé centrale	Exercice principal	Questions-clés de l'Équiconscisme	Mouvement du cycle
1. L'Appel	Écouter ce qui demande à changer	Qu'est-ce que je pressens comme nécessaire, mais que je n'ai pas encore osé choisir ?	Les trois voix de l'Appel	1 Sens et finalité ; 10 Joie et vitalité	Percevoir
2. L'Exploration	Regarder à l'intérieur	Que suis-je prêt à regarder en face, enfin ?	La carte des loyautés	2 Équilibre intérieur / extérieur ; 6 Temporalité et cycles	Écouter
3. L'Alignement	Relier penser, ressentir, agir	Qu'est-ce que je fais, ou accepte, qui n'est plus en accord avec ce que je suis ?	Les trois cercles	2 Équilibre intérieur / extérieur ; 9 Transmission et exemplarité	Discerner
4. La Traversée	Passer à l'acte malgré la peur	Qu'est-ce que je repousse encore par prudence, alors que je sais que c'est le moment ?	L'engagement écrit	5 Responsabilité partagée ; 7 Pouvoir et consentement	Ajuster
5. La Transmission	Offrir et laisser libre	Qu'ai-je à transmettre qui ne m'appartient plus ?	La lettre à celles et ceux qui viendront	9 Transmission et exemplarité ; 4 Inclusion et écoute	Répondre et transmettre

La correspondance avec le cycle de l'équilibre conscient est indicative : la Voie Consciente en est la version intérieure et personnelle, le cycle en est la version applicable à toute décision, individuelle ou collective.

A.4 Où en suis-je ? Une auto-évaluation

Pour chaque affirmation, notez de 1 (pas du tout vrai pour moi) à 5 (tout à fait vrai pour moi). Additionnez les quatre notes de chaque étape (score de 4 à 20).

Étape	Affirmations
L'Appel	Je ressens un besoin de changement ou de réalignement. — Je sais ce que je ne veux plus, même si je ne sais pas encore ce que je veux. — Je peux nommer ce qui m'appelle. — J'ai cessé de repousser cette question.
L'Exploration	Je connais certains schémas ou peurs qui me freinent. — Je peux regarder mes zones d'ombre sans me juger. — Je repère les loyautés qui me limitent. — J'ai entrepris un travail de clarification.
L'Alignement	Je sens une cohérence entre ce que je pense, ressens et fais. — Mes décisions reflètent de plus en plus mes valeurs. — Je sais poser des limites. — Je prends soin de mon corps, de mes émotions et de mon esprit.
La Traversée	J'agis, même imparfaitement, pour concrétiser ce qui m'appelle. — Ma peur ne décide plus à ma place. — Je n'attends plus de tout comprendre pour avancer. — J'assume mon chemin, même s'il est peu commun.
La Transmission	J'ai envie de partager ce que j'ai appris. — Je me détache du besoin de reconnaissance ou de contrôle. — Mon action contribue à quelque chose de plus grand que moi. — Je vois comment mon chemin peut servir le collectif.

Lecture. De 4 à 9 : étape à ouvrir. De 10 à 15 : étape active, qui demande encore de l'attention. De 16 à 20 : étape intégrée, qui peut devenir un lieu de soutien pour d'autres. Cette grille n'est pas un test psychologique : c'est un instantané, à refaire tous les six mois. Comme dans la grille des dix questions (voir chapitre 8), une note élevée y est favorable — à l'inverse de l'échelle SALTER, où une note élevée signale une fracture intense.

A.5 Comment vivre la Voie Consciente

- **Seul, avec un carnet.** Consacrez à chaque étape deux à quatre semaines, en tenant un journal. Le parcours des 30 jours (voir chapitre 14) peut servir de rythme.
- **En binôme.** Un pair de confiance, qui écoute sans conseiller, aide à tenir les engagements de la Traversée.
- **En groupe ou en organisation.** Des cercles de quatre à huit personnes peuvent vivre les étapes ensemble, à raison d'une rencontre par mois. Dans une équipe de direction, la Voie Consciente accompagne utilement une démarche équiconsciste ou un diagnostic SALTER : les transformations collectives tiennent mieux quand celles et ceux qui les portent ont fait, pour eux-mêmes, le chemin qu'ils demandent aux autres.
- **Avec un accompagnement professionnel**, lorsque le chemin touche des blessures anciennes ou des décisions lourdes.

Aucune étape n'est « supérieure » aux autres ; aucune personne n'est « plus avancée » qu'une autre. Chacune et chacun, à tout âge et dans toute situation, peut entendre un Appel, explorer, s'aligner, traverser et transmettre. C'est ainsi que l'équilibre conscient passe de la personne à la famille, de l'équipe à l'organisation, de la commune à la société : non par décret, mais par des femmes et des hommes ordinaires qui ont fait, un jour, le premier pas.

Notes

1. Antonio Machado, *Campos de Castilla*, « Proverbios y cantares », dans les éditions augmentées du recueil (le poème ne figure pas dans l'édition originale, Madrid : Renacimiento, 1912, dont la série « Proverbios y cantares » s'arrête au n° XXVIII) (« Caminante, son tus huellas / el camino y nada más ; / caminante, no hay camino, / se hace camino al andar »).
2. David Fiorucci, *La Voie Consciente — Un parcours en 5 étapes pour incarner sa transformation et œuvrer avec justesse*, livret, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2025, introduction et étape 1 (version dite « finale »). Les exercices de la présente annexe consolident cette version et la version LP3 du 22 juillet 2025. La formule « une pédagogie de la présence, un art de ralentir pour mieux agir » provient de David Fiorucci, document de travail « Équiconscisme » (2025).
3. David Fiorucci, *La Voie Consciente — Un parcours en 5 étapes pour incarner sa transformation et œuvrer avec justesse*, livret, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2025, introduction et étape 1 (version dite « finale »). Les exercices de la présente annexe consolident cette version et la version LP3 du 22 juillet 2025. La formule « une pédagogie de la présence, un art de ralentir pour mieux agir » provient de David Fiorucci, document de travail « Équiconscisme » (2025).
4. Arnold van Gennep, *Les Rites de passage*, Paris : Émile Nourry, 1909.
5. William Bridges, *Transitions: Making Sense of Life's Changes*, Reading (MA) : Addison-Wesley, 1980.
6. Joseph Campbell, *The Hero with a Thousand Faces*, New York : Pantheon Books, 1949 ; trad. fr. *Le Héros aux mille et un visages*.
7. James O. Prochaska et Carlo C. DiClemente, « Stages and Processes of Self-Change of Smoking: Toward an Integrative Model of Change », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 51, n° 3, 1983, p. 390–395.
8. Peter M. Gollwitzer, « Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans », *American Psychologist*, vol. 54, n° 7, 1999, p. 493–503.
9. Erik H. Erikson, *Childhood and Society*, New York : W. W. Norton, 1950 ; trad. fr. *Enfance et société*.
10. Carl R. Rogers, *On Becoming a Person*, Boston : Houghton Mifflin, 1961 ; trad. fr. *Le Développement de la personne*.
11. Viktor E. Frankl, *Ein Psycholog erlebt das Konzentrationslager*, Vienne : Verlag für Jugend und Volk, 1946 (rééd. sous le titre … *trotzdem Ja zum Leben sagen*, Munich : Kösel, 1977) ; éd. angl. augmentée *Man's Search for Meaning* ; trad. fr. *Découvrir un sens à sa vie*, Montréal : Éditions de l'Homme, 1988.
12. James W. Pennebaker et Sandra K. Beall, « Confronting a Traumatic Event: Toward an Understanding of Inhibition and Disease », *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 95, n° 3, 1986, p. 274–281 ; Donald A. Schön, *The Reflective Practitioner*, New York : Basic Books, 1983.
13. Léon XIV, Lett. enc. *Magnifica Humanitas* (15 mai 2026), n. 8 et 241 (paraphrase) ; Néhémie 2–6.
14. Frederick Buechner, *Wishful Thinking: A Theological ABC*, New York : Harper & Row, 1973, article « Vocation » ; texte reproduit sur https://www.frederickbuechner.com/quote-of-the-day/2017/7/18/vocation (consulté le 30.09.2026).
15. David Fiorucci, *La Voie Consciente — Un parcours en 5 étapes pour incarner sa transformation et œuvrer avec justesse*, livret, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2025, introduction et étape 1 (version dite « finale »). Les exercices de la présente annexe consolident cette version et la version LP3 du 22 juillet 2025. La formule « une pédagogie de la présence, un art de ralentir pour mieux agir » provient de David Fiorucci, document de travail « Équiconscisme » (2025).
16. David Fiorucci, SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, ch. 7 « L — Labilité » (congruence) et ch. 9 « E — Évitement », phrase clé, p. 40.
17. David Fiorucci, SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, ch. 7 « L — Labilité » (congruence) et ch. 9 « E — Évitement », phrase clé, p. 40.

ANNEXE B

Grilles et outils

Cette annexe rassemble les quatre outils pratiques de l'Équiconscisme : la grille d'analyse des dix questions (B.1), la grille d'évaluation des parties prenantes (B.2), le déroulé de l'atelier qui les met en œuvre (B.3) et la fiche « élargir le regard » (B.4). Ils forment ensemble le triptyque décrit au chapitre 8 : la *réflexion* (les questions), la *mesure* (la grille d'analyse), le *dialogue* (la grille des parties prenantes). Leur usage dans une démarche complète est présenté au chapitre 14.

Ces outils sont publiés, comme l'ensemble du livre blanc, sous licence CC BY-NC-SA 4.0 : vous pouvez les copier, les adapter et les traduire pour un usage non commercial, en citant la source. Ils ne constituent ni un test psychométrique validé ni un instrument d'évaluation des personnes : ce sont des miroirs destinés à ouvrir la conversation.

B.1 Grille d'analyse des dix questions

Objet observé : ..... (une personne, une équipe, une organisation, un projet, une collectivité) **Période considérée :** les ..... derniers mois **Date :** .....

N°	Question-clé	Énoncé à évaluer	Score	Observations / actions prioritaires
1	Sens et finalité	Notre intention profonde est claire, partagée, et sert réellement le vivant et le bien commun.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
2	Équilibre intérieur / extérieur	Nos besoins et ceux des autres, de la société et de la nature sont harmonisés, sans épuisement ni repli.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
3	Impact global	Nos choix intègrent leurs conséquences écologiques, sociales, économiques et culturelles, à court, moyen et long terme.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
4	Inclusion et écoute	Les personnes concernées, y compris minoritaires et absentes, sont entendues et influencent réellement la décision.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	

N°	Question-clé	Énoncé à évaluer	Score	Observations / actions prioritaires
5	Responsabilité partagée	Chacun connaît et assume sa part ; les responsabilités sont visibles et suivies.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
6	Temporalité et cycles	Le rythme de l'action respecte la phase du cycle (germination, croissance, maturité, transition).	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
7	Pouvoir et consentement	Les zones de décision sont claires ; les décisions collectives sont prises par consentement, non par contrainte ou inertie.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
8	Innovation régénérative	Ce que nous créons répare ou régénère les ressources naturelles et humaines, au-delà de « moins détruire ».	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
9	Transmission et exemplarité	L'héritage que nous voulons laisser est pensé et déjà incarné dans nos actes.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
10	Joie et vitalité	Nos actions nourrissent la joie, l'élan de vie et la beauté, et pas seulement la performance.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
		Moyenne (somme ÷ 10)	**……**	

Les énoncés résument les formulations canoniques des dix questions, présentées intégralement au chapitre 8. En cas de doute sur le sens d'un énoncé, c'est la formulation canonique qui fait foi.

Barème. 1 = à renforcer (absent ou très faible) · 2 = faible · 3 = moyen · 4 = bon · 5 = pleinement intégré.

Interprétation de la moyenne.

Moyenne	Zone	Lecture	Orientation
1 – 2	**Alerte**	L'équilibre conscient est très faible.	Révision en profondeur ; quelques actions correctrices rapides, dont une qui allège.
2,1 – 3	**Transition**	La conscience est en éveil, mais inconstante.	Choisir les deux ou trois questions les plus basses ; plan ciblé.
3,1 – 4	**Émergence**	Bon engagement, certains axes restent fragiles.	Consolider les pratiques ; rendre l'évaluation régulière.

Moyenne	Zone	Lecture	Orientation
4,1 – 5	**Équilibre**	L'Équiconscisme est activement incarné.	Maintenir le cap ; partager les pratiques ; soutenir d'autres acteurs.

> **REPÈRE** **Attention au sens de l'échelle**
>
> Dans cette grille, **5 est le score le plus favorable**. Dans la grille SALTER, c'est l'inverse : **5 signale une fracture intense** (« crise silencieuse ») et 1 la lucidité et l'alignement. Si vous utilisez les deux outils, indiquez-le sur chaque document et chaque graphique.

Quatre règles de lecture.

1. **Le plancher avant la moyenne.** Toute question notée 1 appelle une action, quelle que soit la moyenne : un plancher percé ne se compense pas par un plafond atteint ailleurs. En groupe, une question dont la moyenne est inférieure à 2 est traitée de la même manière (voir l'indice d'équilibre conscient, chapitre 15).
2. **Les écarts avant les scores.** En groupe, lorsque les notes d'une même question s'étendent sur trois points ou plus (par exemple de 2 à 5), discutez d'abord ce désaccord : il révèle des expériences différentes d'une même réalité.
3. **La tendance avant la photographie.** Refaites la grille tous les trois à six mois (ou chaque année pour une personne) et comparez.
4. **Le miroir, jamais le classement.** Ne liez jamais les résultats à une rémunération, à une évaluation individuelle ou à un classement entre équipes.

Le radar. Tracez dix axes partant d'un même centre, numérotés de 1 à 10 dans le sens des aiguilles d'une montre, et gradués de 1 (près du centre) à 5 (au bord). Reportez chaque score sur son axe et reliez les points. Superposez, d'une autre couleur, le tracé de la session précédente ou celui des parties prenantes (voir B.2). Lisez les formes, pas la surface : une forme en étoile signale un déséquilibre entre les dimensions ; une forme régulière, un équilibre entre elles, et sa taille, le niveau atteint.

Mode d'emploi.

- *Individuel* : auto-évaluation trimestrielle ou annuelle, en dix minutes ; notez une action pour la question la plus basse.
- *Collectif* : chaque participant note seul et anonymement ; l'animatrice ou l'animateur calcule la moyenne et l'étendue des notes par question ; la discussion porte sur les écarts (voir B.3).
- *Suivi* : conservez les grilles et les radars datés pour observer l'évolution des scores et des commentaires dans le temps.

B.2 Grille d'évaluation des parties prenantes

Cette grille recueille la perception des personnes qui vivent une démarche, un projet ou une politique : collaboratrices et collaborateurs, bénéficiaires, clientes et clients, partenaires, fournisseurs, habitantes et habitants. Elle complète l'auto-évaluation de la grille B.1 par le regard des autres.

Projet ou démarche évalué : ..... **Votre lien avec ce projet :** ☐ équipe ☐ bénéficiaire ☐ partenaire ☐ habitante ou habitant du territoire ☐ autre : ..... **Date :** .....

Pour chaque affirmation, indiquez votre degré d'accord : 1 = pas du tout d'accord · 2 = plutôt pas d'accord · 3 = partagé · 4 = plutôt d'accord · 5 = tout à fait d'accord. Si vous ne pouvez pas répondre, laissez la case vide.

N°	Dimension	Affirmation	Score	Lien avec les dix questions
1	Clarté du sens	Le but du projet m'a été expliqué ; je le comprends et je le partage.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	Q1
2	Participation active	J'ai pu m'exprimer, être écoutée ou écouté et influencer certaines décisions.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	Q4, Q7
3	Inclusion et diversité	Toutes les voix, y compris minoritaires, ont été prises en compte.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	Q4
4	Processus de décision	Les manières de décider (consentement, transparence) ont été justes et efficaces.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	Q5, Q7
5	Équilibre des trois dimensions	Le projet tient compte à la fois de l'économie, des personnes et du vivant, sans sacrifier l'un aux autres.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	Q2, Q3, Q8
6	Impact personnel	Cette démarche m'a aidée ou aidé à évoluer (compétences, conscience, bien-être).	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	Q8, Q10
7	Impact collectif	Je perçois un bénéfice réel pour la communauté ou l'organisation.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	Q3
8	Qualité relationnelle	Le climat a été fait de confiance, de coopération et de respect mutuel.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	Q2, Q10
9	Durabilité	Je crois que les résultats seront durables et pourront évoluer dans le temps.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	Q6, Q9
10	Satisfaction globale	Dans l'ensemble, je suis satisfaite ou satisfait de ce projet.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	—

Deux questions ouvertes.

- Qu'est-ce qui, dans ce projet, devrait absolument être conservé ?
- Qui ou quoi a été oublié, et que faudrait-il changer en priorité ?

Interprétation de la moyenne.

Moyenne	Lecture	Orientation
1 – 2	**Alerte** : insatisfaction majeure.	Écoute approfondie et réajustement profond avant toute nouvelle étape.
2,1 – 3	**Transition** : engagement fragile.	Identifier les dimensions les plus basses et y répondre visiblement.
3,1 – 4	**Solide** : satisfaction correcte.	Renforcer les points forts, traiter les points faibles, partager les pratiques.
4,1 – 5	**Exemplaire** : projet perçu comme aligné, durable et inspirant.	Documenter et transmettre ; vérifier que les absents sont aussi représentés.

Mode d'utilisation.

- *Quand* : à mi-parcours pour ajuster ; en fin de projet ; puis trois à six mois plus tard pour mesurer l'effet durable.
- *Qui* : toutes les parties prenantes directes, et si possible des personnes ou organisations qui représentent les absents (associations de protection de la nature, conseils de jeunes, associations de patients ou de locataires).
- *Comment* : garantissez l'anonymat (au moins cinq réponses par groupe avant toute restitution par groupe) ; calculez la moyenne générale et la moyenne par dimension ; analysez les écarts entre groupes de répondants ; lisez tous les commentaires.
- *Et ensuite* : communiquez aux répondants ce que vous avez retenu et ce que vous allez faire. Une consultation sans retour détruit plus de confiance qu'elle n'en crée.
- *Comparer* : la colonne « Lien avec les dix questions » permet de rapprocher les résultats de ceux de la grille B.1. Là où l'auto-évaluation est nettement plus favorable que la perception des parties prenantes (un écart d'un point ou plus), se trouve probablement un angle mort.

B.3 Déroulé de l'atelier Équiconscisme

Préparation.

