

JORDAN B.  
PETERSON

12 NOUVELLES  
RÈGLES  
POUR UNE VIE

AU-DELÀ DE L'ORDRE

LE PHÉNOMÈNE MONDIAL





12 nouvelles règles  
pour une vie  
au-delà de l'ordre

DU MÊME AUTEUR  
AUX ÉDITIONS J'AI LU

*12 règles pour une vie*

JORDAN B.  
PETERSON

12 nouvelles règles  
pour une vie  
au-delà de l'ordre

Traduit de l'anglais (États-Unis)  
par Sébastien Baert



Cet ouvrage a été publié en langue anglaise sous le titre original :  
BEYOND ORDER 12 MORE RULES FOR LIFE

Copyright © 2020 Jordan B. Peterson.

Première publication en anglais par Portfolio,  
une collection de Penguin Random House.

© Luminare Publishing Ltd pour les illustrations

Pour l'édition française  
© Éditions Michel Lafon, 2021

---

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À ma femme, Tammy Maureen Roberts Peterson,  
que j'aime de tout mon cœur depuis cinquante ans,  
et qui est quelqu'un d'admirable en tout point,  
au-delà du raisonnable.*



## MESSAGE DE L'AUTEUR EN PÉRIODE DE PANDÉMIE

Comme il est déroutant d'écrire un ouvrage durant cette crise mondiale provoquée par la propagation de la Covid-19. D'une certaine façon, en ces temps difficiles, il paraît absurde de penser à autre chose qu'à cette pathologie. Néanmoins, le fait de lier toutes les réflexions contenues dans les travaux actuels à l'existence de la pandémie – qui, elle aussi, passera – me semble être une erreur, car les problèmes normaux de la vie reviendront au premier plan, à un moment ou à un autre (et heureusement !). Cela signifie que tout auteur aujourd'hui est inévitablement destiné à commettre une erreur (trop se concentrer sur la pandémie, dont la durée est inconnue, et produire un livre qui sera par conséquent rapidement daté) ou une autre (ne pas tenir compte de la pandémie, ce qui ressemble à un refus de voir l'évidence).

Après mûre réflexion, et après en avoir discuté avec mon éditeur, j'ai décidé d'écrire *12 nouvelles règles pour une vie au-delà de l'ordre* en suivant le plan que je m'étais fixé il y a plusieurs années, et de me concentrer sur des problèmes non spécifiques à l'époque actuelle (en

courant ainsi le risque de commettre la seconde erreur plutôt que la première). Je suppose également que ceux qui ont choisi de lire ce livre ou d'en écouter la version audio seront soulagés de pouvoir détourner un moment leur attention du coronavirus et de ses ravages.

## INTRODUCTION

Le 5 février 2020, je me suis réveillé dans un service de soins intensifs... à Moscou. J'étais attaché au lit par des sangles de quinze centimètres de large car, même si j'avais perdu connaissance, j'avais été suffisamment agité pour tenter d'ôter les cathéters de mon bras et de quitter l'unité de soins intensifs. J'étais à la fois furieux, désorienté et agacé de ne pas savoir où je me trouvais, au milieu d'individus qui parlaient une langue étrangère, en l'absence de ma fille Mikhaila et de son mari Andrey, dont on avait limité la présence aux horaires de visite, et à qui on avait interdit de venir à mon réveil. J'étais également furieux d'être là, et je m'en pris à ma fille lorsqu'elle me rendit visite plusieurs heures plus tard. Je me sentais trahi, même si c'était bien loin d'être le cas. On s'était occupé de moi avec application, et avec toute la logistique nécessaire quand on se fait soigner dans un pays vraiment étranger. Je n'ai aucun souvenir de ce qui s'est passé durant les semaines précédant mon hospitalisation, et très peu de la période qui s'étend jusqu'à mon admission dans un hôpital de Toronto, la ville canadienne où je vis, à la mi-décembre. Une des rares choses dont

je me souviens, quand je repense à ce début d'année, c'est du temps que j'ai passé à écrire ce livre.

J'ai écrit et corrigé la majeure partie de *12 Nouvelles règles pour une vie au-delà de l'ordre* à un moment où les membres de ma famille étaient empoisonnés par de graves problèmes de santé. Ces soucis ayant été rendus publics, je vous dois quelques explications. Tout d'abord, en janvier 2019, ma fille Mikhaila dut trouver un chirurgien pour remplacer une partie de la cheville artificielle qu'on lui avait implantée une dizaine d'années plus tôt. L'implant initial n'étant pas parfait, il lui avait causé d'importantes douleurs qui l'avaient empêchée de marcher, avant de ne plus du tout remplir son office. J'ai passé un mois avec elle à l'hôpital de Zurich, en Suisse, le temps de son opération et de son rétablissement.

Au début du mois de mars, moins de quatre semaines plus tard, ma femme, Tammy, a subi une opération de routine à Toronto pour un cancer des reins bénin et parfaitement curable. Un mois et demi après l'opération, qui avait nécessité l'ablation d'un tiers de l'organe en question, nous avons appris qu'elle souffrait d'une complication extrêmement rare avec un taux de mortalité à un an proche de cent pour cent.

Deux semaines plus tard, ses chirurgiens lui ôtèrent les deux tiers restants du rein touché, ainsi qu'une partie non négligeable du système lymphatique abdominal associé. L'opération sembla interrompre la progression du cancer, mais provoqua des fuites de fluides (jusqu'à quatre litres par jour) de son système lymphatique désormais endommagé – une pathologie du nom d'ascite chyleuse – aussi

dangereuses que la complication initiale. Nous sommes allés consulter une équipe de médecins à Philadelphie, qui, dans les quatre-vingt-seize heures suivant l'injection d'un colorant à l'huile de pavot destiné à améliorer les images du scanner et de l'IRM, parvint à faire cesser totalement la perte de fluides de Tammy. Cette avancée se produisit le jour même de notre trentième anniversaire de mariage. Elle se rétablit rapidement, et, selon toute vraisemblance, complètement. Une illustration de la chance sans laquelle aucun de nous ne pourrait vivre, de sa force et de sa résistance, toutes deux admirables.

Malheureusement, dans le même temps, ma santé s'est gravement détériorée. J'avais commencé à prendre un anxiolytique début 2017, après avoir souffert de ce qui se révéla être une réaction auto-immune à un aliment que j'avais consommé durant les fêtes de Noël 2016<sup>1</sup>. Cette réaction alimentaire me rendait extrêmement anxieux et me donnait inlassablement l'impression d'être frigorifié, quels que soient ma tenue et le nombre de couvertures sous lesquelles je me blottissais. En outre, elle me faisait faire de l'hypotension, au point que chaque fois que je tentais de me lever, j'avais un voile gris devant les yeux et étais contraint de m'accroupir au moins une demi-douzaine de fois avant de pouvoir recommencer. Je souffrais également d'insomnies quasi totales. Mon médecin de famille m'avait prescrit une benzodiazépine ainsi que des somnifères. J'ai pris ces derniers une poignée de fois avant de cesser totalement de les prendre. Les horribles symptômes dont je souffrais, y compris mes insomnies, s'étaient presque immédiatement et

intégralement dissipés grâce à mon traitement à la benzodiazépine, ce qui rendait les somnifères inutiles. J'ai pris de la benzodiazépine pendant trois ans, parce que mon existence m'avait paru anormalement stressante durant cette période (l'époque où ma vie paisible de professeur d'université et de praticien avait fait place à la réalité tumultueuse d'un personnage public), et parce que j'étais convaincu que ce médicament – comme on le prétend souvent au sujet des benzodiazépines – était une substance relativement inoffensive.

Toutefois, les choses ont changé en mars 2019, au début de la lutte médicale de ma femme. J'avais remarqué que mes angoisses se faisaient sensiblement plus fréquentes après l'hospitalisation, l'opération et le rétablissement de ma fille. Par conséquent, j'ai demandé à mon médecin de famille d'augmenter ma dose de benzodiazépine, afin que je cesse de me préoccuper de mes angoisses et d'inquiéter les autres avec. Malheureusement, à la suite de cet ajustement, j'ai souffert d'une nette augmentation de mes émotions négatives. Je lui ai demandé qu'il augmente de nouveau mon dosage (à l'époque, nous tentions de gérer la seconde opération de Tammy et ses complications, et j'attribuais mes nouvelles angoisses à ce problème), mais ce fut de pire en pire. Je n'attribuais pas cela à une réaction paradoxale du traitement – je sais désormais que c'était le cas –, mais à la récurrence d'une tendance à la dépression qui m'empoisonnait l'existence depuis des années<sup>2</sup>. Quoi qu'il en soit, j'ai totalement cessé de prendre de la benzodiazépine en mai de cette année-là, tentant deux doses de kétamine par semaine,

comme prescrit par un psychiatre que j'avais consulté. La kétamine, un anesthésique et psychotrope atypique, a parfois des effets positifs aussi soudains que considérables sur la dépression. Elle n'en eut aucun sur moi, à l'exception de deux séjours de quatre-vingt-dix minutes en enfer. Cela me donna l'impression d'avoir toutes les raisons de me sentir coupable et honteux, sans tirer le moindre bénéfice de mes expériences positives.

