

La Spirale Dynamique

Fabien Chabreuil
Patricia Chabreuil

La Spirale Dynamique

Comprendre comment
les hommes s'organisent
et pourquoi ils changent

5^e édition



interéditions

Couverture :
Studio Dunod

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterÉditions, 2023

InterÉditions est une marque de Dunod Éditeur,
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-2292-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

INTRODUCTION. UN MONDE EN RECOMPOSITION	7
1. UNE CARTOGRAPHIE DE LA COMPLEXITÉ HUMAINE.....	13

Partie I

LES HUIT NIVEAUX DE VALEURS CONNUS À CE JOUR

2. SUBSISTER.....	45
3. ACQUÉRIR UNE IDENTITÉ.....	67
4. OBTENIR LA SATISFACTION	97
5. RECONSTRUIRE.....	125

Partie II

PASSER D'UN NIVEAU À L'AUTRE OU LE CHANGEMENT VERTICAL

6. OPPORTUNITÉ DU CHANGEMENT.....	147
7. PRÉALABLES AU CHANGEMENT	155
8. LES SIX CONDITIONS DU CHANGEMENT	161
9. LES CINQ ÉTATS DU CHANGEMENT	167

Partie III

S'APPROPRIER LA SPIRALE DYNAMIQUE

10. ASSUMER LA NATURE HOLARCHIQUE DE LA SPIRALE	181
11. CARTOGRAPHIER SON HOLARCHIE.....	187
12. STABILISER SON HOLARCHIE	199

Partie IV

QUELQUES ILLUSTRATIONS PARMIS UNE MYRIADE D'APPLICATIONS

13. SAVOIR DE QUOI ON PARLE.....	205
14. APPLICATIONS PERSONNELLES.....	219
15. APPLICATIONS EN ENTREPRISE	243
16. APPLICATIONS SOCIALES.....	251
17. APPLICATIONS DE GOUVERNANCE.....	289
<i>Conclusion. La pluralité, une nécessité et une chance.....</i>	<i>301</i>
<i>Pour en savoir plus.....</i>	<i>305</i>
<i>Liste des exercices.....</i>	<i>311</i>
<i>Table des matières.....</i>	<i>313</i>

Introduction

UN MONDE EN RECOMPOSITION

« Tandis que notre planète, obéissant à la loi fixe de la gravitation, continue à tourner dans son orbite, une quantité infinie de belles et admirables formes, sorties d'un commencement si simple, n'a pas cessé de se développer et se développe encore ! »

Charles Darwin¹

Le grand enchevêtrement

La caractéristique majeure de ce début du ^{xxi}^e siècle est la cohabitation étroite de différents systèmes de valeurs issus de multiples cultures. Dans le monde. Au sein de chaque pays. À l'intérieur de chaque entreprise. Au cœur de chacun d'entre nous.

La technologie moderne et les réseaux informatiques à grande vitesse ont rétréci la planète. Le monde entier tient sur un bureau. Un ordinateur standard a communément été commandé sur Internet à une entreprise américaine, monté en Irlande à partir d'un processeur fabriqué au Costa Rica, de mémoire sortie d'une usine allemande, d'un disque dur construit aux Philippines, d'un clavier de Taïwan et d'un écran plat venant du Japon. La facture peut avoir été émise par une société de

1. Traduction française d'Edmond Barbier (Association des Bibliophiles Universels).

comptabilité indienne, et les recours au service après-vente traités par un *centre d'appels* installé au Maroc.

Thomas L. Friedman, grand éditorialiste au *New York Times*, en a déduit dans un livre fameux portant ce titre que « *la Terre est plate* », c'est-à-dire qu'à tout moment chaque être humain peut se connecter immédiatement à n'importe quel autre pour monter un projet commun, indépendamment de l'endroit de la planète où il se trouve.

Bien évidemment, la Terre n'est pas plate, et Thomas Friedman tombe dans ce que James Mann, un spécialiste des relations sino-américaines, appelle « l'illusion Starbucks » : « *Dès que des gens mangent chez McDonald's ou s'habillent chez Gap, les journalistes en déduisent hâtivement qu'ils sont en train de devenir comme nous.* » En réalité, chaque groupe humain perçoit sa culture comme un moyen de protéger son identité, et l'attachement aux valeurs qu'elle défend est de plus en plus fort.

Le même phénomène se manifeste dans chaque pays. En se promenant dans les rues d'une ville importante, on peut constater combien la diversité culturelle s'accroît chaque jour. Des populations de toutes origines s'y croisent, achètent des produits venant du monde entier et dînent dans des restaurants présentant toutes les cuisines du monde.

Toute grande entreprise peut faire un constat semblable. Le modèle de management unique ne fonctionne plus tant l'hétérogénéité du personnel est importante. Les attentes de chacun sont différentes. Telle personne veut un encadrement présent et fort, et telle autre un maximum d'autonomie ; telle personne est motivée par des récompenses financières, et telle autre par un sentiment d'appartenance ; telle personne souhaite une relation durable et loyale avec son entreprise, et telle autre est connectée à sa fonction. La liste pourrait occuper des pages.

Individuellement, nous sommes le théâtre des mêmes oppositions de valeurs. En tant que consommateurs, nous voulons les produits les moins chers possibles, mais en tant que travailleurs, nous réclamons des salaires élevés et des emplois stables et non délocalisés. Nous aimerions pouvoir faire des achats à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, mais nous répugnons à bouleverser nos horaires de travail afin de préserver notre vie familiale. Nous souhaitons que nos enfants respectent les règles que nous leur fixons, mais nous les voulons indépendants et autonomes. Nous sommes concernés par la menace écologique qui pèse

sur le monde, mais, voiture, informatique ou télévision, nous sommes tentés par des produits énergivores. Là aussi, il serait facile d'allonger cette énumération.

