

Ennéagramme et Spirale Dynamique

Comprendre à la fois la personne, ses motivations profondes et le système de valeurs depuis lequel elle répond au monde.

Une lecture croisée pour le coaching, la formation et l'accompagnement des équipes

L'Ennéagramme et la Spirale Dynamique sont souvent rapprochés parce qu'ils cherchent tous deux à rendre intelligible la diversité humaine. Pourtant, ils ne parlent pas exactement de la même chose.

L'Ennéagramme éclaire principalement la structure intérieure de la personnalité : ce que chacun cherche à obtenir ou à éviter, la manière dont il organise son attention, ses réactions automatiques et ses stratégies relationnelles. La Spirale Dynamique s'intéresse davantage aux systèmes de valeurs qui permettent à une personne, à un groupe ou à une société de répondre à certaines conditions d'existence.

Autrement dit, l'Ennéagramme aide à comprendre pourquoi une personne agit comme elle le fait, tandis que la Spirale Dynamique permet de saisir depuis quelle vision du monde elle agit. Leur articulation peut donc enrichir le coaching, la formation, l'accompagnement des équipes et la compréhension des transformations collectives. Encore faut-il éviter une confusion fréquente : les neuf profils de l'Ennéagramme ne correspondent pas aux niveaux de la Spirale Dynamique. Un profil n'est pas une couleur et une couleur ne désigne pas un type de personnalité.

La Spirale Dynamique : s'adapter aux conditions de vie

La Spirale Dynamique s'enracine dans les travaux du psychologue américain Clare W. Graves. Celui-ci présente le développement humain comme un processus ouvert : lorsque les conditions d'existence se transforment et que les réponses habituelles ne suffisent plus, de nouvelles manières de penser, de décider et de s'organiser peuvent émerger. Don Beck et Christopher Cowan ont ensuite repris et diffusé ce modèle sous le nom de *Spiral Dynamics*, notamment en lui associant un code de couleurs devenu populaire. [L'article fondateur de Graves](#) a été publié en 1970.

La spirale n'est pas une simple échelle sur laquelle chacun monterait mécaniquement. Elle représente une succession de systèmes adaptatifs. Chaque niveau apparaît pour résoudre les problèmes que le précédent ne parvient plus à traiter. Les valeurs ne naissent donc pas seulement d'un choix intellectuel ou moral : elles répondent à une rencontre entre des dispositions humaines et des conditions concrètes de vie.

Le modèle décrit également une alternance entre deux orientations. Certains niveaux privilégient l'expression de soi, l'autonomie et la capacité d'agir sur le monde ; d'autres insistent davantage sur l'appartenance, la règle, la coopération ou le service du collectif.

Les principaux niveaux de la spirale

Couleur	Question dominante	Logique principale	Risque de rigidification
Beige	Comment survivre ?	Répondre aux besoins physiologiques immédiats	Réduction de l'existence à l'urgence
Violet	Comment être protégé par les miens ?	Appartenir au clan, respecter les rites et les anciens	Méfiance envers l'étranger, emprise du groupe
Rouge	Comment m'affirmer et ne pas être dominé ?	Conquérir, exercer sa puissance, défendre son territoire	Violence, impulsivité, arbitraire
Bleu	Comment instaurer un ordre juste et durable ?	Respecter une vérité, une loi ou une mission supérieure	Dogmatisme, culpabilisation, intolérance
Orange	Comment réussir et progresser ?	Entreprendre, mesurer, innover et rechercher l'efficacité	Compétition excessive, matérialisme
Vert	Comment vivre ensemble dans le respect de chacun ?	Dialoguer, inclure, coopérer et rechercher le consensus	Relativisme, difficulté à décider
Jaune	Comment répondre sagement à la complexité ?	Relier plusieurs logiques et adapter la réponse au contexte	Distance intellectuelle, sentiment de supériorité
Turquoise	Comment servir l'équilibre du vivant et du tout ?	Percevoir les interdépendances globales	Abstraction, dilution des responsabilités

Les niveaux plus récents ne sont pas nécessairement moralement meilleurs que les précédents. Le rouge peut être indispensable pour se libérer d'une domination ; le bleu pour construire des institutions fiables ; l'orange pour stimuler l'innovation ; le vert pour réintroduire l'humain dans une organisation devenue trop instrumentale.