Quelques jours après ma seconde prise de kétamine, j'ai commencé à souffrir des profonds effets du manque de benzodiazépine, franchement intolérables : des angoisses bien au-delà de tout ce que j'avais connu jusqu'alors, une nervosité et un besoin de bouger impossibles à maîtriser (trouble officiellement appelé l'akathisie), des pensées autodestructrices accablantes, et l'absence totale de joie. Un ami de la famille, un médecin, m'éclaira sur les dangers d'un arrêt brutal de la benzodiazépine. J'ai par conséquent recommencé à en prendre, mais à plus petite dose. La plupart, mais pas la totalité, de mes symptômes se sont dissipés. Pour traiter ceux qui restaient, j'ai également commencé à prendre un antidépresseur qui m'avait été très bénéfique par le passé. Toutefois, il m'épuisait tellement qu'il me fallait au moins quatre heures de sommeil supplémentaires par jour – ce qui n'était pas commode à l'époque des graves problèmes de santé de Tammy –, sans compter qu'il me donnait envie de manger deux ou trois fois plus.

Au bout d'environ trois mois d'angoisses terribles, d'hypersomnie incontrôlable, d'akathisie atroce et d'appétit féroce, je me suis rendu dans une clinique américaine

prétendument spécialisée dans le sevrage rapide de benzodiazépine. Malgré les bonnes intentions d'un grand nombre de ses psychiatres, la clinique se vit contrainte de me prescrire une réduction lente et progressive de mon dosage, dont je ressentais déjà les effets négatifs qu'il leur était impossible de contrecarrer de façon significative à l'aide des traitements proposés.

Je suis néanmoins resté dans cette clinique de la mi-août – quelques jours seulement après que Tammy se fut remise de ses complications post-chirurgicales – à la fin du mois de novembre, et je suis rentré à Toronto dans un piteux état. À cette époque, mon akathisie (le trouble des mouvements incontrôlables que j'évoquais plus haut) s'était aggravée au point qu'il m'était impossible de rester assis ou dans n'importe quelle autre position plus d'un instant sans éprouver de profondes souffrances. En décembre, je fus admis dans un hôpital de la région, et à partir de là, je n'ai plus conscience des événements qui se sont produits jusqu'à mon réveil à Moscou. Comme je l'ai appris plus tard, ma fille Mikhaila et son mari Andrey m'avaient fait sortir de l'hôpital de Toronto début janvier, convaincus que le traitement que l'on m'y administrait me faisait plus de mal que de bien (un avis auquel je souscrivis entièrement lorsqu'on m'en fit part).

La situation dans laquelle je me retrouvai en reprenant connaissance en Russie fut compliquée par le fait que j'avais également contracté une double pneumonie au Canada, bien que ce mal n'ait été diagnostiqué et traité qu'à mon arrivée en unité de soins intensifs à Moscou. Cependant, j'étais avant tout là-bas pour que

les médecins de la clinique puissent faciliter mon sevrage de benzodiazépine grâce à une procédure soit inconnue, soit considérée comme trop dangereuse en Amérique du Nord. Comme je ne tolérais aucune réduction de dosage – à l'exception de la première réduction, des mois auparavant –, on m'a placé en coma artificiel pour que je puisse échapper aux symptômes du sevrage les plus insupportables. C'était le 5 janvier, et cela dura neuf jours, durant lesquels on me plaça également dans une machine capable de réguler mécaniquement ma respiration. Le 14 janvier, on m'a fait sortir du coma et on a interrompu mon intubation. Je me suis réveillé quelques heures, le temps d'informer ma fille que je ne souffrais plus d'akathisie, bien que je n'en aie aucun souvenir.

Le 23 janvier, on m'a placé dans une autre unité de soins intensifs, spécialisée en rééducation neurologique, celle-là. Je me rappelle m'être réveillé le 26 pour une courte période, avant de revenir à moi de manière définitive, comme nous l'avons vu, le 5 février. Dix jours d'un délire de grande intensité. Une fois ce problème réglé, j'ai emménagé dans un centre de rééducation plus convivial dans la grande banlieue de Moscou. Là-bas, il m'a fallu réapprendre à monter et descendre un escalier, à boutonner mes vêtements, à me coucher tout seul, à positionner mes mains convenablement sur un clavier d'ordinateur et à taper. Il semblait que je ne voyais pas correctement. Ou, plus précisément, que je ne voyais pas comment utiliser mes membres pour interagir avec ce que je percevais. Au bout de quelques semaines, après avoir réglé l'essentiel de mes problèmes de perception et de coordination,

ma fille, son mari, leur enfant et moi nous sommes installés en Floride, où nous espérions que je pourrais mieux récupérer en me reposant au soleil (un soleil bienvenu après la grisaille glaciale de l'hiver moscovite). C'était juste avant que le monde entier commence à s'inquiéter de la pandémie de Covid-19.

En Floride, j'ai tenté de me sevrer des remèdes prescrits à la clinique de Moscou, même si mon pied et ma main gauches étaient toujours engourdis, et si ces deux extrémités continuaient à trembler, de même que les muscles de mon front. Sans parler de mes angoisses paralysantes. Tous ces symptômes s'amplifiaient au fur et à mesure que je réduisais les dosages, au point que, deux mois plus tard, je dus reprendre ceux que l'on m'avait initialement prescrits en Russie. J'ai considéré cela comme une défaite, le processus de sevrage ayant été alimenté par un optimisme qui avait alors volé en éclats. D'autant plus qu'il me fallait reprendre un traitement que j'avais tenté de supprimer en en payant le prix fort. Heureusement, durant cette période, j'étais accompagné de membres de ma famille et d'amis. Leur présence à mes côtés m'a aidé à rester motivé et à aller de l'avant alors que mes symptômes devenaient insupportables, notamment le matin.

À la fin du mois de mai, trois mois après avoir quitté la Russie, il était devenu évident que mon état empirait plus qu'il ne s'améliorait. Et le fait de devoir me reposer sur des personnes que j'aimais et qui m'aimaient était à la fois intenable et injuste. Mikhaïla et Andrey étaient en contact avec une clinique serbe qui travaillait sur une

nouvelle approche du problème du sevrage de la benzodiazépine. Deux jours seulement après la réouverture des frontières du pays, ils prirent des dispositions pour que je me rende là-bas.

Je ne vais pas prétendre que ce qui est arrivé à ma femme, à moi et à ceux qui étaient impliqués de près dans ses soins l'a été, en fin de compte, pour notre plus grand bien. Ce qui lui est arrivé est vraiment affreux. Elle a souffert de problèmes de santé presque mortels tous les deux ou trois jours durant plus de six mois, puis elle a dû composer avec ma maladie et mon absence. Pour ma part, j'ai eu peur de perdre quelqu'un que je connaissais depuis cinquante ans et à qui j'étais marié depuis trente. J'en ai observé les terribles conséquences sur les autres membres de ma famille, y compris nos enfants, et j'ai enduré les terribles effets d'une dépendance à une substance à laquelle j'étais involontairement devenu accro. Je n'ai aucune intention de déprécier tout cela en prétendant que, grâce à ces épreuves, nous sommes devenus de meilleures personnes. Toutefois, je peux affirmer que le fait d'avoir frôlé la mort d'aussi près a motivé ma femme à se pencher sur certaines questions à propos de sa spiritualité et de sa créativité avec plus d'empressement et de sérieux que prévu, et moi à écrire et à ne retenir que les mots importants, même dans des conditions d'extrême souffrance. C'est certainement grâce à notre famille et à nos amis que nous sommes encore en vie, mais il est également vrai que mon immersion totale dans mon travail d'écriture, qui s'est poursuivi tout au long de la période citée – à l'exception du mois que

j'ai passé dans le coma en Russie –, m'a fourni aussi bien une raison de vivre qu'un moyen de mettre à l'épreuve la viabilité des idées avec lesquelles je me débattais.

Je ne crois pas avoir jamais prétendu – dans mon précédent livre, ni même dans celui-ci – qu'il était nécessairement suffisant de vivre en suivant les règles que je présentais. Il me semble que ce que j'ai affirmé – ce que j'espère avoir affirmé – est la chose suivante : lorsque le chaos vous engloutit ; lorsque la nature vous condamne à la maladie, vous ou quelqu'un que vous aimez ; ou lorsque la tyrannie anéantit quelque chose de valeur que vous avez construit vous-même, il est salutaire de connaître le reste de l'histoire. Tous ces malheurs ne forment que la moitié sombre de l'histoire de l'existence et ne tiennent aucun compte de l'élément héroïque de la rédemption ni de la noblesse de l'esprit humain qui requiert qu'on lui confie un minimum de responsabilités. C'est à nos dépens que nous méprisons cette partie de l'histoire, car la vie est si difficile que le fait de perdre de vue cette partie héroïque de l'existence pourrait nous coûter très cher. Personne n'a envie que cela lui arrive. Il nous faut au contraire y mettre tout notre cœur, notre esprit, observer correctement les choses, avec attention, et vivre de la meilleure façon possible.