La grande illusion

La Terre plate de Thomas Friedmann n'est que le dernier avatar d'une utopie très ancienne. Depuis toujours, l'être humain caresse le fantasme de l'unification du monde sous un système de valeurs unique. Ainsi après l'effondrement du mur de Berlin, Francis Fukuyama, un philosophe et chercheur américain en sciences politiques, a proclamé « *la fin de l'histoire* ». Il voyait dans la Guerre froide le dernier combat idéologique, et dans sa fin un consensus définitif autour des valeurs de la démocratie libérale.

Déjà en 1962, dans *La Galaxie Gutenberg*, Marshall MacLuhan formulait la fameuse métaphore du village global. Or le monde n'est pas un village. Dans un village, tous les habitants partagent peu ou prou le même modèle du monde, le même style de vie et les mêmes valeurs. Si la population mondiale était réduite à un village de cent habitants, 35 personnes n'auraient pas accès à l'eau potable, 25 vivraient une situation de guerre, 35 ne sauraient pas lire, écrire et compter, 1 serait riche et posséderait la moitié du village, 75 pratiqueraient une religion dont 35 y seraient contraints, 10 seulement seraient déjà parties en vacances, etc¹.

La contraction de la Terre a abouti à ce que des systèmes profondément différents qui étaient autrefois largement séparés sont désormais au contact quotidien les uns des autres. Rien ne laisse penser que cette situation puisse changer.

Il en est de même à tous les autres niveaux de regroupement des êtres humains. Les flux migratoires vont continuer à augmenter, et dans les pays, les villes et les entreprises, la mixité des valeurs restera la norme aussi loin qu'on puisse imaginer l'avenir.

Sur le plan individuel enfin, toutes les recherches actuelles des neurosciences confirment que le cerveau humain est un organe profondément modulaire. Cela implique qu'il n'y a pas une localisation centralisée de la

1. Source : <https://www.populationdata.net/2016/10/17/si-le-monde-etait-un-village/#:~:text=8%20milliards%20d%27habitants%20en%20novembre%202022.>

conscience et que le sentiment subjectif d'une identité unique et cohérente est une construction *a posteriori*. En nous aussi, la multiplicité des systèmes de valeurs va perdurer.

Un monde stratifié

Que nous le voulions ou non, nous sommes donc confrontés durablement à la diversité des valeurs, et il est de notre intérêt de l'accepter, de la comprendre et d'apprendre à vivre opérationnellement avec elle. C'est l'objet de ce livre.

Cette multiplicité des modèles du monde est certes source de complexité, mais elle est avant tout une chance. Il est impossible de se tromper tout le temps ! Chaque système de valeurs existant, aussi étrange puisse-t-il nous paraître, est porteur d'aspects positifs et de solutions qui peuvent se révéler utiles dans des circonstances particulières.

Même si en ce domaine chaque individu est unique, il existe des structures communes qui permettent d'appréhender les fondamentaux d'un système de valeurs de manière concrète et de percevoir les éléments clés qui sous-tendent nos actes, nos pensées et nos certitudes.

Le temps des solutions uniques est révolu. La prise de conscience de l'hétérogénéité du monde et des êtres permet d'appliquer à chaque ensemble de valeurs la réponse la plus appropriée pour lui-même, pour nous et notre environnement. Dans cet ouvrage, nous allons découvrir comment cartographier et utiliser la diversité des systèmes de valeurs. Après un premier chapitre qui décrit le modèle de la Spirale Dynamique et montre comment êtres humains et sociétés développent des systèmes de valeurs leur permettant de s'adapter à leurs conditions de vie, viennent quatre parties :

1. La première partie présente les huit systèmes de valeurs connus à ce jour, leurs caractéristiques, leurs objectifs, leur style de communication, leur influence dans notre développement, leurs manifestations dans la vie privée, en entreprise et dans le monde.
2. La deuxième partie expose l'impact du modèle de la Spirale Dynamique sur le changement individuel et collectif.
Elle étudie la nécessité ou non du changement, ses préalables, ses conditions et son déroulement.

3. La troisième partie montre comment auto-évaluer son positionnement sur la Spirale Dynamique et comment interpréter le résultat obtenu.

Elle s'appuie sur les réponses aux brefs exercices proposés dans les deux parties précédentes et gagne en efficacité si ceux-ci sont faits au fur et à mesure de la lecture.

4. La quatrième partie présente des utilisations de la Spirale Dynamique dans un contexte d'évolution personnelle, en entreprise, au niveau d'un pays, et pour des applications de gouvernance sociale et organisationnelle.

Afin de faciliter la lecture et la mémorisation, chaque partie débute par une présentation générale, suivie de chapitres descriptifs ou explicatifs. Chaque chapitre ou sous-chapitre commence à son tour par une description globale de son contenu et se termine par un récapitulatif qui en résume les points clés.