- *Participants* : 3 à 20 personnes (équipe, comité, conseil, partenaires, citoyennes et citoyens).
- *Durée* : 60 à 90 minutes pour une première session ; une demi-journée si l'on intègre la restitution de la grille des parties prenantes et la préparation des actions.
- *Rôles* : une animatrice ou un animateur neutre, si possible extérieur à la hiérarchie directe ; une personne garante du temps ; une personne qui consigne.
- *Matériel* : les dix questions (chapitre 8), une grille B.1 par participant, les résultats de la grille B. 2 si elle a été administrée auparavant, un grand radar vierge au mur, des crayons de deux couleurs.
- *En amont* : administrer la grille B.2 aux parties prenantes deux à quatre semaines avant l'atelier ; préparer la fiche B.4.

Étape	Durée	Déroulement	Résultat
0. Ouverture	5 min	Rappel du but, du périmètre et des règles : confidentialité des notes individuelles, parole sans jugement, on parle d'expériences plutôt que d'opinions.	Cadre partagé
1. Réflexion individuelle	15 – 20 min	Chacun lit les dix questions, note seul chaque ligne de la grille B.1 (de 1 à 5) et inscrit une observation par question.	Dix scores par personne
2. Partage collectif	20 – 30 min	Les notes sont reportées anonymement ; l'animateur trace le radar moyen et signale les écarts. Un tour : chacun nomme un point fort et un point à renforcer. Discussion des écarts : pourquoi des perceptions si différentes ? Quelles causes profondes ?	Radar collectif ; deux ou trois écarts compris
3. Écoute des parties prenantes	20 – 30 min	Présentation des résultats de la grille B.2 ; superposition des deux radars ; lecture de commentaires choisis ; mise à jour de la fiche B.4. Question : qu'entendons-nous que nous ne voyions pas ?	Angles morts identifiés
4. Plan d'action	15 min	Choix de deux ou trois actions au maximum, par consentement : de préférence une qui renforce l'équilibre intérieur / extérieur, une qui améliore l'inclusion ou le dialogue, une qui accroît l'impact régénératif. Pour chacune : une personne responsable, un délai, un critère de réussite.	Plan d'action
5. Clôture	5 min	Tour bref : un moment de gratitude, de satisfaction ou d'apprentissage. Date de la prochaine session.	Élan et engagement

Suivi.

- Fréquence : tous les trois à six mois.
- À chaque session, comparer les nouveaux scores et radars avec ceux de la session précédente, et commencer par le bilan des actions décidées.
- Informer les parties prenantes de ce qui a été fait de leur avis.

Conseils d'animation.

- *Neutralité* : veiller à ce que toutes les voix soient entendues, en particulier les plus discrètes ; faire parler la hiérarchie en dernier.

- *Consentement* : pour le plan d'action, préférer la décision par consentement (absence d'objection argumentée) au vote majoritaire ; accueillir chaque objection comme une information.
- *Allègement* : si le groupe est saturé, la première action doit retirer quelque chose (une réunion, un rapport, une procédure) avant d'en ajouter.
- *Symbolique* : placer au centre de la table un objet simple, par exemple une petite règle en bois et trois galets, qu'il faut disposer pour trouver le point où tout tient ; c'est un rappel tangible que l'équilibre se cherche et se recrée.
- *Limite* : l'atelier n'est ni une séance de thérapie ni une évaluation du personnel. Si des conflits graves ou des souffrances importantes apparaissent, les traiter dans un cadre approprié.

B.4 Fiche « élargir le regard » : impliqués, impactés, absents

Avant toute décision importante, cette fiche aide à **regarder plus loin que son nombril** : identifier toutes celles et ceux, humains et non humains, présents et à venir, que la décision touche. Elle s'utilise seule en dix minutes, ou en groupe au début d'un atelier.

Décision ou projet examiné : .....

	Impliqués	Impactés	Absents
Définition	Celles et ceux qui participent à la décision ou à sa mise en œuvre.	Celles et ceux qui en subiront les effets, directement ou indirectement.	Celles et ceux qui ne peuvent pas faire entendre leur voix.
Questions pour les repérer	Qui décide ? Qui finance ? Qui exécute ? Qui peut bloquer ?	Qui gagne, qui perd ? Qui paiera les coûts cachés ? Où, et quand ?	Qui ne sera jamais dans la salle ? Qui n'est pas encore né ? Qui ne parle pas notre langue ?
Exemples	Direction, équipes, conseil, financeurs, autorités, partenaires	Clientèle, usagers, riverains, fournisseurs et leurs employés, communes voisines	Générations futures, animaux, écosystèmes, eau, sols ; personnes vulnérables, lointaines ou sans droit de vote
Vos réponses	.....	Directs : ..... Indirects :	.....
Comment les associer ?	Rôles et zones de décision clairs (Q5, Q7)	Écoute qui influence la décision : cercles, grille B.2 (Q4)	Porte-parole, expertises, indicateurs de long terme (Q3, Q6, Q8)

La carte en cercles. Dessinez trois cercles concentriques autour de la décision (voir chapitre 7) : au centre, les impliqués ; dans le deuxième cercle, les impactés, en distinguant d'un trait plein les effets directs et d'un trait pointillé les effets indirects ; dans le cercle extérieur, les absents. Pour chaque absent, notez qui pourrait porter sa voix, et reliez-les d'un trait. Les zones vides de la carte sont souvent les plus instructives.

Les cinq gestes de l'élargissement du regard. Avant de refermer la fiche, vérifiez que vous les avez accomplis.

- ☐ **Ouvrir le regard** : ai-je cherché au-delà des acteurs évidents, dans l'espace et dans le temps ?
- ☐ **Ouvrir les bras** : ai-je invité celles et ceux que je n'invite jamais ?
- ☐ **Ouvrir le cœur** : me suis-je mis à la place de la personne la plus affectée ?

☐ **Écouter** : ai-je entendu directement au moins une personne impactée, plutôt que de parler en son nom ?

☐ **Savoir se taire** : ai-je laissé à d'autres l'espace de dire ce que je ne voulais pas entendre ?

Trois questions pour conclure.

1. Quelle personne, quel groupe ou quel être vivant ai-je découvert grâce à cette fiche ?
2. Qu'est-ce que cela change à ma décision ?
3. Comment rendrai-je compte à celles et ceux que la décision touche ?

Cette fiche prépare les questions 3 (Impact global) et 4 (Inclusion et écoute), et nourrit le premier mouvement du cycle de l'équilibre conscient : **Percevoir**.

ANNEXE C

Correspondances

Cette annexe rassemble en quelques tableaux les correspondances établies au fil du livre entre l'Équiconscisme et quatre repères extérieurs : le Peopleism de Ravi Chaudhry, l'encyclique *Magnifica Humanitas* de Léon XIV, le guide SALTER et les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Elle sert d'outil de travail : pour préparer un atelier, relier un rapport de durabilité aux dix questions-clés, ou dialoguer avec des personnes qui se reconnaissent dans l'un ou l'autre de ces cadres.

> **REPÈRE** **Des convergences de critères, non des cautions**
>
> Les tableaux qui suivent relèvent des **convergences de critères** entre des textes nés d'horizons différents. Ils ne signifient ni que Ravi Chaudhry, ni que le Saint-Siège, ni que les Nations unies approuvent l'Équiconscisme, ni l'inverse. Chaque texte garde son fondement propre : un système de gouvernance à instituer pour le Peopleism (niveau surtout macro) ; une anthropologie chrétienne pour *Magnifica Humanitas* ; un instrument de diagnostic pour SALTER ; un programme intergouvernemental pour les ODD. L'Équiconscisme, théorie non confessionnelle, se situe surtout aux niveaux méso et micro (voir chapitres 5 et 7).

Conventions.

- **Ravi Chaudhry** : pages imprimées de *Capitalism to Peopleism: Inspiring a Leadership Transformation*, New Delhi : Simon & Schuster India, 2024 (édition reliée, ISBN 978-81-972789-4-5), et article « Our economy has been living in an Adam Smith world since 1776. Something different is coming », *Fortune*, 22 mars 2026. Toutes les traductions sont libres ; les textes originaux figurent dans les notes des chapitres 5, 7, 8 et 9.
- ***Magnifica Humanitas*** : Léon XIV, lettre encyclique du 15 mai 2026, citée par numéro de paragraphe (n.), d'après la version française publiée sur vatican.va.
- **SALTER** : leviers du guide SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation* (2026), dans leur version canonique (voir chapitre 2) ; les liens avec les dix questions reprennent ceux du chapitre 8.
- **ODD** : numérotation de la résolution A/RES/70/1 de l'Assemblée générale des Nations unies (25 septembre 2015). Les correspondances avec les ODD sont **proposées par nous** à titre indicatif : les objectifs sont « intégrés et indivisibles » (§ 18), et presque chaque question en touche plusieurs.
- La force du lien est qualifiée avec prudence : *forte*, *partielle*, *faible*. Lorsque l'un des textes ne dit rien sur un point, nous l'indiquons plutôt que de forcer le parallèle.

C.1 Les trois dimensions et la main qui les relie

Équiconscisme	Peopleism (Ravi Chaudhry)	*Magnifica Humanitas*	SALTER	ODD principaux
Une économie mesurée et partagée	La triade « capital, personnes et nature » (p. 142) ; « L'économie de la sagesse comprend la notion d'"assez" » (p. 110) ; passer du « besoin d'avoir » au « besoin de partager » (p. 157) ; croissance par *surge-up* plutôt que par ruissellement (p. 163) ; le capital « comme un moyen plutôt que comme un maître » (*Fortune*)	La liberté économique doit être « mesurée à l'aune du bien commun et de la dignité de chaque personne » (n. 157) ; une croissance « inclusive dès le départ » (n. 158) ; indicateurs complémentaires au PIB (n. 159) ; la finance au service du développement (n. 160)	Clarté (distinguer l'essentiel de l'urgent) ; Responsabilité	1, 8, 10, 12
Une société inclusive et solidaire	Définition du Peopleism : recueillir et satisfaire « les aspirations collectives de tous les citoyens » (p. 16) ; « démocratiser la démocratie » (p. 146) ; « ni de gauche ni de droite » (p. 156)	Le bien commun, « forme sociale de la dignité reconnue à chacun » (n. 59) ; subsidiarité et solidarité indissociables (n. 73) ; la solidarité comme « choix conscient » (n. 74)	Co-création ; Résonance	1, 3, 4, 5, 10, 11, 16
Un vivant respecté et régénéré	Être aussi « peopleist » et « natureist » (p. 143) ; un entrepreneuriat qui ne gagne pas d'argent « aux dépens de la nature » (p. 173) ; l'économie alignée sur les principes du vivant, d'après John Fullerton (p. 218)	La destination universelle des biens de la terre — sol, eau, air — aux générations présentes et futures (n. 65) ; pas de « véritable progrès » qui dégrade les écosystèmes (n. 84) ; empreinte énergétique et hydrique de l'IA (n. 101). Le vocabulaire « régénératif » est absent de l'encyclique	Pas de levier propre : voir les questions 3 et 8 (Présence incarnée ; niveau « Régénératif » du modèle de maturité)	2, 6, 7, 13, 14, 15
La conscience, main qui tient le pendule	« La conscience nous aide à trouver un "équilibre" » entre des exigences contradictoires (p. 124) ; la sagesse comme connaissance « vivifiée par la conscience » : l'ABC *Awareness*, *Bridge-Building*, *Compassion* (p. 136) ; exercer chaque choix « consciemment » (p. 107)	Un « déséquilibre entre la vitesse du développement technologique et le rythme auquel se développent les consciences » (n. 106) ; la solidarité comme « choix conscient » (n. 74)	Les six leviers ; en particulier Ancrage intérieur et Présence incarnée	Cible 4.7 (éducation au développement durable)

Lecture. La triade de Ravi Chaudhry (capital, personnes, nature) et les trois dimensions de l'Équiconscisme se recouvrent presque terme à terme. La différence tient à la manière de les tenir ensemble : Ravi Chaudhry propose de faire primer les personnes et la nature sur le capital ; l'Équiconscisme cherche un équilibre différencié entre les trois, le capital restant un moyen au service des deux autres (chapitre 7, section 7.13). *Magnifica Humanitas* articule les trois domaines sans employer ce découpage ; sa notion-clé est la **limite** acceptée, là où celle de l'Équiconscisme est l'**équilibre dynamique** — deux notions complémentaires que le n. 113 relie.

C.2 Les dix questions-clés

Question-clé	Peopleism (Ravi Chaudhry)	*Magnifica Humanitas*	Levier SALTER (chapitre 8)	ODD
1. Sens et finalité	« la finalité fondamentale de l'économie est de servir la société » (p. 112) ; poser les bonnes questions, puis « questionner les questions » (p. 9)	« où allons-nous ? Vers quel but souhaitons-nous nous orienter ? » (n. 6)	S — Saturation → **Clarté**	L'ensemble des ODD, « intégrés et indivisibles »
2. Équilibre intérieur / extérieur	L'équilibre « entre des exigences diverses et contradictoires » (p. 124) ; l'*inner agility* du dirigeant (p. 36)	« sans équilibre entre travail, services et repos, la famille s'affaiblit » (n. 169) ; une « hygiène de l'attention » (n. 146)	L — Labilité → **Ancrage intérieur**	3, 8
3. Impact global	Exercer chaque choix « en pleine connaissance de son impact, voulu ou non, sur tous les autres » (p. 107) ; la vision « à 720 degrés » (p. 123)	Des « évaluations d'impact humain et social » (n. 14) ; ne pas faire reposer les coûts sur les plus vulnérables ni sur « ceux qui viendront après nous » (n. 84) ; empreinte de l'IA (n. 101)	A — Artificialité → **Présence incarnée**	12, 13, 15
4. Inclusion et écoute	Écouter « les avis qui ne sont pas exprimés » (p. 57) ; « demandez aux gens ce qu'ils veulent » (p. 131)	Décider « au niveau le plus proche possible des personnes concernées », pour qu'elles participent à l'élaboration des décisions (n. 70) ; « Adopter le regard des victimes » (titre des n. 216-217)	T — Tribalisme → **Co-création**	5, 10, 16 (cible 16.7)
5. Responsabilité partagée	Répondre de ce que l'on fait et de ce que l'on ne fait pas (p. 35) ; se sentir « pleinement redevable » de la manière dont l'argent est gagné (p. 173)	« Aucune main ne suffit, à elle seule, à supporter le poids des défis pesant sur le monde » (n. 13) ; « personne n'est sans responsabilité » (n. 212)	E — Évitement → **Responsabilité**	12 (cible 12.6), 16 (cible 16.6), 17

Question-clé	Peopleism (Ravi Chaudhry)	*Magnifica Humanitas*	Levier SALTER (chapitre 8)	ODD
6. Temporalité et cycles	« un équilibre entre les impératifs du court terme et la durabilité à long terme » (p. 162)	Engager des processus de bien et « les laisser mûrir » (n. 25) ; critique des « calculs à court terme » (n. 63). L'encyclique ne soutient aucune lecture cyclique de l'histoire : le présent n'y est pas un « destin figé » (n. 210)	L — Labilité → **Ancrage intérieur**	12, 13 ; Déclaration sur les générations futures (2024)
7. Pouvoir et consentement	La bonne gouvernance naît de « la capacité de tous à résister à l'autorité lorsqu'elle est dévoyée » (p. 146) ; refus du majoritarisme (p. 165)	Le consentement « seulement apparent » (n. 56) ; « Une IA plus morale ne sert à rien si cette morale est décidée par une poignée de personnes » (n. 107)	T — **Co-création** et E — **Responsabilité**	5 (cible 5.5), 10 (cible 10.2), 16 (cible 16.7)
8. Innovation régénérative	L'économie alignée sur « les modèles et les principes d'un système vivant », d'après Fullerton (p. 218)	Des critères sociaux et écologiques qui rendent l'innovation « viable et humaine » (n. 164). Le terme « régénératif » n'y figure pas	Niveau 5 « Régénératif » du modèle de maturité SALTER	7, 9, 12, 15
9. Transmission et exemplarité	« Si le CEO se sent personnellement socialement responsable, chaque personne de l'organisation le devient aussi » (p. 199) ; formation des dirigeants à l'éthique (p. 181)	« la culture de la transparence, du rendre-compte et de l'évaluation », appliquée d'abord à l'Église elle-même, à propos de la synodalité (n. 86) ; éduquer les nouvelles générations à orienter la technique (n. 238)	E — Évitement → **Responsabilité** (sous sa forme la plus exigeante)	4 (cible 4.7)
10. Joie et vitalité	La « Triple Top Line » de joie, de paix et de contentement (p. 76)	Que « l'humanité ne perde jamais sa beauté » (n. 16) ; « la vérité, la bonté, la beauté » (n. 23). Convergence plus faible : le texte parle davantage d'espérance que de joie	R — Rupture → **Résonance**	3 (cible 3.4), 11 (cible 11.7)

Lecture. La convergence est la plus nette pour les questions 3, 4, 5 et 7 : l'impact, l'écoute des sans-voix, la responsabilité partagée et le partage du pouvoir sont au cœur des trois textes. Elle est plus faible pour la question 6, parce que ni le Peopleism (qui lit l'histoire comme une progression par étapes) ni l'encyclique (qui la lit comme un chemin ouvert) ne partagent la lecture cyclique présentée au chapitre 3 ; et pour la question 10, que seul l'Équiconscisme érige en critère d'évaluation. Rappelons enfin que l'échelle SALTER va en sens inverse de la grille des dix questions (voir chapitre 8, section 8.11).

C.3 Les sept principes et le positionnement

Principe de l'Équiconscisme	Peopleism (Ravi Chaudhry)	*Magnifica Humanitas*	Nature du lien
1. Le mouvement plutôt que l'état	L'équilibre entre liberté et responsabilité « il faut le réaliser et y tendre peu à peu » (p. 58)	Une « croissance harmonieuse » (n. 12) ; des processus à « laisser mûrir » (n. 25)	Forte ; l'Équiconscisme en propose la méthode (le cycle en cinq mouvements)
2. La juste mesure plutôt que le maximum	La notion d'« assez » (p. 110)	« Ce qui se développe sans mesure peut lui aussi devenir une forme de pauvreté » ; le pouvoir technique « équilibré » (n. 113)	Très forte ; le n. 113 est le texte le plus proche de l'image du pendule
3. L'équité différenciée plutôt que l'uniformité	Trouver l'équilibre entre les aspirations de « la moitié inférieure de la population » et celles du sommet (p. 147)	« Il n'existe donc pas de modèle de changement unique ni de solution globale » (n. 153) ; la dignité ne se mérite pas (n. 53)	Très forte ; l'égalité de dignité reste absolue dans les deux cas
4. L'élargissement du regard	« Une vision à 360 degrés exclut ; une vision à 720 degrés inclut ceux qui sont exclus » (p. 123)	Évaluations d'impact (n. 14) ; une hygiène de l'attention faite de rythmes « qui prévoient le silence » (n. 146)	Très forte, y compris pour le geste « savoir se taire »
5. La reliance des niveaux	« La partie est dans le tout autant que le tout est dans la partie » (p. 210)	Subsidiarité et solidarité (n. 70 et 73)	Fondement commun du positionnement méso-micro / macro
6. La régénération plutôt que la seule préservation	Fullerton et l'économie régénérative (p. 218)	Pas de « véritable progrès » qui dégrade les écosystèmes (n. 84) ; justice « réparatrice » (n. 79)	Partielle ; le vocabulaire régénératif est propre à l'Équiconscisme et à Fullerton
7. La responsabilité assumée	Le leadership responsable (p. 35) ; l'entrepreneur « pleinement redevable » (p. 173)	Le « rendre-compte » (n. 86) ; la responsabilité partagée (n. 13)	Forte
Ce que l'Équiconscisme n'est pas : ni idéologie partisane, ni utopie	« ni de gauche ni de droite » (p. 156) ; Ravi Chaudhry récuse le mot « utopie » (p. 8)	Un « sain réalisme qui évite autant l'idéalisme politique que le cynisme » (n. 218)	Convergence ; le guide SALTER parle d'une voie « ni fatalisme ni idéalisme naïf »
Ce que l'Équiconscisme n'est pas : l'équilibre des forces	—	Critique de « la logique de l'équilibre armé et de la dissuasion » (n. 204)	L'encyclique nomme précisément l'« équilibre » que l'Équiconscisme récuse (chapitre 6)

C.4 Les dix commandements de l'IA équiconsciste et *Magnifica Humanitas*

L'encyclique ne formule pas de « commandements » ; ceux du chapitre 13 relèvent de la seule responsabilité de ce livre. Le tableau indique les paragraphes qui formulent un critère voisin.