Vous pouvez puiser dans vos forces, et même si vos réserves s'amenuisent, elles devraient être suffisantes. Si vous acceptez vos erreurs, vous pouvez en tirer des leçons. Vous pouvez compter sur des traitements, des hôpitaux, ainsi que sur des médecins et des infirmières pour vous aider à vous lever et à vivre au quotidien.

Et puis vous avez votre caractère et votre courage, et s'il n'en reste plus grand-chose et que vous êtes sur le point de jeter l'éponge, vous pouvez compter sur ceux des personnes à qui vous tenez et qui tiennent à vous. Et peut-être, juste peut-être, qu'avec tout cela vous parviendrez à surmonter vos épreuves. Je peux vous dire ce qui jusqu'à présent m'a sauvé : mon amour pour mes proches ; l'amour qu'ils ont pour moi ; leurs encouragements et ceux de mes amis ; et le fait d'avoir pu me focaliser sur un travail important à mes yeux quand j'étais au fond du trou. J'avais la force de m'asseoir devant mon ordinateur. De me concentrer, de respirer et de résister à l'envie de tout envoyer balader tout au long des mois interminables durant lesquels j'étais submergé par l'effroi et la terreur. Même si j'en étais tout juste capable. La plupart du temps, j'avais l'impression que j'allais mourir dans un de ces nombreux hôpitaux où je séjournais. Et je suis convaincu que si j'avais succombé au ressentiment, par exemple, j'aurais péri une bonne fois pour toutes. Je crois avoir eu beaucoup de chance d'échapper à un tel sort.

Nous serait-il impossible (même si cela ne nous déli-vrait pas toujours de la terrible situation où l'on se trouve) de mieux faire face à l'incertitude, aux horreurs de la nature, à la tyrannie de la culture et à notre malveillance ainsi qu'à celle des autres si nous étions de meilleurs individus, des personnes plus courageuses ? Si nous nous efforcions d'être plus exigeants ? Si nous disions plus souvent la vérité ? Les éléments bénéfiques de notre existence ne seraient-ils pas plus susceptibles de se manifester

autour de nous ? Il est impossible, si vos buts sont assez nobles, votre courage suffisant, votre objectif de vérité infaillible que le bien ainsi produit puisse... eh bien, ne pas « justifier l'horreur ». Ce n'est pas tout à fait exact, mais ce n'en est pas loin. De telles attitudes et de tels actes pourraient au moins nous fournir un sens suffisant pour empêcher cette terreur et cette horreur de nous corrompre et de faire du monde qui nous entoure un véritable enfer.

Pourquoi « Au-delà de l'ordre » ? C'est assez simple. L'ordre correspond aux territoires explorés. Nous sommes en ordre quand les actes que nous estimons appropriés produisent les résultats que nous visons. Nous considérons de telles issues comme positives, indiquant en premier lieu que nous nous sommes approchés de nos désirs, et, en second lieu, que notre théorie sur la manière dont le monde fonctionne demeure suffisamment précise. Néanmoins, chaque état de l'ordre, si sécurisant et confortable soit-il, a ses défauts. Nos connaissances sur la façon dont il faut agir avec les autres demeureront éternellement parcellaires, en partie à cause de notre profonde ignorance de l'inconnu ; en partie à cause de notre aveuglement volontaire ; et en partie parce que le monde continue, à sa manière, dans le plus grand chaos, à se transformer de manière inattendue. En outre, l'ordre que nous nous efforçons d'imposer aux autres peut se rigidifier, des suites de tentatives malavisées d'éradiquer de toute considération tout ce qui est inconnu. Quand de telles tentatives vont trop loin, le totalitarisme menace, poussé par le désir d'exercer une

maîtrise complète, alors que c'est impossible, même en théorie. C'est courir le risque d'une dangereuse restriction de tous les changements psychologiques et sociaux nécessaires pour s'adapter à un monde en constante évolution. Nous nous retrouvons alors inéluctablement confrontés au besoin d'aller au-delà de l'ordre, vers son opposé : le chaos.

Si l'ordre est là où ce que nous souhaitons se manifeste – quand nous agissons en accord avec notre sagesse durement acquise –, le chaos se trouve où ce que nous n'attendions pas et ce à quoi nous sommes restés aveugles surgit du potentiel qui nous entoure. Le fait que quelque chose se soit produit à de nombreuses reprises par le passé ne garantit aucunement que cela va continuer à se produire, et de la même façon<sup>3</sup>. Il existe, à jamais, un domaine au-delà de ce que nous savons et pouvons prévoir. Le chaos est une anomalie, une nouveauté, quelque chose d'imprévisible, une transformation, une perturbation, et, bien trop souvent, une descente, lorsque ce que nous avons considéré comme acquis se révèle insuffisamment fiable. Parfois, il se manifeste en douceur, révélant ses mystères dans une expérience qui suscite notre curiosité, nous fascine et nous intéresse. C'est particulièrement probable, mais pas inévitable, lorsque nous abordons ce que nous ne comprenons pas de façon volontaire, malgré une préparation et une discipline rigoureuses. D'autres fois, l'inattendu se fait connaître de manière horrible, soudaine, accidentelle. Vaincus, nous nous effondrons, et nous ne pouvons nous relever qu'au prix de grands efforts... quand cela est possible.

Dans l'absolu, l'ordre n'est pas préférable au chaos, ni inversement. Ce n'est pas la bonne façon de voir les choses. Néanmoins, dans mon précédent ouvrage, je me suis davantage concentré sur les différentes façons de remédier à un trop grand chaos<sup>4</sup>. Nous réagissons à un changement soudain et imprévisible en nous préparant au pire, aussi bien d'un point de vue physiologique que psychologique. Et parce que Dieu seul connaît la nature de ce « pire », nous devons dans notre ignorance nous préparer à toute éventualité. Le problème avec cette préparation permanente, c'est que, à l'excès, elle nous épuise. Mais cela n'implique en aucun cas qu'il nous faut éliminer le chaos (c'est impossible, de toute façon), bien que ce qui est inconnu nécessite d'être géré avec précaution, comme je l'ai maintes fois répété dans mon précédent livre, *12 Règles pour une vie : un antidote au chaos*. Tout ce qui n'est pas touché par la nouveauté stagne, et il est vrai qu'une existence sans curiosité – cet instinct qui nous pousse vers l'inconnu – serait considérablement diminuée. La nouveauté est aussi excitante, fascinante et provocante, en supposant qu'elle nous soit présentée à une vitesse qui ne nous déstabilise pas de manière intolérable.

Comme dans *12 Règles pour une vie*, vous trouverez dans ce livre une explication des règles extraites d'une liste de quarante-deux parue à l'origine sur le site de questions-réponses Quora. Contrairement à mon livre précédent, j'étudie, dans *12 Nouvelles Règles pour une vie au-delà de l'ordre*, la manière dont on peut éviter utilement les dangers d'une trop grande sécurité et d'une trop

grande maîtrise. Puisque ce que nous comprenons est insuffisant (comme nous le découvrons chaque fois que les choses que nous nous efforçons de maîtriser tourment mal), il nous faut garder un pied dans l'ordre tout en essayant de tendre l'autre au-delà. Ainsi, nous sommes incités à explorer et à découvrir les sens les plus profonds en demeurant à la frontière, suffisamment à l'abri pour maîtriser nos peurs, mais apprenant en permanence en affrontant ce avec quoi nous ne sommes pas encore en paix ou à quoi nous ne nous sommes pas encore adaptés. C'est cet instinct de recherche de sens – quelque chose de bien plus profond que la simple réflexion – qui nous oriente comme il faut dans la vie, de sorte que nous ne soyons pas submergés par ce qui nous dépasse, ou, tout aussi dangereux, abêtis ou ralentis par des systèmes de valeurs et de croyances dépassés ou trop étriqués.

À propos de quoi ai-je écrit, plus précisément ? La Première Règle décrit la relation entre des structures sociales stables et prévisibles et la santé psychique individuelle. Je plaide également pour que de telles structures soient modernisées par des personnes créatives si on souhaite qu'elles conservent toute leur vitalité.

La Règle 2 analyse une illustration alchimique vieille de plusieurs siècles en s'appuyant sur plusieurs histoires – anciennes et modernes –, afin d'éclairer la nature et le développement de la personnalité humaine intégrée.

La Règle 3 met en garde contre les risques de fuir les informations (vitales en ce qui concerne le rajeunissement continu de l'esprit) signalées par l'apparition d'émotions négatives comme la douleur, l'angoisse et la peur.

La Règle 4 défend le fait que le sens qui soutient ceux qui connaissent une période difficile ne se trouve pas tant dans le bonheur, qui est éphémère, que dans l'adoption volontaire de responsabilités, aussi bien pour soi que pour les autres.

La Règle 5 illustre la nécessité personnelle et sociale de se méfier des diktats de la conscience d'après mon expérience en tant que psychologue clinicien.

La Règle 6 décrit le danger d'attribuer la cause de problèmes individuels et sociaux complexes à des variables uniques comme le sexe, la classe sociale ou le pouvoir.