Chapitre I

UNE CARTOGRAPHIE DE LA COMPLEXITÉ HUMAINE

Un des traits distinctifs de l'être humain est sa formidable capacité de s'adapter au monde. Au fur et à mesure que ses conditions d'existence se transforment, il s'y ajuste pour essayer d'en tirer le meilleur parti. Régulièrement, il modifie sa conception du monde et ses systèmes de valeurs de façon à construire le mode d'existence qu'il estime le plus approprié. Cette évolution s'applique aussi bien à l'humanité en général qu'à chaque individu en particulier. Elle n'est toutefois pas aléatoire, mais suit une série d'étapes qui ont été cartographiées sous le nom de Spirale Dynamique.

- *La genèse de la Spirale Dynamique*

La Spirale Dynamique est le résultat de plus de vingt-cinq ans de recherches menées par le professeur Clare W. Graves (1914-1986) à Union College dans l'État de New York. Ce modèle est validé statistiquement sur des milliers de cas.

- *Les trois strates de valeur*

Parfois les discours tenus expriment les valeurs réelles. Et parfois non. La Spirale Dynamique cherche les éléments fondamentaux des systèmes de valeurs au-delà des apparences en distinguant des valeurs dites de surface, cachées et profondes.

- *Une holarchie de niveaux d'existence*

Chaque système de valeurs émerge quand les conditions de vie le rendent nécessaire, sans pour autant faire disparaître les précédents.

Ainsi à l'intérieur de chaque être, organisation ou société plusieurs systèmes cohabitent.

- *Conditions de vie et capacités cérébrales*

L'émergence d'un système de valeurs nécessite aussi que la personne, l'organisation ou la société concernée dispose des capacités cérébrales lui permettant de gérer les conditions de vie. Ces capacités sont distinctes des formes d'intelligence connues et ne constituent pas un système de jugement ou de classement des êtres humains.

- *Les diverses notations*

Au fur et à mesure de l'affinement de ses recherches, le professeur Graves a fait évoluer la notation qu'il utilisait pour décrire les huit systèmes de valeurs identifiés. Dans un but de simplification, ses élèves en ont ajouté une nouvelle qui code les niveaux d'existence par des couleurs.

- *La psychogenèse récapitule la sociogenèse*

Les différents systèmes de valeur ont successivement dominé les sociétés humaines. Quand un enfant grandit, il parcourt en accéléré ces mêmes étapes de l'histoire.

LA GENÈSE DE LA SPIRALE DYNAMIQUE

« C'est bien beau tout cela, Professeur Graves, mais de toutes ces théories que vous nous avez enseignées, laquelle est la bonne ? » Brusquement, en 1952, le professeur Graves¹ en eut assez d'entendre cette question que lui posaient tous les ans les étudiants de son cours de psychologie à Union College dans l'État de New York. En effet, Clare W. Graves leur enseignait la plupart des théories psychologiques existantes de Freud à Maslow, de Jung à Rogers, mais ses élèves voulaient plus : ils voulaient savoir laquelle était la plus exacte.

1. Né le 21 décembre 1914 à New Richmond dans l'Indiana, Clare W. Graves a obtenu en 1940 une licence en Mathématiques et Sciences Générales à Union College, une université privée réputée de Schenectady dans l'État de New York. Il s'est ensuite orienté vers la psychologie (maîtrise en février 1943, doctorat en août 1945 à l'université Western Reserve de Cleveland aux États-Unis).

Incapable de répondre, il songea même à abandonner l'enseignement. Ce moment de découragement ne dura pas, et Clare Graves décida de trouver la réponse à la question posée. Plutôt que de se lancer dans des méthodes de validation de l'existant, il choisit de repartir à zéro et de privilégier une approche pragmatique : « Il y a une chose que vous devez comprendre à mon propos. C'est que quand je commence quelque chose, je suis un type entêté. Je considère que personne ne sait rien sur le sujet. Je ne veux pas savoir ce que les autres en connaissent. Je ne lis rien de ce qu'ils ont pu écrire. J'ai maintes fois failli être viré de l'université à cause de cela. Si je veux connaître quelque chose, je commence à collecter mes propres données sans perdre du temps à autre chose¹. » Aussi, pendant sept ans, de 1952 à 1959, Clare Graves demanda à 1065 de ses étudiants de définir ce qu'était pour eux une personnalité mature. Les personnes avaient un mois pour répondre, et il leur était demandé de ne pas se référer à une théorie existante de la personnalité, mais simplement d'exprimer leur propre point de vue.

Exercice 1 : Identifier votre conception de la personnalité mature

Sans utiliser aucune source, consacrez une dizaine de minutes à noter votre définition de la personnalité mature sans vous imposer aucune contrainte de longueur ou de forme.

Il n'y a bien entendu ni bonne ni mauvaise réponse. Ne revenez pas sur le résultat obtenu même si vous avez l'impression d'avoir oublié quelque chose d'important.

THÉO², ÉTUDE DE CAS

« C'est une personne qui grandit, qui progresse par l'apprentissage, et qui est autonome pour les besoins primaires. Elle ne dépend pas d'autrui. Elle évolue tous les jours et change. »

1. LYNCH, Dudley. « Dr. Clare W. Graves ». BrainTechnologies.com, 16 février 2006.

2. Théo est un personnage à la fois fictif et réel, fictif car pour d'évidentes raisons éthiques il ne correspond pas à une personne déterminée, et réel car il est un assemblage cohérent de témoignages divers que nous avons anonymisés.

