

# **Ennéagramme et leadership**

## **une lecture dynamique des styles et de leur transformation**

### **Résumé**

Cet article propose une lecture du leadership à partir du modèle de l'enneagramme, non comme typologie figée de styles, mais comme système dynamique décrivant des structures motivationnelles et des automatismes adaptatifs. À partir d'une analyse des neuf types, il met en évidence les forces spécifiques de chaque configuration ainsi que leurs dérives potentielles en contexte de leadership. Il introduit également une modélisation en trois niveaux (automatique, conscient, incarné), permettant de penser le développement du leadership comme un processus de désidentification progressive des mécanismes du type. Enfin, il suggère que le leadership mature correspond à une capacité intégrative dépassant les limites structurelles de chaque type.

### **Introduction**

Les approches contemporaines du leadership ont largement évolué, passant de modèles centrés sur les traits à des approches plus processuelles et contextuelles. Dans ce cadre, l'enneagramme apparaît comme un outil pertinent pour analyser les dynamiques internes du leader, en particulier les motivations inconscientes, les stratégies adaptatives et les biais perceptifs. Contrairement à d'autres typologies, l'enneagramme ne se limite pas à une classification descriptive. Il propose une lecture structurale de la personnalité articulée autour de compulsions spécifiques, orientant la perception, l'émotion et l'action. Ainsi, le leadership peut être envisagé non seulement comme un ensemble de compétences, mais comme l'expression d'une structure psychique en interaction avec un environnement.

### **Cadre théorique : l'enneagramme comme modèle des automatismes adaptatifs**

Chaque type de l'enneagramme peut être compris comme une organisation cohérente autour :

- d'une motivation centrale,
- d'une peur fondamentale,
- et d'un ensemble de stratégies d'adaptation.

Ces stratégies, efficaces dans certaines conditions, tendent à se rigidifier et à devenir automatiques. En contexte de leadership, elles produisent à la fois des compétences distinctives et des limitations spécifiques.

Le leadership est alors envisagé comme la capacité à :

**Identifier ces automatismes,  
S'en distancier,  
Accéder à une réponse plus ajustée au contexte.**

### **Styles de leadership et dynamiques associées aux neuf types**

### **Type 1 : leadership normatif et régulateur**

Caractérisé par un fort sens de l'éthique et de la responsabilité, ce style favorise la structuration et la qualité. Toutefois, la rigidité normative peut engendrer une difficulté d'adaptation et une tendance à la critique.

### **Type 2 : leadership relationnel et soutenant**

Axé sur la qualité du lien et le soutien aux autres, ce style favorise la cohésion. Il peut néanmoins dériver vers des formes d'intrusion ou de dépendance à la reconnaissance.

### **Type 3 : leadership orienté performance**

Efficace et centré sur les résultats, ce style mobilise les équipes autour d'objectifs clairs. Le risque principal réside dans une suradaptation aux attentes externes et une perte de contact avec les dimensions internes.

### **Type 4 : leadership expressif et centré sur le sens**

Ce style met en avant l'authenticité et la profondeur. Il peut toutefois être affecté par une instabilité émotionnelle et une tendance à la singularisation excessive.

### **Type 5 : leadership analytique et distancié**

Caractérisé par la réflexion et la capacité d'analyse, ce style permet une prise de recul stratégique. Sa limite réside dans une difficulté à s'engager pleinement dans l'action et la relation.

### **Type 6 : leadership sécurisant et vigilant**

Fondé sur la loyauté et l'anticipation des risques, ce style renforce la fiabilité organisationnelle. Il peut cependant être freiné par le doute et la recherche excessive de validation.

### **Type 7 : leadership prospectif et innovant**

Dynamique et orienté vers les opportunités, ce style stimule la créativité. Le risque principal est la dispersion et l'évitement des contraintes.

### **Type 8 : leadership assertif et protecteur**

Puissant et décisionnel, ce style favorise l'action et la protection du groupe. Il peut toutefois dériver vers des formes de domination ou de contrôle excessif.

### **Type 9 : leadership médiateur et intégratif**

Axé sur l'harmonie et la vision globale, ce style facilite la régulation des tensions. Sa limite principale est une tendance à l'inertie et à l'évitement du conflit.