La Règle 7 souligne l'aspect crucial de la relation entre les efforts disciplinés dans une seule direction et la formation du caractère individuel capable de résister à l'adversité.

La Règle 8 se focalise sur l'importance vitale de l'esthétisme en tant que guide de ce qui est vrai, bon et durable dans l'expérience humaine.

La Règle 9 montre qu'il est possible de priver de leur horreur les expériences passées dont le souvenir reste chargé de douleur et de peur, grâce à une analyse et à un réexamen verbaux volontaires.

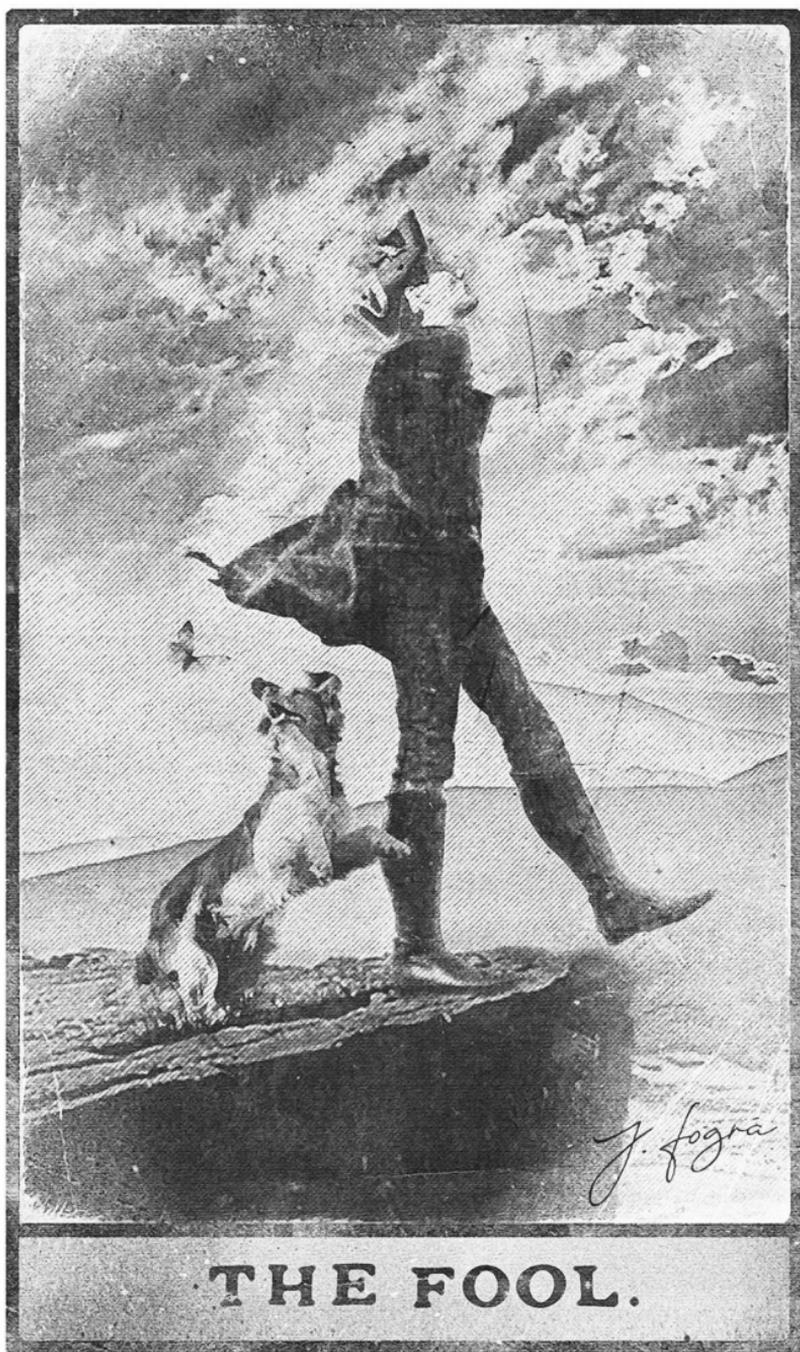
La Règle 10 relève l'importance de la négociation directe pour que soient maintenus la bonne volonté, le respect mutuel et la coopération sincère, sans lesquels aucune histoire d'amour ne peut tenir.

La Règle 11 débute par une description de l'expérience humaine en expliquant ce qui déclenche trois schémas de réaction psychologique courants, mais extrêmement

dangereux, définit les conséquences dramatiques lorsqu'on en devient la proie, et propose une voie de substitution.

La Règle 12 montre qu'il faut considérer la gratitude face aux drames inévitables de l'existence comme la principale manifestation d'un courage moral admirable nécessaire à la poursuite de notre difficile ascension vers le sommet<sup>5</sup>.

J'espère avoir été un peu plus avisé dans mon explication de ce second jeu de douze règles que cela n'avait été le cas il y a quatre ans, quand j'ai rédigé les douze premières, en particulier grâce aux commentaires instructifs que l'on m'a adressés pendant que je m'efforçais de formuler mes idées pour des publics des quatre coins du monde, que ce soit en personne, sur YouTube, ou via mon podcast et mon blog<sup>6</sup>. J'espère par conséquent être parvenu à clarifier certaines questions que je n'avais pas suffisamment développées dans mon précédent ouvrage et à présenter du contenu original. Enfin, j'espère que vous trouverez ce livre aussi utile d'un point de vue personnel que les douze premières règles. Il est très gratifiant de savoir que tant de lecteurs ont tiré leur force des idées et des histoires que j'ai eu le privilège d'exposer et de partager.



**THE FOOL.**

## RÈGLE I

# ÉVITEZ DE CONSTAMMENT DÉNIGRER LA CRÉATIVITÉ ET LES INSTITUTIONS SOCIALES

### **Solitude et chaos**

Des années durant, j'ai suivi un patient qui vivait seul<sup>1</sup>. En plus de sa situation, il était isolé de bien des manières. Il avait des liens familiaux extrêmement limités – une fille qui avait déménagé à bonne distance, et un père et une sœur dont il avait peu de nouvelles. Il n'avait jamais épousé la mère de son enfant, qui vivait dans un pays lointain, et l'unique relation qu'il s'était efforcé d'établir pendant qu'il me consultait – durant plus de quinze ans – se révéla être une relation psychologiquement violente, à laquelle il avait fini par mettre un terme.

Lorsque nous avons commencé à travailler ensemble, nos conversations étaient vraiment difficiles. N'étant

nullement habitué aux subtilités des interactions sociales, son attitude, verbale comme non verbale, manquait du rythme et de l'harmonie qui caractérisent toute discussion normale. Lorsqu'il était enfant, personne ne s'était occupé de lui, et ses deux parents l'avaient continuellement découragé. Sa mère était négligente à tendance sadique, et son père – la plupart du temps absent – un alcoolique invétéré. Il s'était aussi régulièrement fait martyriser et harceler à l'école, et n'avait pas eu la chance, dans toute sa scolarité, de tomber sur un enseignant qui lui aurait porté une attention sincère. Ces expériences avaient provoqué chez lui une inclination à la dépression, ou, du moins, aggravé ce qui était peut-être une tendance biologique. C'était par conséquent quelqu'un de brusque, d'irritable et d'humeur quelque peu instable lorsqu'il avait l'impression d'être mal compris ou interrompu quand il parlait. Ses réactions faisaient qu'il continuait à être la cible de brutes dans sa vie d'adulte, notamment sur son lieu de travail.

Toutefois, je remarquai rapidement que, si je n'intervenais pas trop, cela fonctionnait plutôt bien durant nos séances. Il passait toutes les semaines ou toutes les deux semaines pour me raconter ce qui lui était arrivé et ce qui l'avait préoccupé depuis notre précédent rendez-vous. Si je gardais le silence les cinquante premières minutes de nos séances d'une heure et l'écoutais attentivement, alors nous pouvions ensuite échanger de manière relativement normale et réciproque les dix minutes restantes. Nous avons suivi ce schéma durant plus de dix ans. J'apprenais de mieux en mieux à « tenir ma langue ». Au fil des ans,

cependant, je remarquai que le temps qu'il passait à me raconter des choses négatives diminuait. Il avait toujours entamé nos conversations – ses monologues, plutôt – par les sujets qui l'avaient le plus ennuyé, et n'allait que rarement au-delà. Mais il travaillait dur, en dehors de nos séances. Il s'efforçait d'entretenir des amitiés, d'assister à des manifestations artistiques ainsi qu'à des festivals musicaux. Il tenta aussi de ressusciter des talents de dessin et d'écriture depuis longtemps en sommeil, et de pratiquer la photographie. En devenant plus sociable, il commença à trouver des solutions aux problèmes qu'il évoquait avec moi, et à discuter, dans nos derniers rendez-vous, d'aspects plus positifs de son existence. Ce fut un travail de longue haleine, mais il fit des progrès notables. Lorsqu'il était venu me voir pour la première fois, il nous était impossible de nous asseoir ensemble à une table de café – ni dans n'importe quel lieu public –, et avoir ce qui pouvait ressembler à une conversation sans nous retrouver paralysés par un silence absolu. Vers la fin, il lisait ses propres poèmes devant de petits groupes d'auditeurs, et s'était même essayé au stand-up.