Clare Graves demanda ensuite à ses pairs de classer ces définitions d'une personnalité mature « si c'était possible et comme ils le voulaient ». Pour simplifier, les différentes descriptions entraient dans cinq grandes catégories que le professeur Graves appela plus tard des niveaux d'existence :

- exprimer le soi impulsivement à n'importe quel prix ;
- sacrifier le soi pour une récompense future ;
- exprimer le soi comme il le désire, mais de manière calculée ;
- sacrifier le soi pour être accepté maintenant ;
- exprimer le soi comme il le désire, mais jamais au détriment des autres.

Un autre constat fut que parmi ses étudiants, nombre d'entre eux affirmèrent que leur définition de la maturité psychologique avait évolué avec le temps ; quand ces changements avaient eu lieu, ils se produisaient toujours en enchaînant les mêmes niveaux dans le même ordre.

À ce moment de son travail, le professeur Graves avait l'impression qu'il était en train de démontrer concrètement la justesse du modèle de son collègue et contemporain Abraham Maslow (1908-1970). Celui-ci avait formulé en 1943 une théorie des besoins humains, très largement connue sous le nom de pyramide de Maslow. Cette hiérarchie de besoins pouvait être mise en correspondance avec les niveaux d'existence de Graves et culminait avec le besoin d'accomplissement personnel qui était considéré comme un besoin ultime. La plupart des approches psychologiques de l'époque considéraient, comme Maslow, qu'il y avait une étape terminale de développement de la santé psychologique : la psychanalyse parlait du stade génital, Carl Rogers (1902-1987) de l'être humain pleinement fonctionnel, etc.

En 1959, Clare Graves fit une découverte qui le stupéfia. Certains de ses étudiants déclarèrent avoir cru que la maturité psychologique consistait à « exprimer le soi comme il le désire, mais jamais au détriment des autres », mais que depuis ils étaient passés à autre chose. Le professeur Graves eut alors l'intuition que la maturité psychologique n'existait pas en tant qu'état, mais était un processus qui se déroulait dans le temps et qui n'avait peut-être pas de fin.

Le professeur Graves était une personne qui privilégiait systématiquement l'expérimentation et qui était d'une rigueur intellectuelle absolue.

Il continua pendant des années à accumuler des témoignages, à les classer, à faire passer des batteries de tests psychologiques à des milliers de personnes. En fait, il continua jusqu'à sa retraite en 1978.

Clare Graves nomma sa théorie ECLET (Emergent Cyclical Levels of Existence Theory) : la théorie de l'émergence cyclique des niveaux d'existence bio-psycho-sociaux. S'amusant intérieurement de l'effarement que cela provoquait bien souvent chez ses interlocuteurs, il synthétisait ainsi son approche en 1981 : « En résumé, je propose que la psychologie de l'être humain mature soit un processus émergent et oscillant qui se déploie en spirale et qui est caractérisé, au fur et à mesure que les problèmes existentiels de l'être humain changent, par la subordination progressive de systèmes de comportements anciens par des systèmes nouveaux et plus complexes. »

De son vivant, Clare W. Graves n'a jamais publié de livre récapitulatif sa théorie. Dans un premier temps, ce fut par souci d'accumuler le maximum de données, puis sur la fin de sa vie à cause de graves problèmes de santé. Ses travaux furent donc connus principalement par de rares publications universitaires. Toutefois, quelques parutions moins confidentielles firent un certain bruit, notamment l'article paru en 1974 dans *The Futurist* et qui s'intitulait « La nature humaine se prépare à un changement considérable¹ » ; dès 1967, le journal canadien, *Maclean's Magazine*, parlait avec admiration des travaux du Dr Graves comme d'une « théorie qui expliquait tout² ».

Fasciné par cet article, Don Edward Beck (1937-2022), alors professeur de sociologie à l'Université du nord du Texas rencontra le professeur Graves en 1975 ; il lui présenta Christopher C. Cowan (1946-2015), qui était alors un de ses élèves et qui plus tard enseigna dans la même université. Ensemble, ils aidèrent Clare Graves à poursuivre ses réflexions, et à mettre en forme et structurer ses archives. Cette collaboration dura huit ans, de la retraite de Graves en 1978 à son décès le 3 janvier 1986

1. GRAVES, Clare W. « Human nature prepares for a momentous leap ». *The Futurist*, 1974, p. 72-87.

2. Il s'agit bien évidemment d'une exagération journalistique. Aussi puissant que soit le modèle de la Spirale Dynamique, il ignore par exemple certains aspects du tempérament ou de la personnalité qui ont un impact sur les valeurs et motivations.

à Rexford dans l'État de New York. À ce moment-là, Beck et Cowan se donnèrent pour mission de faire connaître les travaux de Graves et de les continuer.

En 1980, alors qu'il présentait les travaux de Clare Graves lors d'une conférence à Dallas, un participant sud-africain, Keith van Heerden, lui dit qu'il venait « d'expliquer son pays » et l'invita aussitôt à exposer le modèle au cours d'un colloque industriel prévu à Sun City. En 1981, sous l'impulsion de Clare Graves qui y voyait une possible validation sur le terrain de son modèle, Don Beck quitta l'enseignement pour se consacrer à l'utilisation de la Spirale Dynamique afin d'aider à la transition qui fit passer l'Afrique du Sud de l'apartheid à la démocratie. Dans les sept années qui suivirent, il fit soixante-deux autres voyages sur place durant lesquels il apparut régulièrement à la télévision, notamment dans l'émission *Good Morning South Africa* diffusée sur *SABC-TV*, co-écrivit avec Graham Linscott de nombreux articles dans les journaux, participa à de nombreuses discussions sur le futur du pays, et fut un des conseillers privilégiés de Nelson Mandela. Il a ainsi contribué à la naissance de la « nation arc-en-ciel » dont a parlé l'archevêque Desmond Tutu après les premières élections libres de 1994. À ce jour, « ses contributions d'une valeur inestimable à la création pacifique d'une Afrique du Sud démocratique¹ » constituent une des plus belles et des plus prestigieuses mises en application du modèle de Clare Graves². Après la fin de l'apartheid, Don Beck devint le coach psychologique des Springboks, l'équipe de rugby d'Afrique du Sud, qui devenait pour la première fois multiraciale et qui remporta la Coupe du monde en 1995, épisode popularisé par le film *Invictus* réalisé par Clint Eastwood en 2009.