Commandement (chapitre 13)	*Magnifica Humanitas*
I. Au service de la dignité humaine et du vivant	Que ce soit « toujours l'intelligence humaine, avec sa conscience et sa liberté, qui guide les innovations techniques » (n. 97) ; la personne « est une fin et non un moyen » (n. 152)
II. La décision et la responsabilité entre des mains humaines	Les systèmes d'IA « n'ont pas de conscience morale » (n. 99) ; chaîne de responsabilité et « rendre compte » (n. 105)

LP3 AG / SA · Biel/Bienne · www.equiconscism.org · CC BY-NC-SA 4.0

Commandement (chapitre 13)	*Magnifica Humanitas*
III. La vérité sur la machine	« Lorsque la parole est simulée, elle ne construit pas une relation, mais son apparence » (n. 100) ; transparence et contrôle (n. 164)
IV. Ne manipuler ni les consciences ni les émotions	Hygiène de l'attention (n. 146) ; modèles commerciaux qui « prospèrent sur la faiblesse humaine » (n. 170)
V. La vie privée et le consentement	Le consentement « seulement apparent » (n. 56) ; les données comme bien commun (n. 108)
VI. La justice et les plus vulnérables	« l'inclusion des plus fragiles » (n. 14)
VII. La mesure et la sobriété	Empreinte énergétique et hydrique (n. 101) ; « Rien, dans le monde de l'IA, n'est immatériel ou magique » (n. 173)
VIII. Faire grandir les capacités humaines	Éduquer « à décider quand et pourquoi ne pas l'utiliser » (n. 140)
IX. Partager le pouvoir et la valeur	Une morale « décidée par une poignée de personnes » (n. 107) ; « désarmer » l'IA (n. 110) ; brevets, algorithmes, données comme nouvelles formes de propriété (n. 67)
X. Garder la main sur l'arrêt, servir la paix	Ralentir quand la technique va plus vite que les consciences (n. 106) ; « Il n'existe aucun algorithme capable de rendre la guerre moralement acceptable » (n. 198)

C.5 Les dix-sept ODD vus par l'Équiconscisme

Les ODD fournissent un langage commun mondial ; l'Équiconscisme propose des questions pour les faire entrer dans les décisions quotidiennes (chapitres 5 et 14). Le tableau indique, pour chaque objectif, la dimension principalement concernée et les questions-clés qui l'éclairent le plus directement. Il ne remplace pas l'analyse de matérialité d'une organisation : il aide à la préparer.

ODD	Intitulé	Dimension principale	Questions-clés les plus directes
1	Pas de pauvreté	Économie mesurée et partagée ; société inclusive et solidaire	2, 4
2	Faim « zéro »	Vivant respecté et régénéré ; société inclusive et solidaire	3, 8
3	Bonne santé et bien-être	Société inclusive et solidaire	2, 10
4	Éducation de qualité	Société inclusive et solidaire	9, 4
5	Égalité entre les sexes	Société inclusive et solidaire	4, 7
6	Eau propre et assainissement	Vivant respecté et régénéré	3, 8
7	Énergie propre et d'un coût abordable	Vivant respecté et régénéré ; économie mesurée et partagée	3, 8
8	Travail décent et croissance économique	Économie mesurée et partagée	2, 5
9	Industrie, innovation et infrastructure	Économie mesurée et partagée	8, 6

ODD	Intitulé	Dimension principale	Questions-clés les plus directes
10	Inégalités réduites	Économie mesurée et partagée ; société inclusive et solidaire	4, 7
11	Villes et communautés durables	Les trois dimensions	4, 6, 10
12	Consommation et production responsables	Économie mesurée et partagée ; vivant respecté et régénéré	3, 5
13	Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	Vivant respecté et régénéré	3, 6
14	Vie aquatique	Vivant respecté et régénéré	3, 8
15	Vie terrestre	Vivant respecté et régénéré	3, 8
16	Paix, justice et institutions efficaces	Société inclusive et solidaire	5, 7
17	Partenariats pour la réalisation des objectifs	Les trois dimensions (reliance des niveaux)	5, 9

EN PRATIQUE **Utiliser ces tableaux sans en faire un label**

Une organisation qui relie ses actions aux ODD ou à *Magnifica Humanitas* ne devient pas pour autant « équiconsciste ». Les correspondances servent à **traduire** : à montrer à un conseil d'administration, à une paroisse ou à une commune que les dix questions parlent aussi leur langage. La preuve reste dans les décisions, mesurées par le tableau de bord à trois étages (chapitre 14, section 14.5) et soumises au regard des parties prenantes. Le piège de l'« équi-washing » guette celles et ceux qui affichent des correspondances sans changer leurs pratiques (section 14.6).

ANNEXE D

Glossaire

Ce glossaire réunit les termes propres à l'Équiconscisme et les principales notions empruntées aux sciences, à la philosophie, à l'économie et aux traditions de sagesse que le livre mobilise. Les définitions sont volontairement brèves ; le renvoi entre parenthèses indique le chapitre ou l'annexe où la notion est développée. Les termes propres à l'Équiconscisme sont signalés par un astérisque (*).

A

Absents, impactés, impliqués* — Les trois cercles de l'élargissement du regard. Les **impliqués** sont les acteurs de la décision (qui décide, qui exécute, qui finance) ; les **impactés**, celles et ceux qui en subiront les effets, directement ou indirectement, ici et ailleurs ; les **absents**, celles et ceux qui ne sont pas dans la salle mais que la décision touche — générations futures, non-humains, personnes vulnérables ou lointaines. Pour chaque absent, on se demande qui peut porter sa voix. (chap. 7, 8 ; annexe B)

Accountability — Le fait de rendre compte, et non seulement d'être responsable : rendre visible ce que l'on a fait, ce qui a marché et ce qui a échoué, devant celles et ceux que l'on a touchés. Elle fonde le cinquième mouvement du cycle et le septième principe. (chap. 7, 14)

Accélération sociale — Diagnostic du sociologue Hartmut Rosa : l'accélération technique, celle du changement social et celle du rythme de vie se renforcent mutuellement, au point que les techniques censées faire gagner du temps s'accompagnent d'un sentiment croissant d'en manquer. (chap. 1, 6)

Ajuster* — Quatrième mouvement du cycle de l'équilibre conscient : agir avec mesure, corriger l'amplitude, décider par consentement quand la décision est collective. (chap. 7)

Allostasie — Concept proposé par Peter Sterling et Joseph Eyer (1988) : l'organisme ne se contente pas de revenir à des valeurs fixes, il anticipe et ajuste ses consignes ; c'est la « stabilité par le changement ». Sollicitée sans répit, elle produit une « charge allostatique » qui use. (chap. 6)

Amortissement conscient* — Transposition de la physique du pendule : la régulation qui réduit l'amplitude des excès sans tuer le mouvement. Trop peu d'amortissement laisse le système s'emballer ; trop l'immobilise. (chap. 6, 7)

Atelier Équiconscisme* — Démarche de groupe qui fait vivre le cycle de l'équilibre conscient : préparation, réflexion individuelle, partage, écoute des parties prenantes, plan d'action et suivi. (chap. 14 ; annexe B)

Autopoïèse — Notion de Humberto Maturana et Francisco Varela : un être vivant est un système qui produit en permanence les composants qui le produisent ; il reste lui-même en se renouvelant sans cesse. (chap. 6)

B

BANI — Acronyme proposé par Jamais Cascio en 2020 (*brittle*, *anxious*, *nonlinear*, *incomprehensible* : fragile, anxieux, non linéaire, incompréhensible) pour décrire un monde que VUCA ne suffisait plus à nommer ; il réintroduit l'émotion et la vulnérabilité dans le langage stratégique. (chap. 2)

Bien commun — Dans la doctrine sociale de l'Église, ensemble des conditions qui permettent aux personnes et aux groupes de s'épanouir ; *Magnifica Humanitas* le décrit comme « la forme sociale de la dignité reconnue à chacun » (n. 59). L'Équiconscisme en fait l'horizon de la première question-clé. (chap. 4, 7, 8, 12)

Biophilie — Terme popularisé par le biologiste Edward O. Wilson (1984) pour désigner l'affinité innée des êtres humains avec le vivant ; des études ont associé le contact avec la nature à la santé et au rétablissement. (chap. 11)

C

Capabilités — Concept de l'économiste Amartya Sen : les libertés réelles dont disposent les personnes de mener la vie qu'elles ont des raisons de valoriser. Une même ressource ne donne pas à chacun les mêmes possibilités ; c'est l'un des fondements de l'équité différenciée. (chap. 4, 5, 7)

Catalyseur — En chimie, substance qui accélère une réaction en abaissant son énergie d'activation, sans modifier l'équilibre final et sans être consommée. Par analogie, personne ordinaire qui rend possible un changement déjà porté par la situation, sans le forcer ni s'y épuiser. (chap. 3, 14)

Chrématistique — Chez Aristote (*Politique* I), art d'acquérir qui vise l'accumulation de l'argent pour lui-même et ne connaît pas de limite ; il s'oppose à l'*oikonomia*, la gestion de la maison, qui se proportionne aux besoins de la vie. (chap. 4)

Cofluencer®* — Posture développée par LP3 AG / SA : la capacité de produire un effet ensemble plutôt que d'exercer une influence. (chap. 7)

Communs — Ressources (pâturages, forêts, eau, savoirs) gérées collectivement par une communauté selon des règles qu'elle se donne. Elinor Ostrom a montré, contre la « tragédie des communs » de Garrett Hardin, que de telles communautés peuvent les gérer durablement sans les privatiser ni les étatiser. (chap. 4, 10)

Conscience* — Dans l'Équiconscisme, trois sens articulés et sans aucune connotation mystique : conscience de soi (lucidité intérieure), conscience de l'autre et du monde (attention, écoute, compréhension des interdépendances), conscience morale (discernement du juste et responsabilité). Elle n'est pas une quatrième dimension, mais la main qui tient le pendule. (chap. 7)

Consentement (décision par) — Mode de décision issu de la sociocratie (Kees Boeke, Gerard Endenburg) : une décision est prise lorsqu'aucune objection argumentée et déterminante ne subsiste au regard de l'objectif commun. Il ne demande pas l'unanimité. (chap. 7, 8)

Corridor de la juste mesure* — Pour chaque dimension et à chaque niveau, l'espace compris entre un plancher (en deçà duquel la dignité, les besoins essentiels ou la viabilité ne sont pas assurés) et un plafond (au-delà duquel l'excès épuise les personnes, déchire le lien social ou dépasse les limites du vivant). L'équilibre conscient est l'oscillation régulée à l'intérieur de ce corridor. Les valeurs des planchers et des plafonds ne sont pas des normes universelles : elles se fixent selon le contexte, par la délibération et, quand elles existent, par des références scientifiques ou juridiques. (chap. 7)

Cycle adaptatif — Modèle de C. S. Holling et Lance Gunderson : les systèmes vivants et sociaux traversent quatre phases — croissance, conservation, libération, réorganisation — qui s'emboîtent à plusieurs échelles (la *panarchie*). La phase de réorganisation reste ouverte à nos choix. (chap. 3, 6, 8)

Cycle de l'équilibre conscient* — Le processus dynamique de l'Équiconscisme, en cinq mouvements applicables à tous les niveaux : Percevoir, Écouter, Discerner, Ajuster, Répondre et transmettre ; puis le cycle recommence. (chap. 7, 14)

D

Dette cognitive — Expression employée par une équipe du MIT Media Lab (Kosmyna *et al.*, 2025) pour décrire l'affaiblissement de l'engagement cognitif et de la mémoire observé chez des personnes rédigeant avec un assistant conversationnel ; résultat préliminaire, qui demande réplication. (chap. 13)

Dimensions (les trois)* — Les trois domaines que l'Équiconscisme cherche à faire se soutenir mutuellement, toujours dans cet ordre : une économie mesurée et partagée ; une société inclusive et solidaire ; un vivant respecté et régénéré. (chap. 7)

Discerner* — Troisième mouvement du cycle de l'équilibre conscient : peser, sur la balance, les besoins différenciés, les planchers et les plafonds, le court, le moyen et le long terme, à l'aide des dix questions-clés. (chap. 7, 8)

Dix commandements de l'IA équiconsciste* — Dix règles brèves proposées par ce livre aux concepteurs, aux dirigeants et aux utilisateurs de l'intelligence artificielle, de la primauté de la dignité humaine et du vivant (I) à la capacité d'arrêt et au service de la paix (X). Elles ne sont tirées d'aucun texte religieux ou officiel. (chap. 13)

Dix questions-clés* — Les dix questions qui orientent le discernement à tous les niveaux : Sens et finalité ; Équilibre intérieur / extérieur ; Impact global ; Inclusion et écoute ; Responsabilité partagée ; Temporalité et cycles ; Pouvoir et consentement ; Innovation régénérative ; Transmission et exemplarité ; Joie et vitalité. (chap. 8)

Donut (théorie du) — Modèle de l'économiste Kate Raworth : un espace « sûr et juste » pour l'humanité, compris entre un plancher social (douze besoins essentiels) et un plafond écologique (les neuf limites planétaires). Le corridor de la juste mesure le prolonge en l'appliquant à chaque dimension et à chaque niveau, et en y ajoutant la dynamique et la conscience. (chap. 5, 7)

E

Économie de l'attention — Organisation d'une part croissante de l'économie numérique autour de la captation de l'attention, ressource rare ; Herbert Simon notait dès 1971 qu'une richesse d'information crée une pauvreté d'attention. (chap. 1, 10)

Économie de la sagesse — Chez Ravi Chaudhry, économie qui succède à l'économie de la connaissance : là où celle-ci veut toujours plus, celle-là comprend la notion d'« assez ». (chap. 5, 7)

Économie mesurée et partagée (une)* — Première dimension : une création de valeur au service de la vie, qui suppose qualité, durabilité, sobriété choisie, partage équitable de la valeur, et un capital conçu comme un moyen et non comme une fin. « Mesurée » ne veut pas dire « petite ». (chap. 7)

Économie régénérative — Courant formalisé notamment par John Fullerton (*Regenerative Capitalism*, 2015), qui propose d'aligner l'économie sur les principes des systèmes vivants, dont la recherche de l'équilibre. (chap. 5, 8)

Écouter* — Deuxième mouvement du cycle de l'équilibre conscient, et quatrième des cinq gestes : ouvrir les bras et le cœur, laisser la place, se taire, accueillir les voix, y compris minoritaires et absentes. (chap. 7)

Élargissement du regard* — « Regarder plus loin que son nombril » : avant de décider, identifier les impliqués, les impactés et les absents, humains et non humains, présents et à venir. Il s'exerce par cinq gestes : ouvrir le regard, ouvrir les bras, ouvrir le cœur, écouter, savoir se taire. (chap. 7 ; annexe B)

Encastrement — Thèse de Karl Polanyi (*La Grande Transformation*, 1944) : dans la plus grande partie de l'histoire, l'économie a été encastrée dans la société ; traiter le travail, la terre et la monnaie comme de simples marchandises menace la société elle-même. (chap. 4)

Équi-washing* — Usage du vocabulaire de l'Équiconscisme pour se donner une image sans changer ses pratiques. Remèdes : la cohérence entre le dire et le faire, et la transparence sur les écarts. (chap. 14)

Équiconscisme* — Théorie économique et sociétale de l'équilibre conscient, qui conçoit l'équilibre non comme un état à atteindre, mais comme un processus dynamique, continu et différencié (définition complète au chapitre 7). Du latin *aequus* (égal, juste), *conscientia* (savoir avec) et du suffixe *-isme*. Adjectif : équiconsciste. Anglais : *Equiconscism*. (chap. 7)

Équilibre (au sens de l'Équiconscisme)* — Ni immobilité ni égalité arithmétique, mais tension féconde et régulée entre des forces qui se complètent, qui se maintient par le mouvement. À distinguer de l'équilibre thermodynamique (l'arrêt de tout flux), de l'équilibre général des économistes (un point de repos) et de l'équilibre des forces (un rapport de puissance figé par la dissuasion). (chap. 4, 6, 7)

Équilibre conscient* — Régime dynamique, entretenu par des flux et des rétroactions, qui oscille dans le corridor de la juste mesure et que régule une conscience qui voit, pèse et répond. Devise : « L'équilibre conscient : l'art de prospérer ensemble, en mouvement et avec mesure. » (chap. 7)

Équilibre général — Concept formalisé par Léon Walras (1874) : un état où l'offre et la demande s'égalisent simultanément sur tous les marchés. Outil d'analyse puissant, mais statique. (chap. 4, 6)

Équité différenciée* — Tout le monde n'a pas besoin de la même chose : l'équilibre conscient ajuste selon les besoins, les capacités, les contextes, les cultures et les moments. Deux garde-fous : la dignité commune n'est pas différenciée, et les planchers de dignité comme les plafonds écologiques ne se négocient pas. (chap. 7)

Éveilleuses et éveilleurs de conscience* — Personnes ordinaires qui, dans leur milieu, aident les autres à voir ce qui se joue en posant les questions que l'habitude avait fait taire. Ce ne sont ni une élite ni des initiés. (chap. 3)

G

Grille d'analyse des dix questions* — Outil d'auto-évaluation qui note chaque question-clé de 1 (à renforcer / absent) à 5 (pleinement intégré) ; la moyenne se lit en quatre zones : alerte, transition, émergence, équilibre. L'échelle SALTER va en sens inverse. (chap. 8 ; annexe B)