C'était le meilleur exemple, à la fois personnel et professionnel, de ce que j'étais parvenu à comprendre au cours de mes plus de vingt ans de métier : tous les individus dépendaient de leurs communications avec les autres pour rester organisés. Nous avons tous besoin de réfléchir pour demeurer dans le droit chemin, mais la majeure partie de notre réflexion s'effectue dans la discussion. Il nous faut parler du passé pour faire la distinction entre des tracas insignifiants et exagérés qui hanteraient sinon

nos pensées, et les expériences véritablement importantes. Il nous faut parler de la nature du présent et de nos projets d'avenir pour que nous sachions où nous en sommes, où nous allons et pourquoi nous y allons. Nous devons soumettre nos stratégies et nos tactiques au jugement des autres afin d'en évaluer l'efficacité et la robustesse. Nous devons nous écouter parler, aussi, afin de pouvoir organiser nos réactions physiques, nos motivations et nos émotions mal définies en quelque chose d'articulé et d'organisé, et nous débarrasser de ces inquiétudes exagérées et irrationnelles. Il nous faut parler, aussi bien pour nous rappeler que pour oublier.

Mon patient avait désespérément besoin d'une oreille attentive. Il lui fallait aussi faire partie intégrante de groupes sociaux plus larges et plus complexes, ce qu'il avait envisagé durant nos séances et mené à bien tout seul. S'il avait succombé à la tentation de dénigrer la valeur des interactions et des relations interpersonnelles à cause de son histoire faite d'isolement et de mauvais traitements, il aurait eu peu de chances de recouvrer sa santé et son bien-être. Mais il avait choisi de se familiariser avec le reste du monde et de le rejoindre.

## **La santé mentale comme institution sociale**

Pour les docteurs Sigmund Freud et Carl Gustav Jung, grands adeptes de la psychologie des profondeurs, la santé mentale était une caractéristique de l'esprit individuel. D'après eux, nous étions équilibrés quand toutes

les sous-personnalités existant au sein de chacun de nous étaient correctement intégrées et s'exprimaient de manière harmonieuse. Pour Freud, le premier à avoir conceptualisé leur existence, le « ça », la partie instinctive du psychisme (de l'allemand *es*, représentant la nature dans toute sa puissance et son exotisme, en notre sein), le « surmoi » (la représentation intériorisée parfois oppressive de l'ordre social), et l'« ego » (le « moi », la personnalité propre, coincée entre les deux tyrans précédemment cités) avaient chacun une fonction particulière. Le ça, l'ego et le surmoi interagissaient comme les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire d'un État moderne. Jung, quant à lui, bien qu'extrêmement influencé par Freud, décomposait la complexité du psychisme d'une manière différente. D'après lui, l'ego de l'individu devait trouver sa place dans une relation à l'obscurité (le côté sombre de la personnalité), à l'anima ou l'animus (l'archétype de la personnalité du sexe opposé, et par conséquent souvent refoulé), et au soi (l'être intérieur idéal). Mais toutes ces sous-entités, qu'elles soient jungiennes ou freudiennes, ont un point commun : elles existent en chacun de nous, quel que soit notre environnement. Les humains sont en revanche des êtres sociaux par excellence, et la sagesse et les conseils ne manquent pas à l'extérieur, dans le monde social. Pourquoi se contenter de nos ressources limitées pour nous souvenir de la route, ou pour nous orienter dans de nouveaux territoires, alors que nous pouvons compter sur des panneaux et des poteaux indicateurs que d'autres se sont efforcés de placer là ? Freud et Jung, qui se sont focalisés sur le psychisme individuel

et autonome, ne se sont pas beaucoup intéressés au rôle de la communauté dans l'entretien de la santé mentale personnelle.

C'est pour ces raisons que lorsque je commence à travailler avec eux, j'évalue chacun de mes nouveaux patients dans plusieurs dimensions, qui dépendent beaucoup du monde social : ont-ils reçu une éducation à la hauteur de leurs capacités intellectuelles et de leurs ambitions ? Emploient-ils leur temps libre de manière intéressante, significative et productive ? Ont-ils des projets solides et bien articulés pour l'avenir ? Sont-ils (eux et leurs proches) exempts de tout problème de santé physique ou économique ? Ont-ils des amis et une vie sociale ? Une relation intime stable et satisfaisante ? Des relations familiales proches et fonctionnelles ? Une carrière – ou, du moins, un emploi – suffisante d'un point de vue financier, stable, et si possible source de satisfaction et de nouvelles opportunités ? Si la réponse à trois questions au moins est négative, je considère que mon nouveau patient n'est pas assez ancré dans le monde relationnel, et que, pour cette raison, il court le risque de tomber dans une spirale infernale. Les gens existent au milieu des autres, et non comme de simples esprits purement individuels. Personne n'a besoin d'être très bien organisé s'il peut au moins avoir un comportement acceptable vis-à-vis des autres. Pour faire simple : nous externalisons le problème de la santé mentale. Nous restons non seulement en bonne santé mentale grâce à l'intégrité de notre propre esprit, mais aussi parce que

notre entourage nous rappelle constamment comment penser, agir et nous exprimer.

Quand vous commencez à dévier du droit chemin – si vous vous mettez à agir de manière inappropriée –, les autres réagissent à vos erreurs avant qu'elles deviennent trop importantes, et tentent de vous remettre à votre place en riant, en vous donnant de petites tapes et en vous critiquant gentiment. Ils haussent un sourcil, esquissent un sourire (ou non) et vous écoutent (ou non). En d'autres termes, si les autres tolèrent votre présence parmi eux, ils vous rappellent constamment d'éviter de mal vous conduire et tout aussi régulièrement attendent de vous que vous donniez le meilleur. Il ne vous reste donc plus qu'à regarder, écouter et réagir convenablement aux signaux. Cela peut vous aider à rester motivé et à demeurer organisé suffisamment longtemps pour vous éviter une longue descente aux enfers. C'est une raison suffisante pour apprécier votre immersion dans le monde des autres – vos amis, les membres de votre famille, et même vos ennemis – en dépit de l'angoisse et de la frustration souvent produites par les interactions sociales.

Mais comment est né le large consensus sur le comportement social qui permet de renforcer notre stabilité psychologique ? Cela semble une tâche ardue – sinon impossible –, face à la complexité à laquelle nous sommes confrontés en permanence. « Courons-nous après telle chose ou telle autre ? » « Comment comparer la valeur de ce travail à celle de celui-là ? » « Qui est le plus compétent, le plus créatif et le plus sûr de lui pour qu'on

puisse lui confier l'autorité ? » Les réponses à ces questions sont généralement formulées à la suite d'intenses négociations – verbales ou non – qui permettent de réguler l'action individuelle, la coopération et la concurrence. Ce que nous estimons précieux et digne d'attention est intégré au contrat social ; aux récompenses et châtements infligés respectivement pour la docilité et la non-docilité ; et à ce qui nous indique et nous rappelle en permanence : « Voici ce qui a de la valeur. Regarde-le (considère-le), et rien d'autre. Fais ça (cet acte à cette fin) et rien d'autre. » La santé mentale est en grande partie due au respect de ces indications et de ces rappels. C'est également ce que l'on attend de nous dès le plus jeune âge. Sans l'intermédiation du monde social, il nous serait impossible d'organiser nos esprits, et nous serions tout simplement accablés par le monde extérieur.

## **De l'intérêt de désigner**

J'ai le grand bonheur d'avoir une petite-fille, Elizabeth Scarlett Peterson Korikova, née en août 2017. Je l'ai observée attentivement pour tenter de comprendre ce qu'elle faisait et l'accompagner. Vers ses un an et demi, elle s'est livrée à toutes sortes de comportements insupportablement attachants : gloussant et riant quand je la poussais du doigt, tapant dans ma main, cognant sa tête contre la mienne, et frottant son nez au mien. Cependant, à mon avis, le plus remarquable de tous les actes qu'elle

avait entrepris à cet âge-là était le fait de désigner avec son doigt.

Elle avait découvert son index et s'en servait pour indiquer tous les objets qu'elle trouvait intéressants. Elle y prenait un malin plaisir, surtout quand son geste attirait l'attention des adultes autour d'elle. Cela signifiait, d'une manière non reproductible autrement, que son acte et son intention avaient une « portée », définissable au moins en partie comme la tendance d'un comportement ou d'une attitude destinés à attirer l'attention. Elle en profitait, inutile de se demander pourquoi. Nous rivalisons tous pour attirer l'attention, que ce soit personnellement, socialement ou économiquement. À nos yeux, rien n'est plus précieux. En l'absence de ce phénomène, les enfants, les adultes et les sociétés dépérissent. Parvenir à ce que les autres s'occupent de ce que vous trouvez important ou intéressant revient, premièrement, à valider l'importance de ce dont vous vous occupez, mais surtout à vous faire valider et respecter en tant que centre d'expérience consciente et contributeur à la collectivité. Le fait de désigner est aussi un élément essentiel du développement du langage. Nommer quelque chose – appeler quelque chose par son nom – revient à le désigner, à le distinguer du reste, à l'isoler pour un usage individuel et social.