Don Beck et Christopher Cowan fondèrent ensemble en 1988 le National Values Center à Denton au Texas. Ils renommèrent le modèle de

1. Ces propos sont extraits de résolutions adoptées par le Sénat et la Chambre des représentants de l'État du Texas en 1995 :

<https://www.legis.state.tx.us/tlodocs/74R/billtext/html/SR00901F.htm>

<https://www.legis.state.tx.us/tlodocs/74R/billtext/html/HR00627E.htm>

2. Pour plus de détails, voir le chapitre « La sortie de l'apartheid en Afrique du Sud », page 251.

Graves « Spiral Dynamics¹ » et écrivirent en 1996 un livre portant ce titre qui faisait le point sur les connaissances de l'époque et que Christopher Cowan considère aujourd'hui un peu dépassé².

À partir de 1999, Don Beck et Christopher Cowan se séparent autant pour des raisons personnelles que professionnelles et travaillent indépendamment sur le modèle Spirale Dynamique selon trois grands axes :

- Enseignement et conseil : tous deux animent régulièrement des formations dans de nombreux pays pour propager le modèle du D^r Graves et l'appliquer, principalement dans le monde de la politique et dans celui des affaires ;
- Consolidation : Christopher Cowan, Natasha Todorovic et William R. Lee (1929–2015) compilent, maintiennent et publient les archives du professeur Graves ;
- Extension : répondant à la demande Clare Graves de ne pas être le simple « gardien de son orthodoxie³ », Don Edward Beck s'efforce d'enrichir le modèle en y intégrant ses propres recherches, la théorie de l'assimilation/contraste du psychosociologue Muzafer Sherif⁴ dont il fut l'élève, et les résultats de ses collaborations avec des

1. Traduit littéralement, le modèle devrait s'appeler en français « Dynamiques de la Spirale ». Cependant, il est de tradition pour les utilisateurs francophones du modèle d'utiliser l'expression plus simple et plus proche de l'intitulé anglais de « Spirale Dynamique ». Aux États-Unis, « Spiral Dynamics » est une marque déposée appartenant au *National Values Center, Inc.*

2. « L'intention était de rendre la théorie utile et pratique, de faire passer les théories de Graves de l'abstraction à un terrain plus familier. Rétrospectivement, ce fut un effort imparfait, comme le sont beaucoup de premières tentatives — non pas faute d'avoir essayé sincèrement de bien faire, mais parce que seule une petite partie du savoir de Graves était alors disponible. Le livre est plein d'opinions, de simplifications excessives et d'exemples que je n'inclurais plus aujourd'hui » écrit Christopher Cowan dans la préface de *Denfundamenten ontsluit* de Max Herold (Elzemieke Allrs, Meyreuil, 2006.)

3. BECK, Edward. Préface. In MAALOUF, Elza S.. *Emerge! The Rise of Functional Democracy and the Future of the Middle East*. New York (New York), Select Books, 2014.

4. Muzafer Sherif (1906–1988) est un des fondateurs de la psychologie sociale. Il a notamment travaillé sur l'analyse des relations entre des groupes et la résolution des conflits qui les opposent.

personnalités de premier plan comme le philosophe Ken Wilber¹ ou le consultant Ichak Adizes. Don Beck nomme le résultat de ses recherches SDi ou *Spiral Dynamics Integral* (Spirale Dynamique Intégrale).

Parallèlement, un autre élève de Graves, Dudley Lynch, a publié entre 1984 et 2003 cinq ouvrages faisant référence de manière plus ou moins approfondie aux travaux de Graves. L'un d'entre eux, paru en 1989, fut un best-seller mondial : *La Stratégie du dauphin*².

Par leur enseignement et par leurs ouvrages, Don Edward Beck, Christopher Cowan et Dudley Lynch ont été pour les auteurs de ce livre des modèles, des sources exceptionnelles d'informations et d'enrichissement, et une aide précieuse à la compréhension du modèle de Clare W. Graves. Même si nous utilisons dans ces pages, le nom et la notation créés par Beck et Cowan, c'est aux travaux de Graves que nous faisons la part belle, à la fois parce qu'ils constituent le socle indispensable du modèle et parce qu'ils en sont la partie la mieux validée.