Grille d'évaluation des parties prenantes* — Outil qui recueille la perception de celles et ceux qui vivent une démarche (collaborateurs, bénéficiaires, partenaires, habitants) et complète l'auto-évaluation par le regard des autres. (chap. 14 ; annexe B)

H

Homéostasie — Terme forgé par le physiologiste Walter B. Cannon (1926) pour désigner le maintien, par des régulations permanentes, de conditions internes relativement constantes (température, glycémie, pH) ; il prolonge le « milieu intérieur » de Claude Bernard. C'est le modèle biologique du corridor : un plancher, un plafond, une régulation entre les deux. (chap. 6)

I

Input – Put-Put – Output* — Illustration de la poule : toute activité transforme des ressources (*input*, le ver) par un processus vivant (*put-put*, le gloussement, le travail patient) en un résultat (*output*, l'œuf), sous l'orage de la polycrise et l'œil du renard. Leçon : l'équilibre conscient regarde tout le processus, pas seulement le résultat. (chap. 7)

J

Justice restaurative — Approche qui s'intéresse au tort causé, aux besoins des personnes touchées et à la responsabilité de l'auteur, en invitant victime, auteur et communauté, sur une base volontaire et avec un tiers formé, à chercher ce qui peut être réparé. Elle complète la justice pénale sans la remplacer. (chap. 10)

L

Limites planétaires — Cadre scientifique proposé en 2009 par Johan Rockström et ses collègues : neuf processus du système Terre dont le dépassement menace la stabilité de celui-ci. Selon le *Planetary Health Check* de 2025, sept des neuf limites sont dépassées. (chap. 1, 7)

Loi de Goodhart — Dans la formulation de l'anthropologue Marilyn Strathern (1997), devenue sa forme courante : « quand une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure » (trad. libre). La formulation originale de Charles Goodhart (1975) porte sur la politique monétaire. (chap. 8, 14)

LP3®* — Approche du leadership développée par LP3 AG / SA (LP³ : Leadership × Potentiel, Puissance, Performance) : « la capacité de créer du mouvement et de mobiliser les personnes vers un objectif commun et une vision attractive », fondée sur le pouvoir légitime plutôt que sur le pouvoir formel. (chap. 7)

M

Masse critique — Seuil à partir duquel une minorité engagée peut faire basculer une norme collective ; dans l'expérience de Damon Centola et de ses collègues (*Science*, 2018), il se situait autour de 25 %, dans des conditions de laboratoire. (chap. 3)

Mesotès — Chez Aristote (*Éthique à Nicomaque* II), la juste mesure ou « médiété » : la vertu se tient entre un excès et un défaut, mais elle est, dans l'ordre de l'excellence, un sommet (*akrotès*) et non un compromis tiède. (chap. 6, 7)

Minorités créatrices — Chez Arnold Toynbee, groupes qui répondent de façon inventive aux défis d'une civilisation et que d'autres imitent librement ; une minorité créatrice qui cherche à dominer devient une minorité dominante, signe de déclin. (chap. 3)

N

Nombre d'or — Rapport $\varphi = (1 + \sqrt{5}) / 2 \approx 1{,}618$, défini par Euclide comme le partage en « extrême et moyenne raison ». Il est réellement présent dans certaines structures (pentagone, phyllotaxie), mais beaucoup de ses prétendues apparitions (Parthénon, pyramides, visage « idéal ») relèvent du mythe. (chap. 11)

O

Octocratie (Octocracy®)* — Approche de gouvernance développée par LP3 AG / SA, qui répartit les droits de décision et la responsabilité dans des organisations qui ne veulent fonctionner ni de manière purement hiérarchique ni sans structure. Son image est la pieuvre, dont les bras agissent avec autonomie tout en restant coordonnés. (chap. 7)

Oikonomia — Chez Aristote, art de gérer la maison (*oikos*) en vue de la vie bonne ; il connaît une limite, celle des besoins, à la différence de la chrématistique. (chap. 4)

One Health (« Une seule santé ») — Approche intégrée, adoptée en 2021 par la FAO, l'OMSA, le PNUE et l'OMS, qui vise à équilibrer et optimiser durablement la santé des personnes, des animaux et des écosystèmes. (chap. 10)

P

Pendule (emblème du)* — Une main (la conscience) tient un fil au bout duquel une sphère rouge (nos décisions) oscille sans atteindre les extrêmes en pointillés (le corridor), au-dessus d'une balance (le discernement), sur fond de pieuvre (l'intelligence distribuée), dans un cercle (le vivant comme système). « Un pendule immobile ne donne plus l'heure. » (chap. 7)

Peopleism — Chez Ravi Chaudhry (*Capitalism to Peopleism*, 2024), « un système de gouvernance qui recueille avec sensibilité les aspirations collectives de tous les citoyens et y répond, dans les limites de ressources soutenables » (trad. libre), où les personnes et la nature priment sur le capital, conçu comme un moyen. Il travaille surtout au niveau macro. (chap. 5, 7 ; annexe C)

Percevoir* — Premier mouvement du cycle de l'équilibre conscient : ouvrir le regard, voir la situation, les forces en présence, les parties impliquées et impactées, les signaux faibles. (chap. 7)

Polycrise — Terme employé dès 1993 par Edgar Morin et Anne Brigitte Kern (*Terre-Patrie*), popularisé en 2022 par Adam Tooze : des crises disparates qui interagissent, de sorte que le tout est plus accablant que la somme des parties. Des chercheurs en ont proposé en 2024 une définition rigoureuse fondée sur l'enchevêtrement causal des crises. (chap. 1)

R

Radar de l'équilibre conscient* — Représentation en toile d'araignée des dix scores de la grille d'analyse, qui rend visibles d'un coup d'œil les points forts et les manques. (chap. 8)

Régénération* — Sixième principe : laisser les personnes, les liens et le vivant en meilleur état qu'on ne les a trouvés, au lieu de se contenter de réduire les dégâts. (chap. 7, 8)

Règle d'or — Principe présent sous des formes voisines dans la plupart des traditions religieuses et philosophiques : traiter autrui comme on voudrait être traité, ou ne pas lui faire ce que l'on ne voudrait pas subir. (chap. 12)

Reliance des niveaux* — Cinquième principe : relier explicitement le micro (personne, famille), le méso (organisations, communes, réseaux, secteurs) et le macro (États, institutions internationales, économie mondiale), par la subsidiarité et la solidarité. Le mot « reliance » vient de la sociologie (Marcel Bolle de Bal) et d'Edgar Morin. (chap. 6, 7, 9)

Répondre et transmettre* — Cinquième mouvement du cycle de l'équilibre conscient : rendre compte, mesurer, apprendre et transmettre ; puis le cycle recommence. (chap. 7)

Résilience — Chez l'écologue C. S. Holling (1973), capacité d'un système à absorber des changements tout en persistant, à distinguer de la stabilité (le retour à un état d'équilibre) ; chez Boris Cyrulnik, capacité de reprendre un développement après un traumatisme, grâce à des liens. (chap. 1, 6)

Résonance — Chez Hartmut Rosa, relation vivante au monde dans laquelle nous sommes touchés et répondons, sans pouvoir la commander ; son contraire est l'aliénation. C'est aussi le levier de la sixième fracture de SALTER, la rupture. (chap. 1, 2, 6)

Rétroaction — Concept central de la cybernétique (Norbert Wiener, 1948) : un système corrige son action d'après l'écart entre son état et sa visée. La rétroaction négative stabilise ; la rétroaction positive amplifie. (chap. 6, 7)

S

SALTER®* — Instrument de diagnostic publié par David Fiorucci (guide 2026) : six fractures de notre temps, chacune associée à un levier — Saturation → Clarté ; Artificialité → Présence incarnée ; Labilité → Ancrage intérieur ; Tribalisme → Co-création ; Évitement → Responsabilité ; Rupture → Résonance. SALTER répond à la question « où en sommes-nous ? » ; l'Équiconscisme en est le cadre de sens et d'action. Son échelle va de 1 (zone de lucidité) à 5 (crise silencieuse). (chap. 2, 8)

Sept principes* — Le mouvement plutôt que l'état ; la juste mesure plutôt que le maximum ; l'équité différenciée plutôt que l'uniformité ; l'élargissement du regard ; la reliance des niveaux ; la régénération plutôt que la seule préservation ; la responsabilité assumée. (chap. 7)

Société inclusive et solidaire (une)* — Deuxième dimension : dignité, appartenance, justice, participation, prise en compte des besoins différenciés, liens entre générations. (chap. 7)

Solidarité — Principe qui veut que personne ne reste hors du corridor de la juste mesure. Indissociable de la subsidiarité : sans elle, la subsidiarité devient défense d'intérêts particuliers ; sans subsidiarité, la solidarité dégénère en assistanat (*Magnifica Humanitas*, n. 73). (chap. 7, 9)

Subsidiarité — Principe qui confie les décisions au niveau le plus proche des personnes concernées, parce que c'est là que les besoins sont le mieux connus ; le niveau supérieur n'intervient que pour ce que le niveau inférieur ne peut assumer. Formulé dans la doctrine sociale de l'Église (*Quadragesimo anno*, 1931), il est inscrit à l'article 5a de la Constitution fédérale suisse. (chap. 4, 7, 9)

T

Tableau de bord à trois étages* — Dispositif de mesure qui croise le regard sur soi (grille des dix questions), le regard des autres (grille des parties prenantes) et le regard des faits (une dizaine d'indicateurs de résultats choisis par dimension). (chap. 14)

Triple Bottom Line — Concept de John Elkington (1994) : mesurer la performance d'une entreprise sur trois bilans, économique, social et environnemental ; son auteur a lui-même appelé à le repenser en 2018, faute d'avoir transformé les pratiques. (chap. 5)

Triple reliance* — Reliance à soi, aux autres et à la nature, qui correspond aux trois dimensions : l'économie mesurée commence par un rapport juste à ses propres besoins, la société inclusive par un rapport juste aux autres, le vivant régénéré par un rapport juste à la nature. (chap. 6, 7)

V

Variété requise (loi de la) — Loi formulée par W. Ross Ashby (1956) : « seule la variété peut absorber la variété ». Un régulateur doit disposer d'autant de réponses que la situation présente de perturbations ; c'est la justification cybernétique de l'équité différenciée et de la subsidiarité. (chap. 6, 7)

Vivant respecté et régénéré (un)* — Troisième dimension, celle de l'écologie régénérative : respecter les limites planétaires, les écosystèmes, les animaux et les ressources communes (eau, air, sols, territoire), et viser la régénération plutôt que la seule réduction des dégâts. (chap. 7, 10)

Voie Consciente (la)* — Parcours intérieur en cinq étapes — L'Appel, L'Exploration, L'Alignement, La Traversée, La Transmission — qui accompagne la transformation personnelle dans l'esprit de l'Équiconscisme. (annexe A ; chap. 14)

VUCA — Acronyme (*volatility*, *uncertainty*, *complexity*, *ambiguity*) introduit à l'U.S. Army War College à la fin des années 1980 pour décrire un monde devenu moins lisible, puis largement repris dans la littérature managériale. (chap. 2)

ANNEXE E

Bibliographie générale

Cette bibliographie rassemble les ouvrages, articles, rapports et textes officiels cités dans les notes des chapitres 1 à 15 et des annexes A et B, dédoublonnés et classés par rubriques. Chaque référence n'apparaît qu'une fois, dans la rubrique qui lui convient le mieux ; les pages, paragraphes et adresses web précis figurent dans les notes des chapitres. Les pages d'entreprises, d'associations et de projets cités à titre d'exemples (chapitres 9 et 10), les communiqués de presse et les recensions journalistiques ne sont pas repris ici, sauf lorsqu'ils constituent la source même d'une citation. Aucune encyclopédie en ligne ni aucun site de citations ne figure parmi les sources.

Pour les textes anciens et sacrés, l'édition ou la traduction de référence est indiquée ; pour les auteurs traduits, l'édition originale est suivie, lorsqu'elle a été utilisée, de la traduction française.

E.1 Textes de l'auteur

Publications

- Fiorucci, David, SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, ISBN 978-3-9526687-1-9 (publication gratuite, www.salter.ch).
- Fiorucci, David, « SALTER — Au-delà de VUCA et BANI : une lecture consciente du monde en mutation », chronique LP3 n° 57, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 25 novembre 2025.
- Fiorucci, David, « IA et leadership : pourquoi la vraie mise à niveau est humaine, pas technologique » (entretien réalisé par Dave Drodge), Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 28 mars 2026.
- Fiorucci, David, *La Voie Consciente — Un parcours en 5 étapes pour incarner sa transformation et œuvrer avec justesse*, livret, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2025.
- Fiorucci, David, et Nast, Thomas, *Leader pour une économie durable*, Berne : Stämpfli, 2017, ISBN 978-3-7272-6006-3 (orig. all. 2016).
- Fiorucci, David, et Nast, Thomas, *Octocratie — Redonnons du sens aux organisations*, Berne : jahr+tag, 2024, ISBN 978-3-9526038-1-9.

Documents de travail non publiés

- Fiorucci, David, notes de travail « Equilonomy », 14 février 2025.
- Fiorucci, David, *Équiconscisme*, manuscrit et documents de travail, 2025.
- Fiorucci, David, notes de travail « L'Équilibre conscient », 2025.
- Fiorucci, David, « L'impact conscient : le point de rencontre entre santé mentale et leadership LP3 », document de travail, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, octobre 2025.

E.2 Textes compagnons

Ravi Chaudhry et le Peopleism

- Chaudhry, Ravi, *Capitalism to Peopleism: Inspiring a Leadership Transformation*, New Delhi : Simon & Schuster India, 2024, ISBN 978-81-972789-4-5 (FICCI Publishing Awards 2025, « Business Book of the Year – Business Management »).
- Chaudhry, Ravi, « Our economy has been living in an Adam Smith world since 1776. Something different is coming », *Fortune*, 22 mars 2026.
- Chaudhry, Ravi, *Quest for Exceptional Leadership: Mirage to Reality*, New Delhi : Sage, 2011 ; 2e éd., 2016.

Magnifica Humanitas

- Léon XIV, *Magnifica Humanitas*, lettre encyclique sur la protection de la personne humaine à l'ère de l'intelligence artificielle, Cité du Vatican, 15 mai 2026 (texte français sur vatican.va).

E.3 Philosophie

Antiquité

- Aristote, *Éthique à Nicomaque*, trad. Jules Tricot, Paris : Vrin, 1959.
- Aristote, *Les Politiques*, trad. Pierre Pellegrin, Paris : GF-Flammarion, 1990.
- Diels, Hermann, et Kranz, Walther, *Die Fragmente der Vorsokratiker*, 6e éd., Berlin : Weidmann, 1951–1952.
- Conche, Marcel, *Héraclite. Fragments*, Paris : PUF, 1986.
- Pradeau, Jean-François, *Héraclite. Fragments*, Paris : GF-Flammarion, 2002.
- Épictète, *Manuel*.
- Marc Aurèle, *Pensées pour moi-même*.
- Platon, *Apologie de Socrate. Criton*, trad. Luc Brisson, Paris : GF-Flammarion, 1997.
- Platon, *Philèbe*, trad. Auguste Diès, Paris : Les Belles Lettres, 1941.
- Platon, *Protagoras* ; *Charmide* ; *Théétète* ; *Cratyle* ; *Lois*.
- Plotin, *Ennéades*.
- Stobée, *Anthologie* (fragments de Hiéroclès).

Moyen Âge et temps modernes

- Thomas d'Aquin, *Somme théologique*, IIa-IIae.
- Montaigne, Michel de, *Les Essais*, éd. Pierre Villey et Verdun-Louis Saulnier, Paris : PUF, 1965.
- Pascal, Blaise, *Pensées*.
- Spinoza, Baruch, *Éthique*, trad. Charles Appuhn, Paris : Garnier, 1913 (rééd. GF-Flammarion).
- Leibniz, Gottfried Wilhelm, *Discours de métaphysique* (1686) ; *Monadologie* (1714), éd. Michel Fichant, Paris : Gallimard, « Folio essais », 2004.
- Leibniz, Gottfried Wilhelm, *Codex juris gentium diplomaticus*, Hanovre, 1693 (préface).

- Leibniz, Gottfried Wilhelm, *Essais de Théodicée sur la bonté de Dieu, la liberté de l'homme et l'origine du mal*, Amsterdam : Troyel, 1710 ; éd. Jacques Brunschwig, Paris : GF-Flammarion, 1969.
- Gerhardt, Carl Immanuel (éd.), *Die philosophischen Schriften von G. W. Leibniz*, 7 vol., Berlin : Weidmann, 1875–1890.
- Riley, Patrick (éd.), *Leibniz: Political Writings*, 2e éd., Cambridge : Cambridge University Press, 1988.
- Leinkauf, Thomas, « Diversitas identitate compensata. Ein Grundtheorem in Leibniz' Denken », Münster : Université de Münster (texte en ligne).
- Montesquieu, *De l'esprit des lois*, Genève : Barrillot et fils, 1748.
- Kant, Emmanuel, *Fondements de la métaphysique des mœurs* (1785).
- Kant, Emmanuel, *Critique de la faculté de juger* (1790), trad. Alain Renaut, Paris : Aubier, 1995.

XIXe–XXIe siècles

- Arendt, Hannah, *The Human Condition*, Chicago : University of Chicago Press, 1958 ; trad. fr. Georges Fradier, *Condition de l'homme moderne*, Paris : Calmann-Lévy, 1961.
- Arendt, Hannah, *Eichmann in Jerusalem*, New York : Viking, 1963 ; trad. fr. *Eichmann à Jérusalem*, Paris : Gallimard, 1966.
- Arendt, Hannah, *The Life of the Mind*, New York : Harcourt, 1978 ; trad. fr. *La Vie de l'esprit*, Paris : PUF, 1981.
- Arendt, Hannah, *Lectures on Kant's Political Philosophy*, Chicago : University of Chicago Press, 1982 ; trad. fr. *Juger*, Paris : Seuil, 1991.
- Bergson, Henri, *Essai sur les données immédiates de la conscience*, Paris : Alcan, 1889.
- Bergson, Henri, *L'Évolution créatrice*, Paris : Alcan, 1907.
- Bolle de Bal, Marcel, « Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques », *Sociétés*, n° 80, 2003/2, p. 99 et suiv., DOI : 10.3917/soc.080.0099.
- Buber, Martin, *Ich und Du*, Leipzig : Insel, 1923 ; trad. fr. *Je et Tu*, Paris : Aubier, 1938.
- Comte-Sponville, André, *L'Esprit de l'athéisme. Introduction à une spiritualité sans Dieu*, Paris : Albin Michel, 2006.
- Gramsci, Antonio, *Quaderni del carcere*, éd. critique Valentino Gerratana, Turin : Einaudi, 1975 ; trad. fr. *Cahiers de prison*, éd. Robert Paris, Paris : Gallimard.
- Habermas, Jürgen, *Écrits politiques*, trad. Christian Bouchindhomme et Rainer Rochlitz, Paris : Cerf, 1990.
- Honneth, Axel, *La Lutte pour la reconnaissance*, Paris : Cerf, 2000 (orig. 1992).
- Husserl, Edmund, *Méditations cartésiennes*, trad. Gabrielle Peiffer et Emmanuel Levinas, Paris : Armand Colin, 1931 ; rééd. Paris : Vrin, 1947.
- Jonas, Hans, *Le Principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, trad. Jean Greisch, Paris : Cerf, coll. « Passages », 1990 (orig. 1979) ; rééd. Paris : Flammarion, coll. « Champs », n° 402, 1998.
- Kuhn, Thomas S., *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago : University of Chicago Press, 1962 ; trad. fr. *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris : Flammarion, 1972.
- Levinas, Emmanuel, *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*, La Haye : Martinus Nijhoff, 1961.