Quand ma petite-fille désignait, elle le faisait publiquement. Quand elle désignait quelque chose, elle pouvait aussitôt observer la réaction des personnes autour d'elle. Quel est l'intérêt de désigner quelque chose dont tout le monde se fiche ? Elle pointait donc son index sur ce qu'elle trouvait intéressant, puis regardait autour d'elle

pour voir si cela intéressait quelqu'un. Elle apprenait une leçon intéressante à son âge : si vous ne communiquez pas sur ce qui pourrait intéresser d'autres personnes, alors, la valeur de votre communication – voire la valeur de votre présence – risque d'être réduite à néant. C'est ainsi qu'elle commença à explorer de manière plus approfondie la hiérarchie complexe des valeurs qui composaient sa famille et la société dans lesquelles elle vivait.

Elizabeth Scarlett apprend désormais à parler, une forme plus sophistiquée de la désignation (et de l'exploration). Chaque mot est une désignation, ainsi qu'une simplification ou une généralisation. Le fait de nommer quelque chose revient non seulement à le mettre en évidence au milieu d'un panel d'éléments nommables, mais aussi à le classer et à le catégoriser en fonction de son utilité ou de son importance. Nous employons le terme « sol », par exemple, mais rarement un mot différent pour distinguer tous les types de sols (en béton, en bois, en terre, en verre...), et encore moins l'infinité de variations de couleurs, de textures et de teintes qui constituent le détail des sols sur lesquels nous marchons. Nous nous contentons d'une représentation en basse résolution : si cela nous soutient et que l'on peut marcher dessus, alors c'est un « sol », et c'est suffisamment précis. Cela nous permet de distinguer les sols, disons, des murs, mais cela réduit d'autant la diversité de tous les sols qui existent en un concept unique : des surfaces planes, stables, sur lesquelles on peut marcher.

Les mots que nous employons sont des outils qui nous permettent de structurer notre expérience de manière

subjective et privée, mais qui sont également déterminés d'un point de vue social. Nous ne connaîtrions pas et n'utiliserions pas le terme « sol » si nous n'avions pas tous convenu qu'il s'agissait de quelque chose d'important qui justifiait d'être appelé par un mot. Ainsi, le simple fait de nommer quelque chose (et, bien sûr, de se mettre d'accord sur son nom) est une partie importante du processus qui permet de réduire un monde de phénomènes et de faits infiniment complexe à un monde de valeurs fonctionnelles. Et c'est une interaction permanente avec les institutions sociales qui rend possibles cette réduction, cette simplification.

## **Que devrions-nous désigner ?**

Le monde social rétrécit le monde et le définit pour nous, mettant en évidence ce qui est important. Mais que signifie le terme « important » ? Comment détermine-t-on ce qui est important ? L'individu est modelé par le monde social. Mais les institutions sociales sont, elles, façonnées par les besoins des individus qui les composent. Il nous faut prendre des dispositions pour satisfaire aux exigences élémentaires de la vie. Il nous est impossible de vivre sans nourriture, sans eau, sans air pur et sans abri. De manière moins évidente, nous avons besoin de compagnie, de jeux, de contacts et d'intimité. Il s'agit de nécessités aussi bien biologiques que psychologiques (et cette liste n'est en aucun cas exhaustive). Nous devons signifier, puis utiliser ces éléments capables de combler

ces besoins. Et le fait que nous soyons des êtres profondément sociaux ajoute une série supplémentaire de contraintes à ces situations : nous devons percevoir et agir d'une façon qui corresponde à nos besoins biologiques et psychologiques, mais, puisque aucun de nous ne vit ni ne peut vivre totalement isolé, nous devons le faire d'une manière validée par les autres. Cela signifie que les solutions que nous trouvons à nos problèmes biologiques vitaux doivent également être socialement acceptables et réalisables.

Cela vaut la peine d'étudier un peu plus en profondeur la façon dont la nécessité limite le nombre de solutions viables de projets réalisables. Premièrement, comme nous l'avons vu, le projet doit en principe permettre de résoudre un problème réel. Deuxièmement, il doit plaire aux autres – souvent face à des projets concurrents –, sinon ces derniers refuseront de coopérer et pourraient même s'y opposer. Par conséquent, si j'attache de la valeur à quelque chose, je dois déterminer comment l'évaluer afin que d'autres puissent potentiellement en profiter. Cela ne peut pas être simplement bon pour moi : il faut que ce soit bon pour moi et pour ceux qui m'entourent. Et ce n'est même pas suffisant. Ce qui signifie que les contraintes sur la façon dont le monde doit être perçu et la manière dont on doit interagir avec lui sont encore plus nombreuses. Ma façon de voir le monde et de l'évaluer, entièrement associée à mes projets, doit fonctionner pour moi, ma famille et ma communauté au sens large. En outre, elle doit fonctionner aujourd'hui, sans pour autant mettre une plus grande pagaille demain,

la semaine prochaine, le mois prochain ou l'année prochaine (ni même dans dix ou cent ans). La solution à un problème qui cause des souffrances est bonne si elle est reproductible auprès d'autres personnes, à n'importe quel moment.

Ces contraintes universelles, évidentes d'un point de vue biologique et imposées d'un point de vue social réduisent la complexité du monde à ce qui pourrait se rapprocher d'un domaine de valeurs compréhensible par tous. C'est extrêmement important, car il existe un nombre illimité de problèmes auxquels correspond en théorie un nombre illimité de solutions potentielles, mais le nombre de solutions qui fonctionnent d'un point de vue à la fois pratique, psychologique et social est quant à lui relativement limité. Le fait que la quantité de solutions soit limitée implique l'existence d'une sorte d'éthique naturelle, sans doute variable, de même que les langues humaines sont variables, mais néanmoins caractérisées par des fondations solides et reconnaissables par tous. C'est la réalité de cette éthique naturelle qui rend à la fois faux et dangereux le dénigrement inconsidéré des institutions sociales : faux et dangereux parce que ces institutions ont évolué afin de trouver des solutions indispensables pour que la vie puisse continuer. Elles ne sont en aucun cas parfaites, mais il est plus difficile d'en trouver des meilleures que des pires.

Alors, il me faut accepter la complexité du monde, la réduire à un point unique pour que je puisse agir, tout en tenant compte des autres et de leur avenir. Comment y parvenir ? En communiquant et en négociant.

En externalisant mes problèmes cognitifs complexes, en les soumettant aux autres. Les individus qui composent chaque société coopèrent et se font concurrence d'un point de vue linguistique (même si en aucun cas l'interaction linguistique n'épuise les moyens de coopération et de concurrence). Les mots sont formulés de façon collective, et chacun doit être d'accord sur leur usage. Le cadre verbal qui nous aide à délimiter le monde est une conséquence du paysage de valeurs construit socialement, mais il est également lié à la pure nécessité de la réalité. Cela nous aide à donner une forme à ce paysage, et pas n'importe quelle vieille forme du passé. C'est là où les hiérarchies – fonctionnelles et productives – entrent plus nettement en jeu.

Les choses importantes doivent être faites, sinon la population meurt de faim, de soif ou de froid. Ou de solitude et d'absence de contact. Ce qu'il faut faire doit être spécifié et organisé. Les talents nécessaires mis en œuvre. Cette spécification, cette organisation et cette mise en œuvre des talents, ainsi que la mise en application du plan doivent être menées dans un espace social, grâce à la coopération des autres (et face à leurs concurrents). Par conséquent, certains seront meilleurs que d'autres pour résoudre le problème en cours. Cette différence de compétence (ainsi que la multiplicité des problèmes qui subsistent et l'impossibilité de former qui que ce soit dans tous les domaines) engendre nécessairement une structure hiérarchique. Dans l'idéal, celle-ci est fondée sur le véritable talent, en fonction de l'objectif à atteindre. Une telle hiérarchie est par essence un outil socialement

structuré qu'il faut employer pour l'exécution efficace des tâches nécessaires et utiles. C'est également une institution sociale qui rend en même temps possibles le progrès et la paix.

## **De bas en haut**

Le consensus sur les hypothèses de valeur tacites et explicites qui caractérisent nos sociétés est ancien et s'est affiné durant des centaines de millions d'années. Après tout, la question « que dois-tu faire ? » est la version court-termiste de « que dois-tu faire pour survivre ? ». Il est par conséquent instructif d'étudier notre lointain passé – au début de l'évolution, aux fondements – et de réfléchir à ce qu'il y a d'important. Les organismes multicellulaires les plus anciens d'un point de vue phylogénétique (ce qui est suffisamment ancien pour notre démonstration) sont généralement composés de cellules sensorimotrices relativement indifférenciées<sup>2</sup>. Ces cellules répertorient directement certains faits ou caractéristiques de l'environnement sur l'activité motrice de ces mêmes cellules dans une relation essentiellement bijective. Le stimulus A signifie une réaction A, et rien d'autre, tandis que le stimulus B signifie une réaction B. Chez les créatures plus complexes et singulières – les hôtes plus grands et généralement reconnaissables de la nature –, les fonctions sensorielles et motrices sont séparées et spécialisées, de sorte que les cellules chargées des réactions A détectent des schémas dans la nature et que les autres produisent

des schémas d'activité motrice. Cette différenciation permet de reconnaître et de répertorier une palette plus large de schémas, et d'envisager un plus grand nombre d'actions et de réactions. Un troisième type de cellules – les cellules nerveuses – surgit aussi parfois en guise d'intermédiaire informatique entre les deux premières. Chez les espèces qui ont établi un niveau opérationnel neuronal, le « même » schéma d'entrée est susceptible de produire un schéma de sortie différent (en fonction, par exemple, de changements dans son environnement ou de modifications de son état psychophysique interne).