-
1. Avec le temps Don Beck a fortement désapprouvé la manière dont Ken Wilber utilise le modèle de la Spirale Dynamique : « Énormément de gens qui prétendent avoir une approche intégrale sont en réalité complètement à côté. Je pense que mon ami Ken Wilber a quelques suggestions sur ce que cela pourrait être, mais il n'a jamais eu l'occasion de les mettre en œuvre. Du fait que c'est un théoricien, quelqu'un qui arrange et assemble les théories des autres, et à cause de ses problèmes de santé, il n'est pas à l'avant-garde des expérimentations du modèle. Ce n'est pas une critique, c'est simplement une observation. Mais si ce que dit Graves a un sens, il y a actuellement des millions de gens qui sont en train d'aller de BO-VIOLET, CP-ROUGE ou DQ-BLEU vers ER-ORANGE — que cela nous plaise ou non. Vous ne pouvez pas leur proposer du FS-VERT ou — bon sang ! — du B'O'-TURQUOISE. C'est tout simplement absurde » (VOLCKMANN, Russ. « Fresh Perspective: Spiral Interventions with Dr. Don Beck ». *Integral Leadership Review*, octobre 2011). En 2017, il a précisé : « Il n'a absolument pas compris le 7^e code [A'N'-JAUNE] et n'a aucune idée de la façon dont les codes sont apparus, ni du moment où ils l'ont été. [...] Cet homme manque totalement de sens éthique quand il se conduit ainsi. Il n'accède à rien au-delà de ROUGE-ORANGE » (LONG, David, « Don Beck challenges Ken Wilber to Debate ! », <https://www.youtube.com/watch?v=C2CK6pLG87E>, 23 janvier 2017).
 2. Ici ou là, d'autres ouvrages ont fait état de travaux de Clare Graves, le plus souvent superficiellement et en passant à côté des éléments faisant la richesse du modèle. Des auteurs ont été parfois jusqu'à croire que le professeur Graves était une femme et à le prénommer Claire !

Résumons-nous

- Le modèle de la Spirale Dynamique a été élaboré entre 1952 et 1958, sous le nom d'ECLÉT (Théorie émergente et cyclique des niveaux d'existence), par le Dr Clare W. Graves, professeur de Psychologie à Union College (New York).
- Il est basé sur des études statistiques scientifiquement validées.
- Il a été popularisé et complété par Don Edward Beck et Christopher C. Cowan, et dans une moindre mesure par Dudley Lynch. Ce sont Beck et Cowan qui lui ont donné son nom actuel.
- Il n'existe pas de définition stable et universelle de la maturité et de la santé psychologique. L'humanité au cours de son histoire et l'être humain durant son développement élaborent des définitions successives qui sont fonctions de leurs conditions d'existence.

LES TROIS STRATES DE VALEUR

Il peut sembler présomptueux de vouloir cartographier l'ensemble des valeurs humaines. Après tout, nous sommes plus de huit milliards sur Terre et chacun d'entre nous a sa spécificité. La Spirale Dynamique relève le défi en distinguant trois strates de valeurs que nous allons décrire en allant des plus extérieures et apparentes aux plus profondes.

Les valeurs de surface sont celles dont chaque individu est conscient et qu'il manifeste au quotidien. Elles sont parfois formulées ouvertement, dans des conversations, des discours politiques ou des plaquettes commerciales précisant la mission d'une entreprise. C'est au nom des valeurs de surface que les êtres humains suivent des codes vestimentaires, participent à des rituels, obéissent à des règles sociales, choisissent un métier ou une entreprise, ou se battent entre eux. Elles sont fondées sur des traditions, des religions, des lois, une réflexion éthique personnelle, ou parfois un mélange de ces divers éléments.

Derrière les valeurs de surface, existe une deuxième strate : les valeurs cachées. Elles appartiennent à deux catégories. Les premières sont des valeurs masquées. Elles s'utilisent dans des circonstances où des valeurs de surface sont émises en sachant pertinemment qu'il ne s'agit que d'un moyen d'atteindre un objectif. Les valeurs masquées sont conscientes et

relèvent soit du machiavélisme et de la manipulation, soit d'un mécanisme de protection.

- © Par exemple, les Indiens Tarahumaras¹ vivent dans les montagnes du Chihuahua, au Mexique. Les Espagnols ont tenté de leur imposer leur manière de vivre, et les missionnaires jésuites ont voulu faire de même avec leur religion. Les Tarahumaras ne sont pas un peuple querelleur, et ils sont donc devenus chrétiens : aujourd'hui encore, ils célèbrent la messe tous les dimanches, même si elle ne dure pas plus de dix minutes, et leur fête la plus importante a lieu à l'occasion de la Semaine Sainte. Dans cette célébration, appelée *Noliruachi* (« Quand nous marchons en cercle »), les forces du mal sont représentées par des hommes couverts de boue, appelés les Pharisiens, et qui en fait symbolisent les hommes blancs, impudents, grossiers et agressifs. Le mal sera balayé pour la plus grande gloire de Dieu et de la Vierge Marie, en fait le Soleil et la Lune. Il s'agit donc en réalité d'une belle fête païenne fort arrosée de bière de maïs. En masquant leurs valeurs, les Tarahumaras ont réussi à survivre jusqu'au XXI^e siècle, alors qu'ils auraient vraisemblablement été exterminés s'ils n'avaient pas adopté des valeurs de surface différentes de leurs valeurs réelles.

- © Le philosophe juif Moïse Maïmonide (1138-1204) a vécu dans la ville marocaine de Fès à une époque où l'islam, le judaïsme, le christianisme et la philosophie grecque y cohabitaient pacifiquement. Il y a écrit en arabe quelques-unes de ces œuvres les plus importantes. Dans son *Épître sur la persécution* (1165), il affirme qu'il est légitime de se convertir à l'Islam sous la contrainte et qu'il vaut mieux être vivant et pratiquer sa religion en secret que mort. Ce texte eut une influence considérable sur la communauté juive, et notamment sur les marranes, des Juifs espagnols persécutés par l'Inquisition au XV^e siècle qui se sont convertis au catholicisme tout en pratiquant le judaïsme clandestinement.