- Morin, Edgar, *La Méthode*, 6 vol., Paris : Seuil, 1977–2004.
- Morin, Edgar, et Kern, Anne Brigitte, *Terre-Patrie*, Paris : Seuil, 1993.
- Popper, Karl R., *The Poverty of Historicism*, Londres : Routledge & Kegan Paul, 1957 ; trad. fr. Hervé Rousseau, *Misère de l'historicisme*, Paris : Plon, 1956.
- Ricœur, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris : Seuil, 1990.
- Weil, Simone, *Attente de Dieu*, Paris : La Colombe, 1950.
- Weil, Simone, *La Pesanteur et la Grâce*, Paris : Plon, 1947.
- Weil, Simone, et Bousquet, Joë, *Correspondance*, Lausanne : L'Âge d'Homme, coll. « Le Bruit du temps », 1982.
- Whitehead, Alfred North, *Process and Reality*, New York : Macmillan, 1929 ; trad. fr. *Procès et réalité*, Paris : Gallimard, 1995.
- Young, Iris Marion, *Responsibility for Justice*, Oxford : Oxford University Press, 2011.

E.4 Économie et société

Histoire de la pensée économique

- Arrow, Kenneth J., et Debreu, Gérard, « Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy », *Econometrica*, vol. 22, n° 3, 1954, p. 265-290.
- Daly, Herman E., *Steady-State Economics*, San Francisco : W. H. Freeman, 1977.
- Epstein, Gerald A. (éd.), *Financialization and the World Economy*, Cheltenham : Edward Elgar, 2005.
- Erhard, Ludwig, *Wohlstand für Alle*, Düsseldorf : Econ, 1957.
- Eucken, Walter, *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, Berne et Tübingen : Francke et Mohr, 1952.
- Fourastié, Jean, *Les Trente Glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris : Fayard, 1979.
- Friedman, Milton, *Capitalism and Freedom*, Chicago : University of Chicago Press, 1962.
- Friedman, Milton, « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.
- Georgescu-Roegen, Nicholas, *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge (Mass.) : Harvard University Press, 1971.
- Hardin, Garrett, « The Tragedy of the Commons », *Science*, vol. 162, n° 3859, 1968, p. 1243-1248.
- Hayek, Friedrich A., *The Road to Serfdom*, Londres : Routledge, 1944.
- Hayek, Friedrich A., « The Use of Knowledge in Society », *American Economic Review*, vol. 35, n° 4, 1945, p. 519-530.
- Hickel, Jason, *Less Is More*, Londres : William Heinemann, 2020.
- Jensen, Michael C., et Meckling, William H., « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, 1976, p. 305-360.
- Jevons, William Stanley, *The Coal Question*, Londres : Macmillan, 1865.
- Jevons, William Stanley, *The Theory of Political Economy*, Londres : Macmillan, 1871.

- Kahneman, Daniel, et Tversky, Amos, « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, vol. 47, n° 2, 1979, p. 263-291.
- Kallis, Giorgos, *Degrowth*, Newcastle : Agenda Publishing, 2018.
- Keynes, John Maynard, A *Tract on Monetary Reform*, Londres : Macmillan, 1923.
- Keynes, John Maynard, *Essays in Persuasion*, Londres : Macmillan, 1931 (dont « Economic Possibilities for our Grandchildren », 1930).
- Keynes, John Maynard, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Londres : Macmillan, 1936.
- Kornai, János, *Economics of Shortage*, Amsterdam : North-Holland, 1980.
- Latouche, Serge, *Le Pari de la décroissance*, Paris : Fayard, 2006.
- Malthus, Thomas Robert, *An Essay on the Principle of Population*, Londres : J. Johnson, 1798.
- Marx, Karl, *Das Kapital*, livre I, Hambourg : Otto Meissner, 1867.
- Marx, Karl, *Manuscrits économico-philosophiques de 1844* (publiés en 1932).
- Meadows, Donella H., Meadows, Dennis L., Randers, Jørgen, et Behrens III, William W., *The Limits to Growth*, New York : Universe Books, 1972.
- Menger, Carl, *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*, Vienne : Braumüller, 1871.
- Mill, John Stuart, *Principles of Political Economy* (1848), éd. W. J. Ashley, Londres : Longmans, Green & Co., 1909.
- Müller-Armack, Alfred, *Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft*, Hambourg : Verlag für Wirtschaft und Sozialpolitik, 1947.
- Mun, Thomas, *England's Treasure by Forraign Trade*, Londres : Thomas Clark, 1664.
- Nash, John F., « Equilibrium Points in n-Person Games », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 36, n° 1, 1950, p. 48-49.
- Netting, Robert McC., *Balancing on an Alp. Ecological Change and Continuity in a Swiss Mountain Community*, Cambridge : Cambridge University Press, 1981.
- Ostrom, Elinor, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge : Cambridge University Press, 1990 ; trad. fr. *La Gouvernance des biens communs*, Bruxelles : De Boeck, 2010.
- Pareto, Vilfredo, *Manuel d'économie politique*, Paris : Giard et Brière, 1909.
- Pigou, Arthur Cecil, *The Economics of Welfare*, Londres : Macmillan, 1920.
- Polanyi, Karl, *The Great Transformation*, New York : Farrar & Rinehart, 1944 ; trad. fr. *La Grande Transformation*, Paris : Gallimard, 1983.
- Quesnay, François, *Œuvres économiques complètes et autres textes*, éd. Christine Théré, Loïc Charles et Jean-Claude Perrot, Paris : INED, 2005 (dont le *Tableau économique*, 1758).
- Ricardo, David, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, Londres : John Murray, 1817.
- Röpke, Wilhelm, *Jenseits von Angebot und Nachfrage*, Erlenbach-Zurich : Rentsch, 1958.
- Schumacher, E. F., *Small Is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered*, Londres : Blond & Briggs, 1973.
- Schumpeter, Joseph A., *Business Cycles*, New York : McGraw-Hill, 1939.
- Sen, Amartya, *Commodities and Capabilities*, Amsterdam : North-Holland, 1985.

- Sen, Amartya, *Development as Freedom*, New York : Knopf, 1999 ; trad. fr. *Un nouveau modèle économique*, Paris : Odile Jacob, 2000.
- Smith, Adam, *The Theory of Moral Sentiments* (1759), éd. D. D. Raphael et A. L. Macfie, Oxford : Clarendon Press (Glasgow Edition), 1976.
- Smith, Adam, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Londres : W. Strahan et T. Cadell, 1776 ; éd. R. H. Campbell, A. S. Skinner et W. B. Todd, Oxford : Clarendon Press (Glasgow Edition), 1976.
- Smith, Adam, *Essays on Philosophical Subjects*, Londres : Cadell & Davies, 1795 ; éd. W. P. D. Wightman et J. C. Bryce, Oxford : Clarendon Press (Glasgow Edition), 1980.
- Thaler, Richard H., et Sunstein, Cass R., *Nudge*, New Haven : Yale University Press, 2008.
- Turgot, Anne-Robert-Jacques, *Éloge de Vincent de Gournay* (1759).
- Walras, Léon, *Éléments d'économie politique pure*, Lausanne : Corbaz, 1874-1877.
- Walras, Léon, *Études d'économie sociale*, Lausanne : Rouge, 1896.
- Williamson, John, « What Washington Means by Policy Reform », dans J. Williamson (éd.), *Latin American Adjustment: How Much Has Happened?*, Washington : Institute for International Economics, 1990.

Entreprise, responsabilité et nouvelles économies

- Bebchuk, Lucian A., et Tallarita, Roberto, « The Illusory Promise of Stakeholder Governance », *Cornell Law Review*, vol. 106, 2020, p. 91-178.
- Bowen, Howard R., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York : Harper & Brothers, 1953 ; rééd. Iowa City : University of Iowa Press, 2013.
- Brunnermeier, Markus K., *The Resilient Society*, Colorado Springs : Endeavor Literary Press, 2021.
- Business Roundtable, *Statement on the Purpose of a Corporation*, Washington, 19 août 2019.
- Carroll, Archie B., « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, n° 4, 1991, p. 39-48.
- Carroll, Archie B., « Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, vol. 38, n° 3, 1999, p. 268-295.
- Crane, Andrew, Palazzo, Guido, Spence, Laura J., et Matten, Dirk, « Contesting the Value of "Creating Shared Value" », *California Management Review*, vol. 56, n° 2, 2014, p. 130-153.
- Delannoy, Isabelle, *L'Économie symbiotique. Régénérer la planète, l'économie et la société*, Arles : Actes Sud, « Domaine du possible », 2017.
- Elkington, John, « Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development », *California Management Review*, vol. 36, n° 2, 1994, p. 90-100.
- Elkington, John, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford : Capstone, 1997.
- Elkington, John, « 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It », *Harvard Business Review*, 25 juin 2018.
- Felber, Christian, *Die Gemeinwohl-Ökonomie*, Vienne : Deuticke, 2010.
- Freeman, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston : Pitman, 1984.

- Fullerton, John, *Regenerative Capitalism: How Universal Principles and Patterns Will Shape Our New Economy*, Greenwich (CT) : Capital Institute, avril 2015.
- Henderson, Hazel, *The Politics of the Solar Age: Alternatives to Economics*, New York : Anchor Press/Doubleday, 1981.
- Henderson, Hazel, *Building a Win-Win World: Life Beyond Global Economic Warfare*, San Francisco : Berrett-Koehler, 1996.
- Henderson, Hazel, Lickerman, Jon, et Flynn, Patrice (dir.), *Calvert-Henderson Quality of Life Indicators: A New Tool for Assessing National Trends*, Bethesda (MD) : Calvert Group, 2000.
- Kubiszewski, Ida, *et al.*, « Beyond GDP: Measuring and Achieving Global Genuine Progress », *Ecological Economics*, vol. 93, 2013, p. 57-68.
- Mackey, John, et Sisodia, Raj, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Boston : Harvard Business Review Press, 2013.
- Porter, Michael E., et Kramer, Mark R., « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1-2, 2011, p. 62-77.
- Raworth, Kate, *A Safe and Just Space for Humanity*, Oxfam Discussion Paper, Oxford : Oxfam, 2012.
- Raworth, Kate, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*, Londres : Random House Business, 2017 ; trad. fr. *La Théorie du donut*, Paris : Plon, 2018.
- Schwab, Klaus, « Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution », Genève : Forum économique mondial, 2 décembre 2019.
- Sennett, Richard, *The Craftsman*, New Haven : Yale University Press, 2008 ; trad. fr. Pierre-Emmanuel Dauzat, *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, Paris : Albin Michel, 2009.
- Sprecher, Thomas, Egger, Philipp, et von Schnurbein, Georg, *Swiss Foundation Code 2021*, Berne : Stämpfli, 2021 (publié pour SwissFoundations).
- Stodder, James, « Complementary Credit Networks and Macroeconomic Stability: Switzerland's Wirtschaftsring », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 72, n° 1, 2009, p. 79-95.

Politique, démocratie et temps présent

- Bennett, Nathan, et Lemoine, G. James, « What VUCA Really Means for You », *Harvard Business Review*, vol. 92, n° 1-2, 2014, p. 27.
- Bennis, Warren, et Nanus, Burt, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York : Harper & Row, 1985.
- Cascio, Jamais, « Facing the Age of Chaos », *Medium*, 29 avril 2020.
- Chenoweth, Erica, et Stephan, Maria J., *Why Civil Resistance Works*, New York : Columbia University Press, 2011.
- Chenoweth, Erica, « Questions, Answers, and Some Cautionary Updates Regarding the 3.5% Rule », *Carr Center Discussion Paper*, Harvard Kennedy School, avril 2020.
- Chenoweth, Erica, « The Future of Nonviolent Resistance », *Journal of Democracy*, vol. 31, n° 3, 2020, p. 69-84.
- da Empoli, Giuliano, *Les Ingénieurs du chaos*, Paris : JC Lattès, 2019.
- da Empoli, Giuliano, *Le Mage du Kremlin*, Paris : Gallimard, 2022.

- da Empoli, Giuliano, *L'Heure des prédateurs*, Paris : Gallimard, 2025.
- Kennedy, Robert F., « Remarks at the University of Kansas », Lawrence (Kansas), 18 mars 1968 (John F. Kennedy Presidential Library).
- Lincoln, Abraham, discours de Gettysburg, 19 novembre 1863 (copie dite « Bliss »).
- Maalouf, Amin, *Les Identités meurtrières*, Paris : Grasset, 1998.
- Melgar, Teresa R., « A Time of Closure? Participatory Budgeting in Porto Alegre, Brazil, after the Workers' Party Era », *Journal of Latin American Studies*, vol. 46, n° 1, 2014, p. 121–149.
- Orwell, George, « Notes on Nationalism », *Polemic*, n° 1, Londres, octobre 1945.
- Stiehm, Judith Hicks, et Townsend, J., *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*, Philadelphie : Temple University Press, 2002.
- Tooze, Adam, « Welcome to the world of the polycrisis », *Financial Times*, 28 octobre 2022.

Sociologie et psychologie

- Antonovsky, Aaron, *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*, San Francisco : Jossey-Bass, 1987.
- Argyris, Chris, et Schön, Donald A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading (MA) : Addison-Wesley, 1978.
- Arnstein, Sherry R., « A Ladder of Citizen Participation », *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35, n° 4, 1969, p. 216-224.
- Axelrod, Robert, *The Evolution of Cooperation*, New York : Basic Books, 1984.
- Bandura, Albert, *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs (NJ) : Prentice-Hall, 1977.
- Baumeister, Roy F., et Leary, Mark R., « The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation », *Psychological Bulletin*, vol. 117, n° 3, 1995, p. 497-529.
- Boszormenyi-Nagy, Ivan, et Spark, Geraldine M., *Invisible Loyalties: Reciprocity in Intergenerational Family Therapy*, New York : Harper & Row, 1973.
- Bridges, William, *Transitions: Making Sense of Life's Changes*, Reading (MA) : Addison-Wesley, 1980.
- Campbell, Donald T., « Assessing the Impact of Planned Social Change », *Evaluation and Program Planning*, vol. 2, n° 1, 1979, p. 67-90.
- Campbell, Joseph, *The Hero with a Thousand Faces*, New York : Pantheon Books, 1949 ; trad. fr. *Le Héros aux mille et un visages*.
- Cameron, William Bruce, *Informal Sociology: A Casual Introduction to Sociological Thinking*, New York : Random House, 1963.
- Cyrulnik, Boris, *Un merveilleux malheur*, Paris : Odile Jacob, 1999.
- Cyrulnik, Boris, *Le Laboureur et les mangeurs de vent. Liberté intérieure et confortable servitude*, Paris : Odile Jacob, 2022.
- Darley, John M., et Latané, Bibb, « Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 8, n° 4, 1968, p. 377-383.
- Deci, Edward L., et Ryan, Richard M., « The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior », *Psychological Inquiry*, vol. 11, n° 4, 2000, p. 227-268.
- Deming, W. Edwards, *Out of the Crisis*, Cambridge (MA) : MIT Press, 1986.

- Durkheim, Émile, *De la division du travail social*, Paris : Alcan, 1893.
- Durkheim, Émile, *Le Suicide. Étude de sociologie*, Paris : Alcan, 1897.
- Edmondson, Amy, « Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 2, 1999, p. 350-383.
- Elias, Norbert, *Über den Prozess der Zivilisation*, Bâle : Haus zum Falken, 1939 ; trad. fr. *La Civilisation des mœurs* (1973) et *La Dynamique de l'Occident* (1975), Paris : Calmann-Lévy.
- Endenburg, Gerard, *Sociocracy: The Organization of Decision-Making. « No Objection » as the Principle of Sociocracy*, Delft : Eburon, 1998 (trad. de l'éd. néerlandaise).
- Erikson, Erik H., *Childhood and Society*, New York : W. W. Norton, 1950 ; trad. fr. *Enfance et société*, Neuchâtel : Delachaux et Niestlé.
- Frankl, Viktor E., *Ein Psycholog erlebt das Konzentrationslager*, Vienne : Verlag für Jugend und Volk, 1946 ; éd. angl. *Man's Search for Meaning*, Boston : Beacon Press, 2006 ; trad. fr. *Découvrir un sens à sa vie*, Montréal : Éditions de l'Homme, 1988.
- Fredrickson, Barbara L., « The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions », *American Psychologist*, vol. 56, n° 3, 2001, p. 218-226.
- Gollwitzer, Peter M., « Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans », *American Psychologist*, vol. 54, n° 7, 1999, p. 493-503.
- Haicault, Monique, « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, vol. 26, n° 3, 1984, p. 268-277.
- Holt-Lunstad, Julianne, Smith, Timothy B., et Layton, J. Bradley, « Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review », *PLoS Medicine*, vol. 7, n° 7, 2010, e1000316.
- Klein, Gary, « Performing a Project Premortem », *Harvard Business Review*, vol. 85, n° 9, 2007, p. 18-19.
- Lally, Phillippa, van Jaarsveld, Cornelia H. M., Potts, Henry W. W., et Wardle, Jane, « How are habits formed: Modelling habit formation in the real world », *European Journal of Social Psychology*, vol. 40, n° 6, 2010, p. 998-1009.
- Lave, Jean, et Wenger, Étienne, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge : Cambridge University Press, 1991.
- Maslow, Abraham H., « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, n° 4, 1943, p. 370-396.
- Mauss, Marcel, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année sociologique*, nouvelle série, t. 1, 1923-1924 (paru en 1925).
- Pennebaker, James W., et Beall, Sandra K., « Confronting a Traumatic Event: Toward an Understanding of Inhibition and Disease », *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 95, n° 3, 1986, p. 274-281.
- Pettigrew, Thomas F., et Tropp, Linda R., « A Meta-Analytic Test of Intergroup Contact Theory », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 90, n° 5, 2006, p. 751-783.
- Prochaska, James O., et DiClemente, Carlo C., « Stages and Processes of Self-Change of Smoking: Toward an Integrative Model of Change », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 51, n° 3, 1983, p. 390-395.
- Rogers, Carl R., *On Becoming a Person*, Boston : Houghton Mifflin, 1961 ; trad. fr. *Le Développement de la personne*.