La bonne question n'est donc pas : « Quelle est la meilleure couleur ? », mais : « Quel système de valeurs est actuellement nécessaire et comment éviter qu'il ne se rigidifie ? »

Une personne ne fonctionne d'ailleurs presque jamais depuis une seule couleur. Elle peut manifester une logique bleue dans sa vie spirituelle, orange dans son activité professionnelle, verte dans ses relations et violette dans certains attachements familiaux. Sous la pression, elle peut également revenir vers des réponses plus anciennes et sécurisantes.

L'Ennéagramme : une structure de motivation

L'Ennéagramme décrit neuf grandes manières d'organiser son rapport à soi, aux autres et au monde. Chaque profil est animé par une préoccupation centrale et par une stratégie devenue largement automatique.

- Le profil 1 recherche la justesse et tente d'éviter l'imperfection ;
- le 2 cherche à créer le lien en se rendant utile ;
- le 3 poursuit la valeur et la reconnaissance à travers l'accomplissement ;
- le 4 défend son identité singulière ;
- le 5 préserve ses ressources par la compréhension et la prise de distance ;
- le 6 cherche la sécurité, les repères et les alliances fiables ;
- le 7 évite l'enfermement et la souffrance en multipliant les possibilités ;
- le 8 protège son autonomie par la force et le contrôle ;
- le 9 maintient la paix en minimisant les tensions et parfois ses propres priorités.

Ces stratégies ne déterminent cependant ni les convictions politiques, ni la maturité psychologique, ni le niveau culturel, ni le système de valeurs d'une personne. Deux profils identiques peuvent défendre des visions du monde très différentes. Inversement, deux personnes partageant les mêmes valeurs peuvent les incarner à partir de motivations ennéagrammiques opposées.

Un profil 1 peut ainsi soutenir une organisation bleue parce qu'il valorise la règle, mais il peut aussi investir le vert au nom de la justice sociale ou le jaune pour rechercher une réponse plus ajustée à la complexité. Un profil 8 peut exprimer sa puissance dans un univers rouge, diriger une entreprise orange ou mettre son énergie au service de la protection des plus faibles dans une culture verte. La couleur donne une forme culturelle et sociale à la stratégie du profil ; elle ne constitue pas l'origine profonde de cette stratégie.

Deux modèles complémentaires

Ennéagramme	Spirale Dynamique
Quelle menace intérieure la personne cherche-t-elle à éviter ?	À quels problèmes d'existence cherche-t-elle à répondre ?
Où son attention se porte-t-elle automatiquement ?	Quel système de valeurs organise sa lecture du monde ?
Quelle stratégie lui donne le sentiment d'avoir de la valeur ou d'être en sécurité ?	Quelle manière de vivre ensemble lui paraît légitime ?
Comment sa personnalité se rigidifie-t-elle ou s'assouplit-elle ?	Comment un système de valeurs émerge-t-il puis devient-il insuffisant ?
Le modèle porte surtout sur la motivation personnelle.	Le modèle porte surtout sur l'adaptation et les visions du monde.

On pourrait dire que l'Ennéagramme décrit la forme du filtre personnel, tandis que la Spirale Dynamique décrit une partie du contenu culturel qui traverse ce filtre.

Cette distinction protège d'une erreur majeure : attribuer une couleur particulière à chaque profil. Il serait tentant d'associer le 8 au rouge, le 1 au bleu, le 3 à l'orange, le 2 ou le 9 au vert et le 5 au jaune. Ces rapprochements peuvent décrire certaines manifestations visibles, mais ils deviennent faux dès qu'on les transforme en équivalences.

Les neuf profils à travers la spirale

Le profil 1 cherche à perfectionner ce que son système de valeurs considère comme juste. En bleu, il protège la règle ou la doctrine ; en orange, il recherche l'excellence et l'amélioration des procédures ; en vert, il défend l'équité et l'inclusion ; en jaune, il apprend à distinguer les principes essentiels des modalités adaptables.

Le profil 2 se rend utile selon les besoins reconnus par son milieu. En violet, il prend soin du clan ; en bleu, il sert fidèlement une communauté ; en orange, il développe son réseau ; en vert, il valorise l'écoute et l'attention aux besoins de chacun. En jaune, il peut apprendre à aider sans rendre l'autre dépendant.