Les systèmes nerveux se faisant de plus en plus sophistiqués et les couches neuronales intermédiaires plus nombreuses, la relation entre un simple fait et une activité motrice devient de plus en plus complexe, imprévisible et sophistiquée. Ce qui est supposément la même chose où la même situation peut être perçue de multiples façons, et deux choses perçues de la même manière peuvent toujours donner lieu à des comportements très différents. Il est très difficile de vraiment contraindre des animaux, même s'il s'agit d'animaux de laboratoire isolés, par exemple, pour qu'ils se comportent de manière prévisible au cours d'épreuves conçues de façon aussi semblable que possible. Plus les couches de tissu nerveux servant d'intermédiaire entre la sensation et l'action se multiplient, plus elles se singularisent. Des systèmes de motivation élémentaires, souvent qualifiés d'instincts, se constituent (la faim, la soif, l'agressivité, etc.), créant une spécificité et une diversité sensorielles et comportementales supplémentaires. À leur tour, les nouvelles motivations – sans

véritable ligne de démarcation – deviennent des systèmes d'émotion. Les systèmes cognitifs apparaissent bien plus tard, d'abord sous la forme de l'imagination, puis – seulement chez les humains – sous la forme du langage. Ainsi, chez les créatures les plus complexes, il existe une hiérarchie structurelle, du réflexe via l'instinct à l'action via le langage (dans le cas particulier des êtres humains), qui doit être organisée avant qu'elle puisse fonctionner comme un tout et aller dans une même direction<sup>3</sup>.

Comment cette hiérarchie est-elle organisée ? S'agit-il d'une structure qui est allée du bas vers le haut durant sa longue période d'évolution ? Nous revenons toujours à la même réponse : par la coopération et la concurrence permanentes – la recherche constante de ressources et d'une bonne place –, qui caractérisent la lutte pour la survie et la reproduction. Cela se produit au cours des périodes incroyablement longues qui déterminent l'évolution, ainsi que durant la période nettement plus courte de l'existence de chacun. La négociation pour obtenir la meilleure place classe les organismes dans les différentes hiérarchies omniprésentes qui régissent l'accès aux ressources vitales telles que l'abri, la nourriture et les partenaires. Toute créature d'une complexité raisonnable et d'une nature sociale minimale a une place particulière et en est consciente. Toute créature sociale apprend également à déterminer ce qui est considéré comme précieux par les autres membres du groupe, et, de là, ainsi que de la compréhension de sa propre place, en déduit une compréhension implicite et explicite de la valeur en soi. En un mot : la hiérarchie interne qui traduit

les faits en actes reprend la hiérarchie externe de l'organisation sociale. Il est clair, par exemple, qu'au sein de leur groupe, les chimpanzés comprennent dans le détail leur monde social et ses strates hiérarchiques. Ils savent ce qui est important et qui a le privilège d'y accéder. Ils comprennent ces choses comme si leur survie et leur reproduction en dépendaient. Et c'est le cas<sup>4</sup>.

Un nouveau-né est pourvu de réflexes relativement déterministes : téter, pleurer, sursauter. Ceux-ci sont néanmoins le point de départ de l'immense palette de compétences qui se développent jusqu'à la maturité. À deux ans (et souvent beaucoup plus tôt, pour un certain nombre de compétences), les enfants parviennent à s'orienter à l'aide de tous leurs sens, à marcher debout, à utiliser leurs mains dotées de pouces opposables et à communiquer leurs désirs et leurs besoins aussi bien verbalement que non verbalement. Et, bien sûr, il ne s'agit là que d'une liste non exhaustive. Cette vaste gamme d'aptitudes comportementales est intégrée à un assortiment complexe d'émotions et d'instincts motivationnels (la colère, la tristesse, la peur, la joie, la surprise et d'autres), puis organisée de sorte à permettre à l'enfant d'atteindre ses objectifs précis sur le moment, puis, de plus en plus, à long terme.

Durant son développement, le nourrisson doit également aiguïser et perfectionner le fonctionnement de son état motivationnel actuellement dominant en harmonie avec l'ensemble de ses états motivationnels internes (par exemple, les désirs de manger, dormir et jouer doivent apprendre à coexister pour que chacun d'eux puisse se

manifester de manière optimale), et en accord avec les exigences, les habitudes et les occasions fournies par l'environnement social. Ce perfectionnement débute par la relation maternelle de l'enfant et l'attitude spontanée de jeu au sein de ce contexte limité, mais néanmoins social. Puis, quand l'enfant a suffisamment grandi pour que la hiérarchie interne des fonctions émotionnelles et motivationnelles puisse être intégrée, ne serait-ce que temporairement, au sein d'un cadre fourni par un objectif abstrait à la fois conscient et transmissible (« jouons au papa et à la maman »), l'enfant est prêt à jouer avec les autres, et ce, avec le temps, d'une manière de plus en plus complexe et sophistiquée<sup>5</sup>.

Jouer avec les autres dépend (comme l'a observé le grand psychologue du développement Jean Piaget<sup>6</sup>) de l'instauration d'un objectif commun partagé avec ses partenaires de jeu. Cet objectif commun – le but du jeu –, accompagné de règles permettant de gérer la coopération et la concurrence en fonction du but du jeu, constitue un véritable microcosme social. Toutes les sociétés peuvent être considérées comme des variations de ce thème du jeu – *E Pluribus Unum*<sup>7</sup> –, et, dans toutes les sociétés fonctionnelles dignes de ce nom s'appliquent inévitablement les règles élémentaires du *fair-play*, fondées sur la réciprocité des situations et du temps. Comme toute solution à un problème, les jeux se doivent d'être reproductibles – répétables, sans détérioration d'une itération à l'autre – pour durer. En outre, des principes doivent s'appliquer à ce qui constitue cette reproductibilité et la soutenir. Piaget soupçonnait, par exemple,

les jeux entrepris de manière volontaire de surpasser les jeux imposés et joués sous la contrainte, car il y avait dans la contrainte une déperdition de l'énergie destinée au jeu, quelle que soit sa nature. Il existe des traces de l'émergence de tels arrangements ludiques volontaires chez nos cousins non humains<sup>8</sup>.

Dans les règles universelles du *fair-play* figure la capacité de réguler ses émotions et sa motivation tout en coopérant et en concourant en tentant d'atteindre un objectif durant le jeu (ce qui fait partie intégrante de la capacité de jouer), ainsi que sa capacité et sa volonté d'établir des interactions réciproquement bénéfiques en fonction du temps et de la situation, comme nous l'avons vu. La vie n'est pas simplement un jeu, mais une série de jeux qui ont tous quelque chose en commun (ce qui définit un jeu) et quelque chose d'unique (sinon, il n'y aurait aucune raison d'avoir plusieurs jeux). Au minimum, il existe un point de départ (l'école maternelle, un score de zéro à zéro, un premier rendez-vous, un premier job...) à partir duquel il faudra progresser ; une procédure pour « jouer » cette progression ; et un objectif souhaitable (le baccalauréat, une victoire, une relation durable, une carrière prestigieuse...). En raison de ces points communs, on voit poindre une éthique – ou, plus exactement, une métaéthique –, du bas vers le haut, dans tous les jeux. Par conséquent, le meilleur joueur n'est pas le gagnant d'un de ces jeux, mais, entre autres, celui qui est invité par le plus grand nombre à participer à une série de jeux. C'est pour cette raison, que vous n'avez peut-être pas comprise sur le moment, que vous dites

à vos enfants : « Peu importe que tu gagnes ou que tu perdes, l'important est de participer<sup>9</sup> ! » Comment participer pour devenir le plus désirable des joueurs ? Quelle est la structure qui doit prendre forme en vous pour qu'un tel jeu soit possible ? Ces deux questions sont liées, car la structure qui vous permettra de jouer correctement (avec une précision, automatisée ou habituelle, de plus en plus grande) n'apparaîtra qu'en jouant correctement. Où pouvez-vous apprendre à jouer ? Partout... si vous avez de la chance et les yeux ouverts.