- Rosa, Hartmut, *Beschleunigung*, Francfort : Suhrkamp, 2005 ; trad. fr. Didier Renault, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris : La Découverte, 2010.
- Rosa, Hartmut, *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*, Berlin : Suhrkamp, 2016 ; trad. fr. *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris : La Découverte, 2018.
- Ryan, Richard M., et Deci, Edward L., « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, 2000, p. 68-78.
- Schön, Donald A., *The Reflective Practitioner*, New York : Basic Books, 1983.
- Sherif, Muzafer, Harvey, O. J., White, B. Jack, Hood, William R., et Sherif, Carolyn W., *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*, Norman : University of Oklahoma, 1961.
- Sherman, Lawrence W., et Strang, Heather, *Restorative Justice: The Evidence*, Londres : The Smith Institute, 2007.
- Strang, Heather, *et al.*, « Restorative Justice Conferencing (RJC) Using Face-to-Face Meetings of Offenders and Victims: Effects on Offender Recidivism and Victim Satisfaction. A Systematic Review », *Campbell Systematic Reviews*, vol. 9, n° 1, 2013.
- Strathern, Marilyn, « "Improving ratings": audit in the British University system », *European Review*, vol. 5, n° 3, 1997, p. 305-321.
- Tajfel, Henri, « Experiments in Intergroup Discrimination », *Scientific American*, vol. 223, n° 5, 1970, p. 96-102.
- Tajfel, Henri, Billig, Michael, Bundy, R. P., et Flament, Claude, « Social categorization and intergroup behaviour », *European Journal of Social Psychology*, vol. 1, n° 2, 1971, p. 149-178.
- van Gennep, Arnold, *Les Rites de passage*, Paris : Émile Nourry, 1909.
- Wenger, Étienne, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge : Cambridge University Press, 1998.

E.5 Sciences du vivant et des systèmes

- Ashby, W. Ross, *An Introduction to Cybernetics*, Londres : Chapman & Hall, 1956.
- Bateson, Gregory, *Mind and Nature: A Necessary Unity*, New York : Dutton, 1979 ; trad. fr. *La Nature et la Pensée*, Paris : Seuil, 1984.
- Bennett, Matthew, *et al.*, « Huygens's clocks », *Proceedings of the Royal Society* A, vol. 458, 2002, p. 563-579.
- Bernard, Claude, *Leçons sur les phénomènes de la vie communs aux animaux et aux végétaux*, Paris : J.-B. Baillière, 2 vol., 1878-1879.
- Bertalanffy, Ludwig von, « The theory of open systems in physics and biology », *Science*, vol. 111, 1950.
- Bertalanffy, Ludwig von, *General System Theory*, New York : Braziller, 1968.
- Cannon, Walter B., « Physiological regulation of normal states: some tentative postulates concerning biological homeostatics », dans A. Pettit (dir.), *À Charles Richet : ses amis, ses collègues, ses élèves*, Paris : Éditions médicales, 1926.
- Cannon, Walter B., *The Wisdom of the Body*, New York : Norton, 1932.

- Centola, Damon, Becker, Joshua, Brackbill, Devon, et Baronchelli, Andrea, « Experimental evidence for tipping points in social convention », *Science*, vol. 360, n° 6393, 2018, p. 1116-1119.
- Crippa, Monica, *et al.*, « Food systems are responsible for a third of global anthropogenic GHG emissions », *Nature Food*, vol. 2, 2021, p. 198-209.
- Dallard, Pat, *et al.*, « The London Millennium Footbridge », *The Structural Engineer*, vol. 79, n° 22, 2001.
- Damasio, Antonio R., *L'Erreur de Descartes*, Paris : Odile Jacob, 1995 (orig. 1994).
- Damasio, Antonio R., *L'Ordre étrange des choses. La vie, les sentiments et la fabrique de la culture*, Paris : Odile Jacob, 2017.
- Gunderson, Lance H., et Holling, C. S. (dir.), *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Washington : Island Press, 2002.
- Hochner, Binyamin, « An Embodied View of Octopus Neurobiology », *Current Biology*, vol. 22, n° 20, 2012, p. R887-R892.
- Holling, C. S., « Resilience and Stability of Ecological Systems », *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, 1973, p. 1-23.
- Holling, C. S., « Engineering Resilience versus Ecological Resilience », dans Peter C. Schulze (dir.), *Engineering Within Ecological Constraints*, Washington (DC) : National Academy Press, 1996, p. 31-44.
- Holling, C. S., « Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems », *Ecosystems*, vol. 4, 2001, p. 390-405.
- Huygens, Christiaan, *Horologium*, La Haye, 1658 ; *Horologium oscillatorium*, Paris, 1673.
- Huygens, Christiaan, *Œuvres complètes*, La Haye : Martinus Nijhoff, t. V, *Correspondance 1664-1665*, 1893 ; t. XVII, *L'horloge à pendule 1656-1666*, 1932.
- IUPAC, *Compendium of Chemical Terminology* (« Gold Book »), s. v. « catalyst », d'après « A glossary of terms used in chemical kinetics, including reaction dynamics (IUPAC Recommendations 1996) », *Pure and Applied Chemistry*, vol. 68, 1996, p. 149.
- Lawrence, Michael, Homer-Dixon, Thomas, Janzwood, Scott, Rockström, Johan, Renn, Ortwin, et Donges, Jonathan F., « Global polycrisis: the causal mechanisms of crisis entanglement », *Global Sustainability*, vol. 7, 2024, e6.
- Low, Philip, *et al.*, *The Cambridge Declaration on Consciousness*, Cambridge : Francis Crick Memorial Conference, 7 juillet 2012.
- Maturana, Humberto, et Varela, Francisco, *De máquinas y seres vivos*, Santiago : Editorial Universitaria, 1972.
- Maturana, Humberto, et Varela, Francisco, *L'Arbre de la connaissance*, Paris : Addison-Wesley France, 1994 (orig. esp. 1984).
- McEwen, Bruce S., « Protective and damaging effects of stress mediators », *New England Journal of Medicine*, vol. 338, n° 3, 1998, p. 171-179.
- Micklin, Philip, « The Aral Sea Disaster », *Annual Review of Earth and Planetary Sciences*, vol. 35, 2007, p. 47-72.
- *New York Declaration on Animal Consciousness (The)*, New York : New York University, 19 avril 2024.
- Prigogine, Ilya, et Stengers, Isabelle, *La Nouvelle Alliance*, Paris : Gallimard, 1979.

- Reed, Bill, « Shifting from "sustainability" to regeneration », *Building Research & Information*, vol. 35, n° 6, 2007, p. 674-680.
- Richardson, Katherine, *et al.*, « Earth beyond six of nine planetary boundaries », *Science Advances*, vol. 9, n° 37, 2023, eadh2458.
- Rockström, Johan, *et al.*, « A safe operating space for humanity », *Nature*, vol. 461, 2009, p. 472-475.
- Sterling, Peter, et Eyer, Joseph, « Allostasis: a new paradigm to explain arousal pathology », dans S. Fisher et J. Reason (dir.), *Handbook of Life Stress, Cognition, and Health*, New York : Wiley, 1988, p. 629-649.
- Strogatz, Steven H., *et al.*, « Crowd synchrony on the Millennium Bridge », *Nature*, vol. 438, 2005, p. 43-44.
- Sun, Ya-Yen, Faturay, Futu, Lenzen, Manfred, Gössling, Stefan, et Higham, James, « Drivers of global tourism carbon emissions », *Nature Communications*, vol. 15, 2024, art. 10384.
- Wiener, Norbert, *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Paris : Hermann ; Cambridge (Mass.) : The Technology Press ; New York : Wiley, 1948.

E.6 Histoire, cycles et civilisations

- Āryabhaṭa, *Āryabhaṭīya* (499 apr. J.-C.), trad. angl. Walter Eugene Clark, *The Āryabhaṭīya of Āryabhaṭa*, Chicago : University of Chicago Press, 1930.
- Bierhorst, John (trad.), *History and Mythology of the Aztecs: The Codex Chimalpopoca*, Tucson : University of Arizona Press, 1992 (dont la *Leyenda de los Soles*, 1558).
- Boyer, Régis (trad.), *L'Edda poétique*, Paris : Fayard, 1992 (dont la *Völuspá*).
- Cereti, Carlo G., *The Zand ī Wahman Yasn. A Zoroastrian Apocalypse*, Rome : IsMEO, 1995.
- Courlander, Harold, *The Fourth World of the Hopis*, New York : Crown, 1971.
- Eliade, Mircea, *Le Mythe de l'éternel retour. Archétypes et répétition*, Paris : Gallimard, 1949.
- Geertz, Armin W., *The Invention of Prophecy. Continuity and Meaning in Hopi Indian Religion*, Berkeley : University of California Press, 1994.
- González-Reimann, Luis, *The Mahābhārata and the Yugas*, New York : Peter Lang, 2002.
- Guénon, René, *La Crise du monde moderne*, Paris : Bossard, 1927 ; rééd. Paris : Gallimard, « Folio essais ».
- Guénon, René, *Formes traditionnelles et cycles cosmiques*, Paris : Gallimard, 1970.
- Hésiode, *Les Travaux et les Jours*, trad. Paul Mazon, Paris : Les Belles Lettres (CUF), 1928.
- Howe, Neil, *The Fourth Turning Is Here*, New York : Simon & Schuster, 2023.
- Ibn Khaldoun, *Muqaddima*, trad. angl. Franz Rosenthal, *The Muqaddimah*, Princeton : Princeton University Press, 1958 ; trad. fr. Abdesselam Cheddadi, *Le Livre des exemples*, Paris : Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade », 2002.
- Kondratiev, Nikolaï D., « Les grands cycles de la conjoncture » (1925 ; trad. all. 1926).
- Momigliano, Arnaldo, « Time in Ancient Historiography », *History and Theory*, Beiheft 6, 1966, p. 1-23.
- Olivelle, Patrick (trad.), *Manu's Code of Law*, Oxford : Oxford University Press, 2005.

- Ovide, *Métamorphoses*, livre I.
- Perez, Carlota, *Technological Revolutions and Financial Capital. The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*, Cheltenham : Edward Elgar, 2002.
- Pinker, Steven, *Le Triomphe des Lumières*, Paris : Les Arènes, 2018 (orig. *Enlightenment Now*, 2018).
- Rosling, Hans, avec Rosling, Ola, et Rosling Rönnlund, Anna, *Factfulness*, Paris : Flammarion, 2019 (orig. 2018).
- Sedgwick, Mark, *Against the Modern World. Traditionalism and the Secret Intellectual History of the Twentieth Century*, Oxford : Oxford University Press, 2004.
- Snorri Sturluson, *Gylfaginning* (*Edda* en prose).
- Sorokin, Pitirim A., *Social and Cultural Dynamics*, 4 vol., New York : American Book Company, 1937-1941.
- Sorokin, Pitirim A., *The Crisis of Our Age*, New York : Dutton, 1941.
- Strauss, William, et Howe, Neil, *The Fourth Turning. An American Prophecy*, New York : Broadway Books, 1997.
- Stuart, David, *The Order of Days. The Maya World and the Truth about 2012*, New York : Harmony Books, 2011.
- Sundermann, Werner, « Bahman Yašt », *Encyclopaedia Iranica*, vol. III, fasc. 5, 1988.
- Turchin, Peter, « Political instability may be a contributor in the coming decade », *Nature*, vol. 463, 2010, p. 608.
- Turchin, Peter, *Ages of Discord*, Chaplin (CT) : Beresta Books, 2016.
- Turchin, Peter, *End Times. Elites, Counter-Elites, and the Path of Political Disintegration*, New York : Penguin Press, 2023.
- Turchin, Peter, et Korotayev, Andrey, « The 2010 structural-demographic forecast for the 2010–2020 decade: A retrospective assessment », *PLoS ONE*, vol. 15, n° 8, 2020, e0237458.
- Turchin, Peter, et Nefedov, Sergey A., *Secular Cycles*, Princeton : Princeton University Press, 2009.
- Vernant, Jean-Pierre, *Mythe et pensée chez les Grecs*, Paris : Maspero, 1965.
- Vico, Giambattista, *La Science nouvelle* (1744), trad. Alain Pons, Paris : Fayard, 2001.
- Waters, Frank, *Book of the Hopi*, New York : Viking, 1963.
- Weber, Max, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, trad. Jean-Pierre Grossein, Paris : Gallimard, 2003 (orig. 1904-1905).
- Wilson, Horace Hayman (trad.), *The Vishnu Purana*, Londres, 1840.
- Yukteswar Giri, Swami Sri, *The Holy Science* (*Kaivalya Darsanam*), 1894 ; trad. fr. *La Science sacrée*, Self-Realization Fellowship.

E.7 Religions et sagesses

Textes

- *La Sainte Bible*, trad. Louis Segond, 1910.
- *Le Coran*, trad. Muhammad Hamidullah.

- *Bhagavad-Gîtâ*.
- Ganguli, Kisari Mohan (trad.), *The Mahabharata*, Calcutta, 1883-1896.
- Bodhi, Bhikkhu (trad.), *The Connected Discourses of the Buddha* (*Saṃyutta Nikāya*), Boston : Wisdom, 2000.
- *Aṅguttara Nikāya* ; *Dhammapada* (trad. angl. de Thanissaro Bhikkhu, Ñāṇamoli Thera et Acharya Buddharakkhita).
- Mishna, *Avot* (*Maximes des Pères*) et *Guittin* ; Talmud de Babylone, *Shabbat* 31a.
- Maïmonide, *Mishné Torah*, « Lois sur les dons aux pauvres » (*Matnot Aniyim*).
- al-Bukhârî, *Sahîh* ; Muslim, *Sahîh* ; al-Nawawî, *Les Quarante Hadiths*.
- Lao-tseu, *Tao Te King. Le Livre de la voie et de la vertu*, trad. Stanislas Julien, Paris : Imprimerie royale, 1842.
- Liou Kia-hway (trad.), *Philosophes taoïstes*, Paris : Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade », 1980.
- Legge, James (trad.), *The Chinese Classics*, vol. I, *The Doctrine of the Mean* (*Zhongyong*), Oxford : Clarendon Press, 1893.
- Confucius, *Entretiens* (*Lunyu*).
- Zhang Zai, *Ximing* (« Inscription de l'Ouest »), XIe siècle.
- Barguet, Paul (trad.), *Le Livre des morts des anciens Égyptiens*, Paris : Cerf, 1967.
- *Règle de saint Benoît*.
- Parker, Arthur C., *The Constitution of the Five Nations, or The Iroquois Book of the Great Law*, New York State Museum Bulletin n° 184, Albany : University of the State of New York, 1916.

Magistère et déclarations

- Léon XIII, *Rerum novarum*, lettre encyclique, 15 mai 1891.
- Pie XI, *Quadragesimo anno*, lettre encyclique, 15 mai 1931.
- François, *Laudato si'*, lettre encyclique, 24 mai 2015.
- François et Ahmad Al-Tayyeb, *Document sur la fraternité humaine pour la paix mondiale et la coexistence commune*, Abou Dhabi, 4 février 2019.
- *Islamic Declaration on Global Climate Change*, Istanbul, 18 août 2015.
- Parlement des religions du monde, *Déclaration pour une éthique planétaire*, Chicago, 4 septembre 1993 ; voir Küng, Hans, et Kuschel, Karl-Josef (dir.), *Manifeste pour une éthique planétaire*, Paris : Cerf, 1995.
- *Rome Call for AI Ethics*, Rome, 28 février 2020.
- *Charte de la Terre*, 2000 (version française officielle).

Études

- Assmann, Jan, *Maât, l'Égypte pharaonique et l'idée de justice sociale*, Paris : Julliard, 1989 ; *Ma'at. Gerechtigkeit und Unsterblichkeit im Alten Ägypten*, Munich : C. H. Beck, 1990.
- Auda, Jasser, *Maqasid al-Shariah as Philosophy of Islamic Law*, Londres et Washington : IIIT, 2008.
- Cheng, Anne, *Histoire de la pensée chinoise*, Paris : Seuil, 1997.
- Dundas, Paul, *The Jains*, 2e éd., Londres : Routledge, 2002.

- Idel, Moshe, *Kabbalah. New Perspectives*, New Haven : Yale University Press, 1988.
- Mbiti, John S., *African Religions and Philosophy*, Londres : Heinemann, 1969.
- Scholem, Gershom, *Les Grands Courants de la mystique juive*, trad. Marie-Madeleine Davy, Paris : Payot, 1950 (orig. angl. 1941).
- Tutu, Desmond, *No Future Without Forgiveness*, New York : Doubleday, 1999.

E.8 Art, beauté, proportion

Proportion, nombre d'or, architecture

- Alberti, Leon Battista, *De re aedificatoria* ; trad. fr. Pierre Caye et Françoise Choay, *L'Art d'édifier*, Paris : Seuil, 2004.
- Boèce, *De institutione musica*.
- Douady, Stéphane, et Couder, Yves, « Phyllotaxis as a physical self-organized growth process », *Physical Review Letters*, vol. 68, n° 13, 1992, p. 2098-2101.
- Euclide, *Les Éléments*, trad. Bernard Vitrac, Paris : PUF, 1990-2001.
- Falbo, Clement, « The Golden Ratio — A Contrary Viewpoint », *The College Mathematics Journal*, vol. 36, n° 2, 2005, p. 123-134.
- Ghyka, Matila C., *Le Nombre d'or. Rites et rythmes pythagoriciens dans le développement de la civilisation occidentale*, Paris : Gallimard, 1931.
- Krautheimer, Richard, « Introduction to an "Iconography of Mediaeval Architecture" », *Journal of the Warburg and Courtauld Institutes*, vol. 5, 1942, p. 1-33.
- Le Corbusier, *Le Modulor*, Boulogne-sur-Seine : Éditions de l'Architecture d'Aujourd'hui, 1950 ; *Modulor 2*, 1955.
- Leonardo Pisano (Fibonacci), *Liber abaci*, 1202 (2e éd. 1228).
- Livio, Mario, *The Golden Ratio: The Story of Phi, the World's Most Astonishing Number*, New York : Broadway Books, 2002.
- Lucien de Samosate, *Pro lapsu inter salutandum*.
- Markowsky, George, « Misconceptions about the Golden Ratio », *The College Mathematics Journal*, vol. 23, n° 1, 1992, p. 2-19.
- Nicomaque de Gérase, *Manuel d'harmonique*.
- Ohm, Martin, *Die reine Elementar-Mathematik*, 2e éd., Berlin, 1835.
- Pacioli, Luca, *De divina proportione*, Venise : Paganino Paganini, 1509.
- Pallett, Pamela M., Link, Stephen, et Lee, Kang, « New "golden" ratios for facial beauty », *Vision Research*, vol. 50, n° 2, 2010, p. 149-154.
- Swinton, Jonathan, Ochu, Erinma, et The MSI Turing's Sunflower Consortium, « Novel Fibonacci and non-Fibonacci structure in the sunflower: results of a citizen science experiment », *Royal Society Open Science*, vol. 3, n° 5, 2016, 160091.
- Vitruve, *De architectura*.
- Zeising, Adolf, *Neue Lehre von den Proportionen des menschlichen Körpers*, Leipzig, 1854.