Le profil 3 réussit selon la définition de la réussite proposée par son environnement. En rouge, il cherche à être le plus fort ; en bleu, à être irréprochable ; en orange, à atteindre des objectifs visibles ; en vert, à apparaître engagé et collaboratif. Même le jaune peut devenir une nouvelle image valorisante : celle d'une personne complexe, agile et systémique.

Le profil 4 construit sa singularité dans le langage de son époque. Il peut s'enraciner dans les traditions violettes, exprimer la profondeur morale ou spirituelle du bleu, valoriser l'originalité créative dans l'orange ou défendre l'authenticité et les différences dans le vert.

Le profil 5 cherche à comprendre le système dominant. En bleu, il étudie les doctrines et les textes ; en orange, il devient expert, chercheur ou technicien ; en vert, il s'intéresse aux sciences humaines et aux systèmes relationnels ; en jaune, il développe une pensée complexe, avec le risque de se réfugier dans la modélisation.

Le profil 6 cherche la sécurité dans le clan, l'autorité, le groupe ou l'anticipation. Le violet lui offre la fidélité aux traditions ; le bleu, la stabilité de la loi ; l'orange, la prévision et la maîtrise des risques ; le vert, la confiance du collectif ; le jaune, la possibilité d'accepter qu'aucun système ne supprime complètement l'incertitude.

Le profil 7 explore les possibilités offertes par chaque univers. En rouge, il recherche l'intensité immédiate ; en orange, l'innovation, la mobilité et l'entrepreneuriat ; en vert, les rencontres et les expériences alternatives ; en jaune, les connexions originales entre des domaines différents.

Le profil 8 exerce sa puissance au service de ce qu'il considère comme vital. En rouge, il conquiert et protège son territoire ; en bleu, il défend l'ordre ou la justice ; en orange, il bâtit et dirige ; en vert, il combat les abus de pouvoir ; en jaune, il découvre que la force la plus efficace n'est pas toujours frontale.

Le profil 9 cherche à préserver l'harmonie définie par son système d'appartenance. En violet, il entretient la cohésion familiale ; en bleu, il stabilise les institutions ; en orange, il devient un médiateur discret et efficace ; en vert, il favorise l'écoute et le consensus ; en jaune, il peut relier les perspectives et faciliter des solutions intégratives.

Dans tous les cas, le passage à une autre couleur ne transforme pas automatiquement le mécanisme profond du profil. Celui-ci peut simplement trouver une nouvelle manière de s'exprimer.

Une double lecture pour l'accompagnement

Pour un coach ou un formateur, ces deux modèles évitent de réduire une difficulté à une cause unique.

Un cadre qui refuse de déléguer peut agir depuis une stratégie de profil 8, par peur d'être contrôlé ou trahi. Mais son comportement peut aussi être encouragé par une culture rouge fondée sur le rapport de force ou par une culture orange récompensant la performance individuelle.

L'accompagnement restera incomplet s'il travaille uniquement la personnalité sans interroger le contexte, ou uniquement la culture sans explorer les motivations profondes.

Cette double lecture conduit à examiner quatre dimensions : la stratégie ennéagrammique qui se répète, le système de valeurs dominant dans l'environnement, l'interaction entre la personnalité et la culture, puis la réponse plus libre et plus ajustée que la personne pourrait choisir.

Quelques questions peuvent guider ce travail :

- « Qu'est-ce qui compte vraiment pour vous dans cette situation ? »,
- « À quoi reconnaissez-vous qu'une décision est juste ? »,
- « Quelle menace percevez-vous si vous agissez autrement ? »,
- « Votre réaction vient-elle de votre automatisme personnel, des règles du milieu ou des deux ? »,
- « Quelle ressource d'un autre niveau vous manque-t-elle pour répondre à la situation ? »

Comprendre les conflits de valeurs dans les équipes

De nombreux conflits apparemment personnels opposent en réalité plusieurs visions légitimes du travail. Le bleu réclame des règles claires et une autorité stable ; l'orange veut des résultats, de l'autonomie et de l'innovation ; le vert insiste sur la participation et l'impact humain ; le jaune recherche une réponse différenciée selon les situations.

À ces divergences de valeurs s'ajoutent les sensibilités ennéagrammiques : le 1 redoute la faute, le 3 l'échec, le 6 l'imprévisibilité, le 8 l'impuissance et le 9 la rupture de l'harmonie.