- © De même, au Japon, les Chrétiens ont été persécutés à partir de 1612 et, même après leur réhabilitation sous Meiji en 1873, ils ont estimé plus prudent de masquer certains aspects de leur culte : « Le Christ est parfois remplacé par un Japonais [...]. On déguise aussi les statues de la Vierge Marie en divinité bouddhique... [...] Comme le culte de Kannon est très répandu, transformer Marie en déesse bouddhiste de la miséricorde fait plutôt sens sans vraiment trahir sa foi. On dit d'ailleurs plutôt la Sainte Marie ici, ou, plus courant encore, Kannon Maria. Ce qui compte, c'est ce que l'on pense à l'intérieur, pas ce que l'on montre². »

La deuxième catégorie de valeurs cachées est constituée de valeurs qui ne sont pas formulées, mais qui sont présupposées connues : les valeurs

1. *Les Tarahumaras de Chihuahua*, documentaire d'Alain Bourrillon et Javier Perez Solano, France, 2000.

2. LANGUILLON-AUSSEL, Raphaël. *Les Japonais*. Paris (France), Ateliers Henry Dougier, 2018, p. 79-80.

implicites. Dans toute famille, toute organisation, toute société, existent des valeurs non dites que tout le monde se doit de respecter. Par exemple dans une entreprise, on parle d'une culture de l'entreprise ; pour être accepté, il ne suffit pas de faire convenablement son travail ; il est tout aussi nécessaire d'être capable de percevoir cette culture, de l'accepter et de l'assimiler, et enfin de s'y conformer.

© Prenons un exemple emprunté à G. Clotaire Rapaille¹. Dans de nombreux pays, fabriquer des produits de qualité est un impératif, mais la signification du mot *qualité* est une valeur cachée implicite. Chaque contrée a sa propre définition et faute de comprendre celle-ci, il est difficile d'y vivre et d'y travailler. Pour les Américains, un produit est de qualité s'il fonctionne ; il n'est pas réellement souhaitable qu'il dure longtemps car sinon quel prétexte auraient-ils pour le remplacer ? Les Allemands considèrent que la qualité réside dans le respect des normes et des standards. Les Japonais visent la perfection. Quant aux Français, ils ne font pas de distinction entre les concepts de qualité et de luxe.

Les valeurs cachées implicites sont souvent à l'origine de graves problèmes d'insertion ou de communication. Les cercles de qualité ont été un thème à la mode dans le management durant les années 1980-1990. Ils sont issus de la vision japonaise perfectionniste de la qualité, le fameux zéro défaut. Il y a eu dans un premier temps un véritable engouement pour cette méthode aux États-Unis et en Europe. Cependant, comme elle n'était pas conforme aux valeurs cachées implicites, elle a été très vite abandonnée, et très rares sont les entreprises qui l'utilisent encore.

La troisième strate est celle des valeurs profondes. Elle diffère des valeurs au sens quotidien du terme, mais décrit des structures permettant d'accueillir les valeurs de surface et les valeurs cachées. C'est ici que se positionnent les niveaux d'existence de la Spirale Dynamique : quelles que soient les valeurs de surface ou les valeurs cachées, elles appartiennent à une des huit grandes catégories identifiées à ce jour. Des changements considérables peuvent avoir lieu au niveau des valeurs de surface sans que pour autant les valeurs profondes soient affectées.

1. RAPAILLE, G. Clotaire. *Seven Secrets of Marketing in a Multi-cultural World* (2nd Ed.). Boca Raton (Floride), Tuxedo Production, 2004, p. 252-253.

© Jean-Pierre Lachize¹ était un militant communiste. Un jour, il feuillette une Bible et sa vie bascule : « Cette parole — “Si je vous dis la vérité, pourquoi ne me croyez-vous pas ?” — entra directement dans mon cœur, comme si Jésus, présent, s’adressait directement à moi... Je percevais sa proximité... En quelques secondes, je basculai : il était là, en personne, et me touchait ! Je tombai à genoux. Une chaleur, puissante et tendre à la fois, parcourait tout mon être. Mes yeux s’embuèrent. Alors qu’une lumière me remplissait, je me vidai de nombreuses blessures intérieures. Je ne pouvais retenir mes larmes... À la fois traversé par des souvenirs douloureux qui remontaient et ému d’une joie peu commune qui descendait progressivement, je restai cloué au sol un temps indéfini, chaque seconde me paraissant une éternité. Lorsque je me relevai, mon regard sur le monde avait changé. Je sortis. La rue claire et paisible rayonnait d’une atmosphère nouvelle. Je désirais crier : “Dieu existe, je l’ai rencontré.” »

Jean-Pierre Lachize devint pasteur et est convaincu d’être un homme totalement différent ; peut-être ses proches pensent-ils la même chose. Cependant, du point de vue la Spirale Dynamique, il a gardé les mêmes valeurs profondes, c’est-à-dire un niveau d’existence dans lequel on cherche l’ordre et on considère qu’il existe une vérité absolue à laquelle on doit se sacrifier pour atteindre un bonheur futur (DQ-BLEU).