Léonard de Vinci

- Heydenreich, Ludwig Heinrich, *Leonardo da Vinci*, Bâle : Holbein, 1954.
- Isaacson, Walter, *Leonardo da Vinci*, New York : Simon & Schuster, 2017 ; trad. fr. *Léonard de Vinci. La biographie*, Lausanne : Quanto, 2019.
- Richter, Jean Paul (éd.), *The Literary Works of Leonardo da Vinci*, Londres, 1883, 2 vol.

Beauté, nature et bien-être

- Ulrich, Roger S., « View through a window may influence recovery from surgery », *Science*, vol. 224, n° 4647, 1984, p. 420-421.
- Wilson, Edward O., *Biophilia*, Cambridge (Mass.) : Harvard University Press, 1984.

Littérature

- Buechner, Frederick, *Wishful Thinking: A Theological ABC*, New York : Harper & Row, 1973.
- Dostoïevski, Fiodor, *L'Idiot* (1868-1869), trad. André Markowicz, Arles : Actes Sud, « Babel ».
- Hölderlin, Friedrich, *Patmos* (1803).
- Machado, Antonio, *Campos de Castilla*, Madrid : Renacimiento, 1912 (éd. originale ; « Caminante, no hay camino » n'apparaît que dans les éditions augmentées).
- Pope, Alexander, *An Essay on Man* (1733).
- Shaw, George Bernard, *Man and Superman* (1903).
- Térence, *Heautontimoroumenos*.
- Voltaire, *Candide ou l'Optimisme*, [Genève : Cramer], 1759.

E.9 IA et technologie

- Bainbridge, Lisanne, « Ironies of Automation », *Automatica*, vol. 19, n° 6, 1983, p. 775-779.
- Buolamwini, Joy, et Gebru, Timnit, « Gender Shades: Intersectional Accuracy Disparities in Commercial Gender Classification », *Proceedings of Machine Learning Research*, vol. 81, 2018, p. 77-91.
- Future of Life Institute, *Asilomar AI Principles*, Asilomar (Californie), janvier 2017.
- G7, *Hiroshima Process International Guiding Principles for Advanced AI Systems* et *International Code of Conduct for Organizations Developing Advanced AI Systems*, 30 octobre 2023.
- *The Bletchley Declaration*, 1er novembre 2023 ; *Seoul Declaration*, 21 mai 2024 ; *Statement on Inclusive and Sustainable Artificial Intelligence for People and the Planet*, Paris, 11 février 2025 ; *AI Impact Summit*, New Delhi, février 2026.
- Kosmyna, Nataliya, *et al.*, « Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task », prépublication arXiv:2506.08872, MIT Media Lab, 2025.
- Kranzberg, Melvin, « Technology and History: "Kranzberg's Laws" », *Technology and Culture*, vol. 27, n° 3, 1986, p. 544-560.
- Mark, Gloria, *Attention Span: A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity*, Toronto : Hanover Square Press, 2023.

- OCDE, *Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle*, OECD/LEGAL/0449, 22 mai 2019, révisée en mai 2024.
- Parasuraman, Raja, et Riley, Victor, « Humans and Automation: Use, Misuse, Disuse, Abuse », *Human Factors*, vol. 39, n° 2, 1997, p. 230-253.
- Simon, Herbert A., « Designing Organizations for an Information-Rich World », dans Martin Greenberger (dir.), *Computers, Communications, and the Public Interest*, Baltimore : The Johns Hopkins Press, 1971, p. 37-52.
- UNESCO, *Recommandation sur l'éthique de l'intelligence artificielle*, Paris : UNESCO, 23 novembre 2021.
- Vosoughi, Soroush, Roy, Deb, et Aral, Sinan, « The spread of true and false news online », *Science*, vol. 359, n° 6380, 2018, p. 1146-1151.

E.10 Rapports et données

Climat, vivant et ressources

- Circle Economy, *The Circularity Gap Report* 2025, Amsterdam : Circle Economy, 2025.
- Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification, *Global Land Outlook*, 2e éd., Bonn : CNULCD, 2022.
- Copernicus Climate Change Service (C3S), *Global Climate Highlights* 2024, janvier 2025 ; *Global Climate Highlights* 2025, 14 janvier 2026.
- Global Commission on the Economics of Water, *The Economics of Water: Valuing the Hydrological Cycle as a Global Common Good*, 2024.
- Global Footprint Network, *Country Overshoot Days* 2026, 2026.
- IPBES, *Rapport de l'évaluation mondiale de la biodiversité et des services écosystémiques. Résumé à l'intention des décideurs*, Bonn : Secrétariat de l'IPBES, 2019.
- Organisation météorologique mondiale, *State of the Global Climate* 2024, Genève : OMM, mars 2025 ; *State of the Global Climate* 2025, Genève : OMM, 23 mars 2026.
- OMM, PNUE, NOAA, NASA et Commission européenne, *Scientific Assessment of Ozone Depletion: 2022*, Genève : OMM, 2023.
- Planetary Boundaries Science Lab, *Planetary Health Check* 2025, Potsdam : Potsdam Institute for Climate Impact Research, 24 septembre 2025 ; *Planetary Health Check* 2026, 21 septembre 2026.
- PNUE, *Food Waste Index Report* 2024, Nairobi : PNUE, mars 2024.
- PNUE, International Resource Panel, *Global Resources Outlook* 2024, Nairobi : PNUE, 2024.
- PNUE et Global Alliance for Buildings and Construction, *Global Status Report for Buildings and Construction* 2024/2025, Nairobi : PNUE, 2025.
- Rainforest Action Network, BankTrack *et al.*, *Banking on Climate Chaos* 2026, 2026.
- UIT et UNITAR, *The Global E-waste Monitor* 2024, Genève et Bonn, 2024.
- WWF, *Living Planet Report* 2024 – A *System in Peril*, Gland : WWF, 2024.

Économie, inégalités et développement

- Fonds monétaire international, 2025 *Global Debt Monitor*, Washington : FMI, septembre 2025.

- Fonds monétaire international, *World Economic Outlook: Global Economy in the Shadow of War*, Washington : FMI, 14 avril 2026.
- Gould, Elise, Bivens, Josh, et Kandra, Jori, « CEO pay increased in 2024 and is now 281 times that of the typical worker », Washington : Economic Policy Institute, 25 septembre 2025.
- Institute of International Finance, *Global Debt Monitor*, Washington : IIF, 2026.
- Kuznets, Simon, *National Income*, 1929–1932, Senate Document n° 124, 73e Congrès, Washington : U.S. Government Printing Office, 1934.
- Meadows, Donella, *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*, rapport au Balaton Group, Hartland (VT) : The Sustainability Institute, septembre 1998.
- Nations unies, *The Sustainable Development Goals Report* 2025, New York : Nations unies, 2025.
- New Zealand Treasury, *The Wellbeing Budget* 2019, Wellington, 30 mai 2019.
- OCDE, *How's Life? 2020: Measuring Well-being*, Paris : Éditions OCDE, 2020 ; *How's Life? 2024: Well-being and Resilience in Times of Crisis*, Paris : Éditions OCDE, 2024.
- OCDE, *Better Life Index* (Initiative du vivre mieux), Paris : OCDE, depuis 2011.
- OCDE, *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*, Paris : Éditions OCDE, 2013.
- Oxfam International, *Resisting the Rule of the Rich: Protecting Freedom from Billionaire Power*, Oxford : Oxfam, 19 janvier 2026.
- PNUD, *Human Development Report* 1990, New York : Oxford University Press, 1990.
- Stiglitz, Joseph E., Sen, Amartya, et Fitoussi, Jean-Paul, *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, Paris, 2009.
- United Nations Global Compact *et al.*, *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*, 2004.
- World Inequality Lab, Chancel, Lucas, Gómez-Carrera, Ricardo, Moshrif, Rowaida, et Piketty, Thomas (dir.), *World Inequality Report* 2026, Paris : World Inequality Lab, 10 décembre 2025.

Énergie et intelligence artificielle

- Agence internationale de l'énergie, *Energy and AI*, Paris : AIE, avril 2025.
- Agence internationale de l'énergie, *Global Energy Review* 2026, Paris : AIE, 2026.
- AIE, IRENA, Division de statistique des Nations unies, Banque mondiale et OMS, *Tracking SDG 7: The Energy Progress Report* 2025, juin 2025.
- Gmyrek, Paweł, *et al.*, *Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure*, ILO Working Paper, Genève : OIT, mai 2025.
- OCDE, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2023 : intelligence artificielle et marché du travail*, Paris : Éditions OCDE, 2023, https://doi.org/10.1787/aae5dba0-fr.
- Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence, *The 2025 AI Index Report*, Stanford : Stanford HAI, avril 2025 ; *AI Index Report* 2026, 13 avril 2026.

Santé, lien social, travail

- Gallup, *State of the Global Workplace: 2026 Report*, Washington : Gallup, 2026.
- Organisation mondiale de la santé, *From loneliness to social connection: charting a path to healthier societies. Report of the WHO Commission on Social Connection*, Genève : OMS, 30 juin 2025.

- Organisation mondiale de la santé, *World mental health today* et *Mental Health Atlas* 2024, Genève : OMS, 2025.
- Organisation mondiale de la santé, *WHO guidelines on mental health at work*, Genève : OMS, 2022 ; OMS et OIT, *Mental health at work: policy brief*, 2022.
- Organisation mondiale de la santé, *Guidelines on physical activity, sedentary behaviour and sleep for children under 5 years of age*, Genève : OMS, 2019.
- Organisation mondiale de la santé, *The World Health Organization-Five Well-Being Index (WHO-5)*, Genève : OMS, 2024.
- Organisation mondiale de la santé, *Global status report on road safety* 2023, Genève : OMS, 2023.
- One Health High-Level Expert Panel (OHHLEP), définition de l'approche *One Health*, adoptée par la FAO, l'OMSA, le PNUE et l'OMS, 1er décembre 2021.
- OMS et UNICEF, Programme commun de surveillance (JMP), *Progress on household drinking water, sanitation and hygiene* 2000–2024, 2025.
- Topp, Christian Winther, Østergaard, Søren Dinesen, Søndergaard, Susan, et Bech, Per, « The WHO-5 Well-Being Index: A Systematic Review of the Literature », *Psychotherapy and Psychosomatics*, vol. 84, n° 3, 2015, p. 167-176.

Démocratie, confiance, information, culture

- Edelman, *2026 Edelman Trust Barometer: Trust Amid Insularity*, janvier 2026.
- Forum économique mondial, *Global Risks Report* 2026, 21e éd., Genève : WEF, 14 janvier 2026.
- Newman, Nic, *et al.*, *Reuters Institute Digital News Report* 2025, Oxford : Reuters Institute for the Study of Journalism, 2025.
- OCDE, *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment*, Paris : Éditions OCDE, 2024.
- Open Society Institute – Sofia, *Media Literacy Index* 2026, Sofia, janvier 2026.
- Pew Research Center, « How the Global Religious Landscape Changed From 2010 to 2020 », Washington, 9 juin 2025.
- Reporters sans frontières, *Classement mondial de la liberté de la presse* 2025, Paris : RSF, mai 2025.
- V-Dem Institute, *Democracy Report 2026: Unraveling the Democratic Era?*, Göteborg : Université de Göteborg, mars 2026.
- World Justice Project, *Rule of Law Index* 2025, Washington : WJP, 2025.

Éducation, participation et politiques publiques

- Banque mondiale, *Empowerment Case Studies: Participatory Budgeting in Brazil*, Washington : Banque mondiale, s. d.
- Citizens' Assembly (Irlande), *First Report and Recommendations of the Citizens' Assembly: The Eighth Amendment of the Constitution*, Dublin, 29 juin 2017.
- Convention citoyenne pour le climat, *Rapport final*, Paris, juin 2020.
- Ministère finlandais de l'Éducation et de la Culture, *Media literacy in Finland — National media education policy*, Helsinki, 2019.

- Department for Education (Royaume-Uni), *PISA 2022: National Report for England*, Londres, décembre 2023.
- OCDE, *Résultats du PISA 2022 (Volume I)*, Paris : Éditions OCDE, 2023.
- Opetushallitus (Agence nationale finlandaise pour l'éducation), *National Core Curriculum for Basic Education 2014*, Helsinki, 2014.
- ONU Tourisme, *Baromètre du tourisme mondial*, Madrid, janvier 2025.

Suisse

- Association des Communes Suisses, « Statistique des communes actualisée pour l'année 2026 », 6 janvier 2026.
- Conférence suisse sur la comptabilité publique (CSPCP), modèle comptable harmonisé MCH2, « Annexe C | Indicateurs financiers : Définitions et calculs », version du 31 janvier 2025.
- Fischer, Adrian, Lamprecht, Markus, et Stamm, Hanspeter, *Observatoire du bénévolat en Suisse 2025*, Zurich et Genève : Seismo, 2025.
- Fust, Alexander, *et al.*, *Schweizer KMU. Eine Analyse der aktuellsten Zahlen*, OBT et KMU-HSG, 2024.
- Office fédéral de l'environnement (OFEV), *Inventaire des gaz à effet de serre de la Suisse* (données 2024), Berne, 2026.
- Office fédéral de la statistique (OFS), système d'indicateurs MONET 2030 ; Statistique structurelle des entreprises (STATENT) ; module « Travail non rémunéré » de l'Enquête suisse sur la population active (2020), Neuchâtel.
- Office fédéral du développement territorial (ARE), *Cercle Indicateurs : indicateurs de développement durable pour les cantons et les villes*, Berne, 2025.
- Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), « Formation professionnelle initiale », page web, consultée le 30.9.2026.

Europe

- Eurostat, « Structural business statistics overview », *Statistics Explained*, Luxembourg (données 2023).
- Eurostat, « 9.2% of EU population struggled to keep their home warm », Luxembourg, 2 février 2026.

E.11 Textes juridiques et normatifs

Droit international et instruments des Nations unies

- Assemblée générale des Nations unies, *Déclaration universelle des droits de l'homme*, 10 décembre 1948.
- Assemblée générale des Nations unies, résolution A/RES/70/1, *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, 25 septembre 2015.
- Assemblée générale des Nations unies, résolution A/RES/79/1, *Pacte pour l'avenir*, 22 septembre 2024 (annexes : Pacte numérique mondial ; Déclaration sur les générations futures).

- Conseil des droits de l'homme des Nations unies, résolution 17/4 du 16 juin 2011 ; *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, New York et Genève : HCDH, 2011.
- Convention sur la diversité biologique, décision 15/4, *Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal*, 19 décembre 2022.
- Conseil de l'Europe, *Convention-cadre sur l'intelligence artificielle et les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit* (STCE n° 225), Vilnius, 5 septembre 2024.
- Cour européenne des droits de l'homme (Grande Chambre), *Verein KlimaSeniorinnen Schweiz et autres c. Suisse*, requête n° 53600/20, arrêt du 9 avril 2024.
- Cour internationale de justice, *Obligations des États en matière de changement climatique*, avis consultatif du 23 juillet 2025.
- UNESCO, *Recommandation sur l'éducation pour la paix, les droits de l'homme et le développement durable*, Paris : UNESCO, novembre 2023.
- UNEP Finance Initiative, *Principles for Sustainable Insurance*, Rio de Janeiro, juin 2012.
- Groupe de Fribourg, *Les droits culturels. Déclaration de Fribourg*, Fribourg : IIEDH, Université de Fribourg, 7 mai 2007.

Normes

- ISO 26000:2010, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Genève : Organisation internationale de normalisation, 2010.
- ISO 14040:2006, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Principes et cadre* ; ISO 14044:2006, *Exigences et lignes directrices*, Genève : ISO, 2006.
- CEN, CWA 17493:2019 — *Journalism Trust Initiative*, Bruxelles : CEN, décembre 2019.
- ISO 30414:2025, *Human resource management — Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure*, Genève : ISO, 2025 (remplace ISO 30414:2018).
- ISO 37002:2021, *Whistleblowing management systems — Guidelines*, Genève : ISO, 2021.
- ISO 45003:2021, *Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*, Genève : ISO, 2021.
- Global Reporting Initiative, *GRI 2: General Disclosures 2021* ; *GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016*.
- World Resources Institute et World Business Council for Sustainable Development, *GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard* ; *Corporate Value Chain (Scope 3) Standard*.
- Nations unies, Division de statistique, cadre mondial d'indicateurs des objectifs de développement durable et fiches de métadonnées des indicateurs (unstats.un.org).

Suisse

- Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (RS 101), notamment préambule et art. 5a, 15, 28, 43a, 72, 80, 104a, 120, 139 et 141.
- Code des obligations (RS 220), art. 828 ss (société coopérative) et art. 964a ss (transparence et devoir de diligence).
- Loi fédérale du 16 décembre 2005 sur la protection des animaux (RS 455) et ordonnance sur la protection des animaux (RS 455.1).
- Loi fédérale du 20 mars 2009 sur la procédure pénale applicable aux mineurs (RS 312.1).

- Loi fédérale du 21 juin 2019 sur les marchés publics (RS 172.056.1).
- Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg, RS 151.1), art. 13a ss.
- Loi fédérale du 25 septembre 2020 sur la protection des données (RS 235.1).
- Loi fédérale sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (loi sur le CO_2, RS 641.71).
- Loi fédérale sur l'agriculture (RS 910.1), art. 70a.
- Ordonnance du 9 novembre 2005 sur la surveillance des entreprises d'assurance privées (RS 961.011).
- Convention de 1937 dans l'industrie suisse des machines et de la métallurgie (« paix du travail »).
- Conseil fédéral, avant-projet de loi fédérale sur la gestion durable des entreprises, mis en consultation le 2 avril 2026.
- Chancellerie fédérale, résultats officiels des votations fédérales du 3 mars 2013 (aménagement du territoire ; initiative « contre les rémunérations abusives »), du 24 novembre 2013 (initiative « 1:12 »), du 21 mai 2017 (loi sur l'énergie), du 24 septembre 2017 (sécurité alimentaire), du 29 novembre 2020 (initiative « Entreprises responsables »), du 18 juin 2023 (loi sur le climat et l'innovation), du 9 juin 2024 (approvisionnement en électricité) et du 24 novembre 2024 (routes nationales) ; Année politique suisse, Swissvotes, Université de Berne.
- Ville de Zurich, votations communales du 30 novembre 2008 (société à 2000 watts) et de 2011 (article de principe sur la politique du logement) ; Ville de Zurich, « Wohnpolitik », page web, consultée le 30.9.2026.