## **De l'utilité de l'Idiot**

Il peut être utile de se retrouver en bas d'une hiérarchie. Cela peut faciliter le développement de la gratitude et de l'humilité. La gratitude : certaines personnes sont plus compétentes que vous, et si vous avez un peu de sagesse, vous devriez en être ravi. Compte tenu du nombre de problèmes complexes et sérieux à résoudre, il existe de nombreuses places à combler. On peut donc s'estimer heureux que certains occupent déjà ces places avec de l'expérience et des compétences fiables. L'humilité : mieux vaut présupposer être ignorant et chercher à apprendre que de partir du principe qu'on en sait suffisamment et courir le risque d'un aveuglement. Mieux vaut se faire des amis avec ce que vous ignorez plutôt qu'avec ce que vous savez, car les premiers se trouvent très facilement, alors que les seconds sont beaucoup plus rares. Quand vous êtes bloqué ou acculé – trop souvent à cause de votre

propre entêtement ou de votre adhésion inconsciente à certaines théories –, la seule chose qui puisse vous aider, c'est ce que vous ne savez pas encore.

Il est nécessaire et utile d'être un débutant et, d'une certaine façon, de le demeurer. Pour cette raison, le jeu de tarot, adoré des intuitifs, des romantiques, des diseurs de bonne aventure comme des crapules, contient une carte qui symbolise l'ignorance : le Fou\*. Elle a une valeur positive, et vous en trouverez une version illustrée au début de ce chapitre. Le Fou est un beau jeune homme qui parcourt la montagne en regardant le ciel, le soleil brillant au-dessus de lui. Il est sur le point de basculer dans le vide (ou non). Toutefois, sa force est précisément sa volonté de risquer une telle chute, de prendre le risque de se retrouver tout en bas. Celui qui refuse d'être un débutant ignorant ne peut pas apprendre. C'est pour cette raison, entre autres, que Carl Jung considérait l'idiot comme le précurseur archétypal du rédempteur, tout aussi archétypal, de l'individu perfectionné.

Le débutant, l'idiot, doit constamment se montrer patient, tolérant. Aussi bien avec lui qu'avec les autres. Son ignorance, son inexpérience et son manque de compétences peuvent toujours être attribués, à juste titre, à l'irresponsabilité, et condamnés, là aussi à juste titre, par les autres. Mais les insuffisances de l'idiot sont le plus souvent considérées comme la conséquence inévitable de la vulnérabilité fondamentale de chacun, et non comme

---

\* En anglais *The Fool* signifie aussi bien « le fou » que « l'idiot » – N.d.T.

une véritable défaillance morale. La plupart de ce qui est grand a débuté petit, ignorant, inutile. Cette leçon se retrouve dans la culture populaire, mais aussi classique et traditionnelle. Prenons par exemple les héros Disney que sont Pinocchio et Simba, ainsi que le sorcier Harry Potter de J.K. Rowling. Au début, Pinocchio est un pantin de bois, une marionnette obéissant aux décisions des autres. À l'origine, le Roi Lion est un lionceau naïf, le pion involontaire d'un oncle perfide et malintentionné. L'apprenti sorcier est un orphelin mal-aimé cantonné dans un placard poussiéreux qui a Voldemort – qui pourrait aussi bien être l'incarnation de Satan – pour ennemi juré. De même, les grands héros mythifiés sont souvent présentés dans des conditions misérables (comme un enfant d'esclave hébreu, par exemple, ou un nouveau-né dans une modeste étable) et dans une situation de grand danger (prenons la décision du pharaon d'éliminer l'ensemble des premiers-nés des Hébreux, et l'ordre de Hérode d'en faire autant, bien plus tard). Mais le débutant d'aujourd'hui est le maître de demain. Ainsi est-il nécessaire, même pour les plus aguerris (qui souhaitent toutefois aller plus loin), de continuer à s'identifier à celui qui n'a pas encore réussi, d'accepter l'effort pour davantage de compétence, de se soumettre avec humilité et attention au jeu en cours, et de développer le savoir, la maîtrise de soi et la discipline nécessaires au coup d'après.

Alors que j'écrivais ce chapitre, je me suis rendu avec ma femme, mon fils et ma fille dans un restaurant de Toronto. Au moment où je gagnais ma table, un jeune serveur m'a demandé s'il pouvait me dire deux mots.

Il m'a avoué qu'il regardait mes vidéos, écoutait mes podcasts, avait lu mon livre et avait par conséquent modifié son attitude vis-à-vis de son emploi peu prestigieux (mais néanmoins utile et nécessaire). Il avait cessé de critiquer ce qu'il faisait et de se dénigrer, préférant au contraire se montrer reconnaissant et rester à l'affût des opportunités qui se présenteraient à lui. Il avait décidé de devenir plus appliqué et fiable, pour voir ce qui se passerait s'il travaillait aussi dur que possible. Avec un sourire sincère, il m'annonça qu'il avait eu trois promotions en six mois.

Le jeune homme s'était aperçu que toutes les situations dans lesquelles il se retrouvait avaient plus de potentiel qu'il n'avait pu le croire au premier abord (notamment parce qu'il s'était laissé aveugler par le ressentiment et le cynisme qu'il avait éprouvés en raison de sa position tout en bas de l'échelle). Après tout, un restaurant est loin d'être un lieu simple, surtout que celui-là faisait partie d'une grande chaîne nationale d'établissements de qualité. Pour bien travailler dans ce genre d'endroit, il faut que les serveurs s'entendent bien avec les cuisiniers, qui, tout le monde le sait, sont des individus extrêmement difficiles et exigeants. Ils doivent également être polis et charmants avec les clients. Il leur faut être attentifs à tout instant. Ils doivent être en mesure de s'adapter à une charge de travail affreusement variable : la vie des serveurs est inévitablement constituée de pics d'activité et de temps morts. Ils doivent se présenter à l'heure, sobres et bien réveillés. Ils doivent traiter leurs supérieurs avec le respect qui leur est dû, et en faire autant avec ceux – comme les plongeurs – qui se trouvent en

dessous dans la hiérarchie. S'ils font tout cela, et s'ils travaillent dans un établissement pleinement fonctionnel, ils se rendent rapidement indispensables. Les clients comme les collègues commencent à réagir à leur égard d'une manière de plus en plus positive. Des portes qui leur seraient restées fermées, voire invisibles, ne tardent pas à s'ouvrir. De plus, les compétences qu'ils acquièrent se révèlent extrêmement utiles, qu'ils continuent à monter dans la hiérarchie dans la restauration, qu'ils décident de poursuivre leurs études, ou qu'ils changent totalement de trajectoire professionnelle (auquel cas ils partiront avec des commentaires élogieux de la part de leurs anciens employeurs et de meilleures chances de découvrir de nouvelles opportunités).

Comme je m'y attendais, ce jeune homme était ravi de ce qui était en train de lui arriver. Grâce à son avancement rapide, ses inquiétudes quant à son statut s'étaient durablement dissipées, et il ne se plaignait pas de gagner un peu plus d'argent. Il avait accepté et par conséquent transcendé son rôle de débutant. Il avait cessé de se montrer cynique vis-à-vis de sa place dans le monde, parmi ceux qui l'entouraient, et accepté la structure et la place qu'on lui avait proposées. Il commençait à voir de nouvelles possibilités, de nouvelles occasions, où il s'était auparavant laissé aveugler par sa fierté. Il avait cessé de dénigrer l'institution sociale dont il faisait partie, et commencé à jouer correctement son rôle. Cette humilité s'était révélée plus que payante.

## **De la nécessité d'avoir des égaux**

C'est bien d'être débutant, mais c'est bien aussi d'être l'égal des autres. On dit, à juste titre, qu'il n'est possible de véritablement communiquer qu'entre pairs. C'est parce que, dans une hiérarchie, il est très difficile de faire remonter l'information jusqu'en haut. Ceux qui sont au sommet (c'est l'un des risques de progresser) ont fait usage de leur savoir-faire – de leurs opinions, de leur savoir, de leurs compétences – afin de revendiquer moralement leur statut. Ils sont par conséquent peu motivés pour admettre leurs erreurs, pour apprendre ou changer, et ont beaucoup de bonnes raisons de ne pas le vouloir. Si un subordonné révèle l'ignorance d'une personne dotée d'un meilleur statut, il risque de l'humilier, de jeter le doute sur la validité de son influence et de son statut, et de le faire passer pour un supérieur dépassé, incompetent, voire un imposteur. Pour cette raison, si vous avez un problème, il est très sage d'aller voir votre patron en privé – et d'avoir une solution viable à lui proposer.

Il existe également des obstacles au flux d'informations vers le bas. Par exemple, le ressentiment que pourraient ressentir les individus en bas de l'échelle au sujet de leur position en théorie plus basse peut les inciter à refuser de réagir de manière productive aux informations venant de plus haut (ou, dans le pire des cas, peut les pousser à travailler à contre-courant, et ce par pure méchanceté). Par ailleurs, les plus inexpérimentés et les moins instruits, ainsi que ceux qui occupent un poste de subordonné depuis peu et qui, par conséquent, manquent de repères





---

14126

*Composition*  
NORD COMPO

*Achévé d'imprimer en Espagne  
par BLACKPRINT  
le 12 mai 2024*

Dépôt légal juin 2024  
EAN 9782290397749  
OTP L2 | EPBN000687-617525

ÉDITIONS J'AI LU  
82, rue Saint-Lazare, 75009 Paris  
*Diffusion France et étranger : Flammarion*