Ainsi, de multiples systèmes de valeurs de surface peuvent dépendre d’un même ensemble de valeurs profondes, parce que les valeurs profondes décrivent *comment* une personne pense, là où les valeurs de surface et les valeurs cachées concernent ce *à quoi* elle pense. Un niveau d’existence est une définition conceptuelle qui se concrétise dans un système particulier de valeurs de surface et/ou de valeurs cachées. Par exemple, nous ne rencontrons jamais DQ-BLEU dans le monde réel, mais un ou plusieurs systèmes de valeurs qui obéissent à la structure DQ-BLEU, exactement comme nous ne rencontrons jamais un chien, mais Médor, Lassie ou Rintintin qui, tout en correspondant à la définition zoologique du chien, ont leurs caractéristiques propres et peuvent paraître très différents. Don Beck et Cowan illustrent cela d’une métaphore : les valeurs profondes sont comme un contenant que remplissent les valeurs de surface et les valeurs cachées.

Ancrées au fond de nous, les valeurs profondes sont totalement inconscientes et pourtant leur impact est immense : « Quand un être humain est centré sur un niveau d’existence, il a une psychologie propre à ce niveau. Ses émotions, ses motivations, son sens de l’éthique et des

1. Source : http://agen.adventiste.org/presentation_jp.html.

valeurs, sa biochimie, son degré d'activation neurologique, son système d'apprentissage, ses croyances, sa conception de la santé mentale, ses idées concernant les maladies mentales et la manière de les traiter, ses conceptions et ses préférences en matière de management, d'éducation, d'économie et de théorie et de pratique politiques sont tous caractéristiques de ce niveau », déclarait Clare W. Graves.

Dans la mesure où tous les éléments d'un niveau d'existence sont cohérents et se renforcent mutuellement, les valeurs profondes constituent un paradigme extrêmement solide et résistant aux tentatives de changement. Pourtant, aux grandes étapes de notre existence comme le début de l'enfance, l'adolescence, ou l'entrée à l'âge adulte, nos conditions de vie évoluent si fortement que nous n'avons pas d'autres choix que de changer nos valeurs profondes. Comprendre ces changements et la manière de les vivre le plus simplement possible sera l'objet de la deuxième partie de cet ouvrage, page 145.

Résumons-nous

- Les valeurs d'un être humain, d'une organisation ou d'une société sont organisées en trois strates : valeurs de surface, valeurs cachées et valeurs profondes.
- Les valeurs de surface sont celles qui sont manifestées publiquement et ouvertement dans tous les actes de l'existence.
- Les valeurs cachées masquées sont des valeurs dont nous voulons qu'elles restent ignorées des autres parce qu'elles sont en contradiction avec les valeurs de surface. Les valeurs cachées implicites ne sont pas formulées expressément et complètent les valeurs de surface sans forcément s'opposer à elles.
- Les valeurs profondes sont des structures qui conditionnent les valeurs de surface et les valeurs cachées. La Spirale Dynamique décrit les valeurs profondes dans les huit niveaux d'existence qu'elle a identifiés à ce jour.
- Plus on va vers les valeurs profondes, plus les valeurs sont inconscientes, plus elles sont abstraites, et plus elles sont difficiles à changer.

UNE HOLARCHIE DE NIVEAUX D'EXISTENCE

Nous vivons à un niveau d'existence où le mot hiérarchie a mauvaise presse. Quand on parle de hiérarchie, de nombreuses connotations négatives

tives viennent spontanément à l'esprit : jugement de valeur, autoritarisme, petit chef, etc. Aussi, en 1967, dans l'ouvrage intitulé *Le Cheval dans la locomotive*, le philosophe britannique d'origine hongroise Arthur Koestler (1905-1983) forgea-t-il le mot holarchie à partir de la racine grecque *holos* qui signifie « tout ». Le philosophe américain Ken Wilber a réutilisé et approfondi cette notion, notamment en 1995 dans *Sex, Ecology and Spirituality*.

Une holarchie est une hiérarchie de holons, c'est-à-dire d'éléments qui sont à la fois un tout en eux-mêmes et une partie d'un système plus vaste. Dans la nature, il n'existe pas de hiérarchies, seulement des holarchies. Considérons une cellule du corps humain : elle a une capacité propre à fonctionner ; elle est un tout. En même temps, elle est située dans un organe dont elle est une partie. Cet organe est un tout ; il assume une fonction de manière relativement autonome : par exemple, isolé et placé dans un milieu nutritif convenable, un cœur de tortue peut continuer à battre pendant presque une semaine. Pourtant, cet organe est une partie d'un corps au sein duquel il assume une fonction. Cette énumération cellule-organe-corps ne concerne qu'une toute petite partie de l'holarchie qui pourrait être étendue vers des éléments plus petits et d'autres plus grands : les cellules contiennent à leur tour des holons et le corps fait partie de holons plus vastes.

Prenons une autre illustration. Un livre est un holon. Il est constitué de parties, elles-mêmes subdivisées en chapitres, constitués de paragraphes, regroupant des phrases qui sont un assemblage de mots. Le livre fait partie d'une collection, qui traite d'un sujet, qui fait partie d'une catégorie du savoir humain, etc.

Chaque niveau d'une holarchie transcende et inclut le précédent, c'est-à-dire qu'il l'englobe sans le remplacer et apporte des fonctions supplémentaires. Par exemple, un organe n'est rien d'autre qu'un ensemble de cellules. Pourtant, il remplit une fonction qu'aucune des cellules prises séparément ne peut exercer. De même, une phrase n'est qu'une suite de mots, et a une signification qui n'existe dans aucun des mots pris isolément.