Union européenne

- Commission européenne, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, COM(2011) 681 final, 25 octobre 2011.
- Règlement (UE) 2016/679 (règlement général sur la protection des données, RGPD).
- Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables (taxonomie).
- Règlement (UE) 2022/2065 du 19 octobre 2022 relatif à un marché unique des services numériques (DSA).
- Directive (UE) 2019/1937 du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union.
- Règlement délégué (UE) 2023/1669 de la Commission du 16 juin 2023 en ce qui concerne l'étiquetage énergétique des smartphones et des tablettes.
- Directive (UE) 2023/970 du 10 mai 2023 visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations (transparence salariale).
- Directive (UE) 2024/825 du 28 février 2024 donnant aux consommateurs les moyens d'agir en faveur de la transition verte.
- Règlement (UE) 2024/1083 du 11 avril 2024 établissant un cadre commun pour les services de médias dans le marché intérieur (liberté des médias).
- Règlement (UE) 2024/1689 du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle (AI Act).

- Directive (UE) 2024/1760 du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité.
- Règlement (UE) 2024/1781 du 13 juin 2024 établissant un cadre pour la fixation d'exigences en matière d'écoconception applicables aux produits durables.
- Directive (UE) 2024/1799 du 13 juin 2024 établissant des règles communes visant à promouvoir la réparation des biens.
- Règlement (UE) 2024/1991 du 24 juin 2024 relatif à la restauration de la nature.
- Directive (UE) 2026/470 du 24 février 2026 (« Omnibus I ») modifiant les exigences de publication d'informations en matière de durabilité et de devoir de vigilance.
- Règlement (UE) 2026/1744 du Parlement européen et du Conseil du 8 juillet 2026 (« omnibus numérique sur l'IA »), *Journal officiel de l'Union européenne*, L, 24 juillet 2026.

France

- Loi n° 82-600 du 13 juillet 1982 relative à l'indemnisation des victimes de catastrophes naturelles.
- Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.
- Loi n° 2014-896 du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales.
- Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.
- Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.
- Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (PACTE).
- Tribunal judiciaire de Paris, jugement du 5 décembre 2023, Fédération SUD PTT c. La Poste.

Autres États

- Constitution du Royaume du Bhoutan, 2008.
- Constitution de la République de l'Équateur, 2008.
- Constitution de l'État plurinational de Bolivie, 2009.
- Nouvelle-Zélande, *Children, Young Persons, and Their Families Act* 1989 (aujourd'hui *Oranga Tamariki Act* 1989).
- Nouvelle-Zélande, *Te Awa Tupua (Whanganui River Claims Settlement) Act* 2017.
- Pays de Galles, *Well-being of Future Generations (Wales) Act* 2015.
- Royaume-Uni, *Animal Welfare (Sentience) Act* 2022.
- États-Unis, Securities and Exchange Commission, « Pay Ratio Disclosure », règle finale du 5 août 2015 (Dodd-Frank Act, sect. 953(b)).

ANNEXE F

Note sur la méthode, les citations et les sources

Un livre qui demande à ses lectrices et à ses lecteurs de « répondre et transmettre » doit commencer par rendre compte de sa propre fabrication. Cette note explique comment les faits, les chiffres et les citations de ce livre ont été établis et quelles conventions ont été suivies.

F.1 Comment ce livre a été vérifié

Les sources primaires d'abord. Chaque citation d'un tiers renvoie, autant que possible, au texte original ou à une édition de référence : les fragments des présocratiques dans l'édition Diels-Kranz, Aristote dans la numérotation Bekker, Adam Smith dans l'édition de Glasgow, les textes bibliques, coraniques ou confucéens dans des traductions publiées et nommées. Les données proviennent des organisations qui les produisent (OMM, Copernicus, IPBES, OMS, OCDE, FMI, OIT, Nations unies, offices statistiques nationaux…), les textes juridiques des publications officielles (Fedlex, EUR-Lex, journaux officiels et sites des parlements), les résultats scientifiques des articles eux-mêmes, identifiés lorsque c'était possible par leur DOI. Les références, les ISBN et les pages ont été contrôlés, quand il le fallait, au moyen des bases bibliographiques publiques. Les chiffres portent leur année et leur source ; les plus récents datent de 2024 à 2026, et la date de référence du livre est le 30 septembre 2026.

Aucune encyclopédie collaborative, aucun site de citations. À la demande expresse de l'auteur, Wikipédia n'est jamais citée comme source. Elle a pu, au mieux, aider à localiser une source primaire, qui a alors été consultée et citée. Il en va de même des sites de citations, qui sont à l'origine de la plupart des fausses attributions.

Trois textes de référence lus intégralement. Les deux textes compagnons et le guide SALTER ont été lus en entier, et chaque citation qui en est tirée a été contrôlée mot à mot par recherche de chaîne exacte : *Capitalism to Peopleism* de Ravi Chaudhry (pages imprimées de l'édition de 2024), l'encyclique *Magnifica Humanitas* (texte officiel, par numéro de paragraphe) et SALTER® — *La boussole consciente pour un monde en mutation* (2026). Les paraphrases de ces textes sont signalées comme telles ; ce qui figure entre guillemets est verbatim.

Un journal de sources et une vérification indépendante. Pour chaque chapitre, un journal de sources a consigné chaque citation et chaque fait non trivial, avec sa référence exacte et un statut : « vérifié » (et comment) ou « prudence » (et pourquoi). Chaque chapitre a ensuite été relu par un vérificateur qui ne l'avait pas écrit, chargé de douter de tout : existence et exactitude des citations, fidélité des traductions, chiffres, dates, titres, articles de loi, résultats de votations, cohérence de la terminologie d'un chapitre à l'autre. Les corrections et les points restant à valider ont

été consignés dans des rapports. Lorsqu'une affirmation n'a pas pu être vérifiée, elle a été supprimée ou reformulée avec prudence ; lorsqu'une citation n'a pas pu être retrouvée, elle n'a pas été utilisée.

Ce qui reste ouvert. Quelques points sont signalés dans les notes : des pages à confronter à une édition imprimée précise, des données susceptibles d'être révisées par leurs producteurs, des citations d'ouvrages récents relevées d'après des recensions. Nous les indiquons plutôt que de les masquer. Les lectrices et les lecteurs qui relèveraient une erreur sont invités à la signaler : c'est le principe même d'une théorie qui se veut ouverte et perfectible (chapitre 14).

F.2 Conventions

- **Traductions.** Lorsqu'une traduction française publiée existe et a été utilisée, elle est nommée. Les traductions faites pour ce livre portent la mention « (trad. libre) » ; pour les citations traduites de l'anglais, de l'allemand ou d'une langue ancienne, le texte original figure en note.
- **Pages et numérotations.** Les pages renvoient à l'édition indiquée dans la note. Les textes classiques sont cités selon leur numérotation standard (Diels-Kranz pour les présocratiques, Stephanus pour Platon, Bekker pour Aristote, livre-chapitre-paragraphe pour Smith, chapitre et verset pour la Bible, sourate et verset pour le Coran) ; *Magnifica Humanitas* par numéro de paragraphe (n.) ; *Capitalism to Peopleism* par page imprimée.
- **Pagination de *Capitalism to Peopleism*.** Les pages citées renvoient à la pagination imprimée de l'édition Simon & Schuster India (2024), telle qu'elle figure dans le fichier PDF de l'ouvrage transmis par Ravi Chaudhry à l'auteur en 2025. Une édition ultérieure pourrait présenter une pagination différente.
- **Longueur des citations.** Les citations d'œuvres encore protégées sont brèves (vingt-cinq mots au plus) ; le reste est paraphrasé et signalé comme tel.
- **Paraphrases et cas fictifs.** Une idée résumée sans guillemets est attribuée prudemment et marquée « paraphrase » en note. Les exemples inventés pour illustrer une démarche sont signalés comme « cas illustratifs fictifs » ; les exemples réels sont sourcés.
- **Formulations de l'auteur.** Les phrases de David Fiorucci tirées de ses documents de travail lui sont attribuées ; elles ne sont jamais présentées comme des citations de tiers.
- **Convergences, non cautions.** Les rapprochements avec *Magnifica Humanitas*, le Peopleism ou d'autres cadres relèvent des critères qu'ils partagent ; ils n'impliquent aucune approbation réciproque (annexe C).

F.3 Outils numériques et responsabilité

Ce livre a été préparé avec l'aide d'outils d'intelligence artificielle, utilisés pour la recherche documentaire, la rédaction de versions de travail et la vérification croisée des sources, sous la direction de l'auteur, qui en a fixé les orientations et en assume le contenu. Leurs propositions ont été soumises aux mêmes règles que toute autre source : aucune citation, aucun chiffre n'a été retenu sans vérification — et plusieurs des fausses attributions repérées lors de la vérification prove-

naient précisément de brouillons produits par ces outils. C'est une raison de plus pour appliquer à l'intelligence artificielle ce que le chapitre 13 demande d'elle : la transparence, et une responsabilité humaine identifiable.

ANNEXE G

À propos de l'auteur et de LP3 AG / SA

L'auteur



Photo : Oliver Oettli (www.oliveroettli.ch)

David Fiorucci, né en 1968 à Fribourg (Suisse), binational suisse et italien, est expert en leadership, auteur, conférencier, fondateur et entrepreneur. Marié depuis 1998 à Barbara Fiorucci-Huber, il est père de trois enfants.

Il a occupé différentes fonctions de cadre et de direction dans l'industrie, les services, le secteur public et la finance, avec plus de trente ans d'expérience dans la conduite d'équipes, en PME comme dans de grandes entreprises nationales et internationales. De 2012 à juin 2016, il a été membre du cadre supérieur au siège de Swiss Life Suisse à Zurich, où il a dirigé le Learning & Development et accompagné la transformation de l'entreprise. En 2016, il a fondé LP3.

Il a mené mandats, projets et ateliers en Suisse (dans les trois grandes régions linguistiques), en France, en Allemagne et en Autriche. Ses langues de travail sont le français, l'allemand, l'anglais et l'italien. Il est membre du comité consultatif de l'Association suisse pour la formation des cadres et détient plusieurs mandats dans l'enseignement supérieur.

Ses quatre leviers d'impact : la formation et le leadership (former des dirigeantes et dirigeants conscients de leur impact), la fondation privée « DFi David Fiorucci », le bénévolat et le mécénat en faveur de la planète, de sa nature, de sa faune et de ses habitants, et le projet du Cloître du temps suspendu, lieu de retraite où la conscience peut se tourner vers les thèmes essentiels pour l'individu et la société.

Ouvrages de l'auteur

- David Fiorucci & Thomas Nast, *Leader pour une économie durable — LP3 Leadership*, Berne : Stämpfli Verlag AG, 2017 (original allemand *Leader für eine nachhaltige Wirtschaft*, 2016).
- Thomas Nast & David Fiorucci, *Team für eine nachhaltige Wirtschaft — LP3 Leadership*, Berne : Stämpfli Verlag AG, 2017.
- Thomas Nast & David Fiorucci, *Partner für eine nachhaltige Wirtschaft — LP3 Leadership*, Berne : Stämpfli Verlag AG, 2019.
- David Fiorucci & Thomas Nast, *Octocratie — Redonnons du sens aux organisations*, Berne : jahr+tag GmbH, 2024 (également en allemand et en anglais).
- David Fiorucci, *SALTER® — La boussole consciente pour un monde en mutation*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026 (publication gratuite, www.salter.ch).
- David Fiorucci, *L'Équiconscisme — La théorie de l'équilibre conscient, pour une économie au service du vivant*, Biel/Bienne : LP3 AG / SA, 2026, ISBN 978-3-9526757-3-1 (le présent livre blanc, licence CC BY-NC-SA 4.0).

LP3 AG / SA

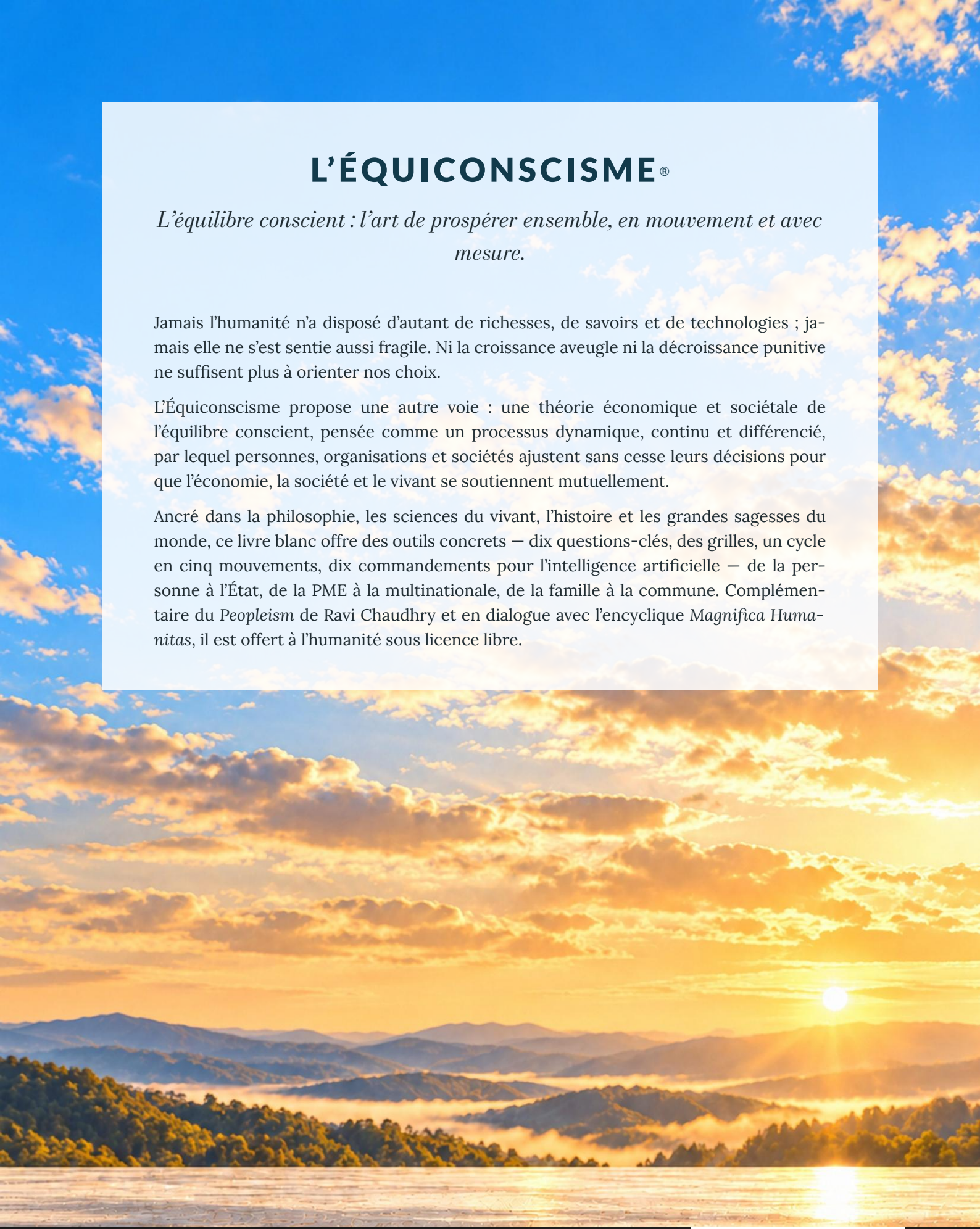
LP3 AG / SA, dont le siège est à Bienne, développe depuis 2016 des approches et des programmes à l'intersection du leadership, du développement organisationnel et de la transformation consciente :

- **LP3®** — une approche du leadership : la capacité de créer du mouvement et de mobiliser les personnes vers un objectif commun et une vision attractive ; un pouvoir légitime plutôt qu'un pouvoir formel. Son nom, LP³, associe le **L** du Leadership au **P** à la puissance trois : **Potentiel**, **Puissance** (ou pouvoir) et **Performance**. Des leaders conscients de leurs forces et de leurs points de vigilance connaissent leur potentiel, exercent leur pouvoir avec un meilleur impact, causent moins de dommages collatéraux — et la performance de l'organisation en bénéficie.
- **Octocracy®** (l'Octocratie) — une approche de gouvernance : la répartition des droits de décision et de la responsabilité dans des organisations qui ne veulent fonctionner ni de manière purement hiérarchique ni sans structure.
- **Cofluencer®** — une posture : la capacité de produire un effet ensemble plutôt que d'exercer une influence.
- **SALTER®** — un cadre diagnostique : six fractures, six leviers.
- **L'Équiconscisme®** — la théorie de l'équilibre conscient qui relie l'ensemble, offerte comme bien commun.

Contact

LP3 AG / SA · Eidochsweg 23 / Chemin du Lézard 23 · 2504 Biel/Bienne · Suisse david.fiorucci@lp3leadership.com · +41 78 818 40 18 www.lp3leadership.com · www.salter.ch · www.octocracy.swiss · www.davidfiorucci.com · www.equiconscism.org (en préparation)

Mes réflexions, mes engagements, mes actions



L'ÉQUICONSCISME®

L'équilibre conscient : l'art de prospérer ensemble, en mouvement et avec mesure.

Jamais l'humanité n'a disposé d'autant de richesses, de savoirs et de technologies ; jamais elle ne s'est sentie aussi fragile. Ni la croissance aveugle ni la décroissance punitive ne suffisent plus à orienter nos choix.

L'Équiconscisme propose une autre voie : une théorie économique et sociétale de l'équilibre conscient, pensée comme un processus dynamique, continu et différencié, par lequel personnes, organisations et sociétés ajustent sans cesse leurs décisions pour que l'économie, la société et le vivant se soutiennent mutuellement.

Ancré dans la philosophie, les sciences du vivant, l'histoire et les grandes sagesses du monde, ce livre blanc offre des outils concrets — dix questions-clés, des grilles, un cycle en cinq mouvements, dix commandements pour l'intelligence artificielle — de la personne à l'État, de la PME à la multinationale, de la famille à la commune. Complémentaire du *Peopleism* de Ravi Chaudhry et en dialogue avec l'encyclique *Magnifica Humanitas*, il est offert à l'humanité sous licence libre.

© 2026 David Fiorucci — LP3 AG / SA · Texte sous licence CC BY-NC-SA 4.0
Équiconscisme®, SALTER®, LP3®, Octocracy® et Cofluencer® sont des marques déposées
ISBN 978-3-9526757-3-1 · LP3 AG / SA · Chemin du Lézard 23 · 2504 Biel/Bienne · Suisse
www.lp3leadership.com · www.equiconscism.org

ISBN 978-3-9526757-3-1
9 783952 675731 >