Un comité de direction peut ainsi connaître une double tension. Ses membres ne partagent pas nécessairement la même définition d'une « bonne décision » et ne protègent pas les mêmes besoins psychologiques.

La personne attachée aux procédures n'est pas nécessairement rigide : elle peut protéger la fiabilité du système. Celle qui veut consulter davantage n'est pas forcément indécise : elle peut rechercher l'adhésion. Celle qui exige une décision rapide n'est pas toujours autoritaire : elle peut percevoir une urgence réelle.

Accompagner les changements de niveau

Une transition ne se produit pas simplement parce qu'un formateur explique qu'un niveau serait plus évolué. Elle devient possible lorsque les anciennes réponses ne suffisent plus, qu'une dissonance est ressentie, que les obstacles peuvent être levés et qu'un environnement permet de consolider de nouveaux apprentissages.

La personnalité colore alors la résistance. Le 1 peut craindre une perte de rigueur ; le 2, une remise en cause de ses liens ; le 3, un changement des critères de reconnaissance ; le 4, une banalisation de son identité ; le 5, un engagement prématuré ; le 6, la disparition de ses repères ; le 7, une traversée inconfortable ; le 8, une perte de contrôle ; le 9, la perturbation d'un équilibre familial.

La résistance n'est donc pas seulement un refus du progrès. Elle signale souvent ce que la personne croit devoir protéger.

Précautions éthiques et scientifiques

L'association de l'Ennéagramme et de la Spirale Dynamique devient dangereuse lorsqu'elle produit une double hiérarchie. Certains seraient enfermés dans un « petit profil » et une « couleur inférieure », tandis que d'autres se déclareraient intégrés, jaunes ou turquoise. Cette utilisation nourrit précisément l'ego que ces modèles prétendent aider à observer.

Il importe surtout de ne pas confondre complexité cognitive, maturité affective, vertu morale et profondeur spirituelle. Une personne capable de pensée systémique peut rester narcissique, manipulatrice ou coupée de ses émotions. À l'inverse, une personne dont l'univers de valeurs demeure traditionnel peut manifester une grande sagesse, une authentique charité et une remarquable liberté intérieure.

La prudence scientifique reste également nécessaire. La théorie de Graves dispose d'une publication académique fondatrice, mais la Spirale Dynamique demeure beaucoup moins solidement étayée que les grands modèles contemporains de la personnalité et du développement.

La recherche scientifique sur l'Ennéagramme présente des résultats contrastés plutôt qu'une absence de validation. Une [revue systématique portant sur 104 échantillons](#) relève des appuis empiriques encourageants, mais encore inégaux selon les instruments et les composantes du modèle étudiées. Le HPEI, élaboré par Nathalie Delobbe, Philippe Halin et Jacques Prémont, a notamment fait l'objet d'études psychométriques soutenant la fidélité et la validité de cet instrument, dont la version IOTA a été revalidée en 2022. Il convient donc de parler d'une assise scientifique réelle mais encore partielle, qui ne valide pas à elle seule l'ensemble des propositions de l'Ennéagramme.

Ces modèles gagnent donc à être employés comme des cartes d'exploration, des hypothèses de dialogue et des supports d'observation, non comme des diagnostics ou des vérités définitives sur une personne.

Conclusion : gagner en liberté et en souplesse

L'Ennéagramme rappelle qu'un changement de discours ou de valeurs ne suffit pas à libérer une personne de ses automatismes. On peut promouvoir la coopération verte tout en cherchant secrètement à être indispensable, performant ou irréprochable. On peut se réclamer du jaune tout en utilisant la complexité pour éviter l'engagement ou dominer intellectuellement les autres.

La Spirale Dynamique rappelle de son côté qu'un travail purement intérieur ne suffit pas toujours. Les comportements sont façonnés, encouragés ou découragés par des cultures, des institutions et des conditions matérielles.

Articuler les deux modèles revient donc à tenir ensemble trois questions : Qui agit ? Depuis quelle motivation profonde ? Dans quelles conditions de vie et depuis quel système de valeurs ?

Le véritable enjeu n'est pas d'atteindre une couleur prestigieuse ni de devenir un profil idéal. Il est de gagner en liberté intérieure et en souplesse : reconnaître son automatisme, entendre les valeurs qui organisent une situation, puis choisir une réponse plus consciente et mieux ajustée.