## **Modélisation développementale du leadership**

L'analyse des dynamiques de leadership peut être approfondie à partir d'un modèle en trois niveaux :

#### **Niveau automatique**

Le leader agit principalement sous l'influence de la compulsion du type. Les comportements sont prévisibles et peu flexibles, bien que parfois efficaces à court terme.

#### **Niveau conscient**

Le leader développe une capacité d'observation de ses propres mécanismes. Cette prise de recul permet une plus grande flexibilité comportementale et une meilleure adaptation contextuelle.

### Niveau incarné

À ce niveau, le leader n'est plus dominé par les automatismes du type. Il accède à une forme de présence intégrée, caractérisée par une cohérence interne et une capacité d'action ajustée, non réactive.

## Vers un leadership intégratif

Le développement du leadership peut être interprété comme un processus de désidentification progressive vis-à-vis de la structure du type. Ce processus permet l'intégration de qualités traditionnellement associées aux autres types.

Ainsi, un leadership mature ne correspond plus à un style typologique identifiable, mais à une capacité à mobiliser différentes ressources en fonction des exigences de la situation. Cette perspective rejoint les approches contemporaines du leadership adaptatif et transformationnel.

## Implications pratiques

Dans une perspective de développement professionnel, l'utilisation de l'ennéagramme en contexte de leadership suppose :

- un travail d'observation des automatismes en situation réelle,
- une exploration des dimensions émotionnelles et corporelles associées,
- et un accompagnement favorisant la prise de conscience et l'intégration.

L'ennéagramme peut ainsi être mobilisé comme outil de développement de la réflexivité et de la présence, au-delà d'une simple catégorisation des individus.

## En résumé

Type Ennéagramme	Paradigme de Leadership	Forces	Défis
<b>Type 1 : Perfectionniste</b>	Leader éthique et rigoureux, axé sur l'excellence	Honnêteté, intégrité, sens de la justice, motivation des autres	Critique excessive, rigidité, difficulté à déléguer
<b>Type 2 : Altruiste</b>	Leader empathique, orienté vers le soutien de l'équipe	Création d'un environnement harmonieux, inspiration de loyauté et d'engagement	Difficulté à fixer des limites, risque d'épuisement, attentes implicites de reconnaissance
<b>Type 3 : Performant</b>	Leader orienté résultats et succès	Charisme, efficacité, fixation d'objectifs ambitieux, maintien de la motivation	Tendance à prioriser l'image et accomplissements personnels, manque d'authenticité
<b>Type 4 : Créatif</b>	Leader créatif et visionnaire, sensible aux dynamiques	Idées innovantes, valorisation de l'expression individuelle	Se sent souvent incompris, trop centré sur ses émotions, difficultés avec la gestion pragmatique
<b>Type 5 : Observateur</b>	Leader analytique et réfléchi	Résolution de problèmes complexes, analyses précises et informées	Rétention d'informations, retrait émotionnel, difficulté à communiquer et engager
<b>Type 6 : Loyal</b>	Leader prudent et fiable	Dévouement, élaboration de plans de secours, cohésion sous pression	Anxiété excessive, doute sur ses décisions, ralentissement des prises de décision

<b>Type 7 : Épicurien</b>	Leader enthousiaste et visionnaire	Innovation, motivation de l'équipe, environnement de travail optimiste	Évite les tâches difficiles, manque de concentration sur le long terme, évitement des conflits
<b>Type 8 : Protecteur</b>	Leader assertif et protecteur	Courage, inspiration de confiance, prise de décisions rapides	Tendance à être dominateur, insensibilité perçue, autoritarisme
<b>Type 9 : Médiateur</b>	Leader conciliateur et diplomate	Création d'un environnement harmonieux, écoute des différents points de vue	Évitement des conflits, retard dans les décisions importantes, manque de clarté

## Pour conclure

L'ennéagramme offre une grille de lecture pertinente pour comprendre les dynamiques internes du leadership. En mettant en lumière les mécanismes automatiques propres à chaque type, il ouvre la voie à un développement fondé sur la conscience et l'intégration.

Le leadership ne se réduit alors ni à un ensemble de compétences ni à un style prédéfini, mais s'inscrit dans un processus de transformation personnelle visant une plus grande liberté intérieure et une capacité d'action ajustée.

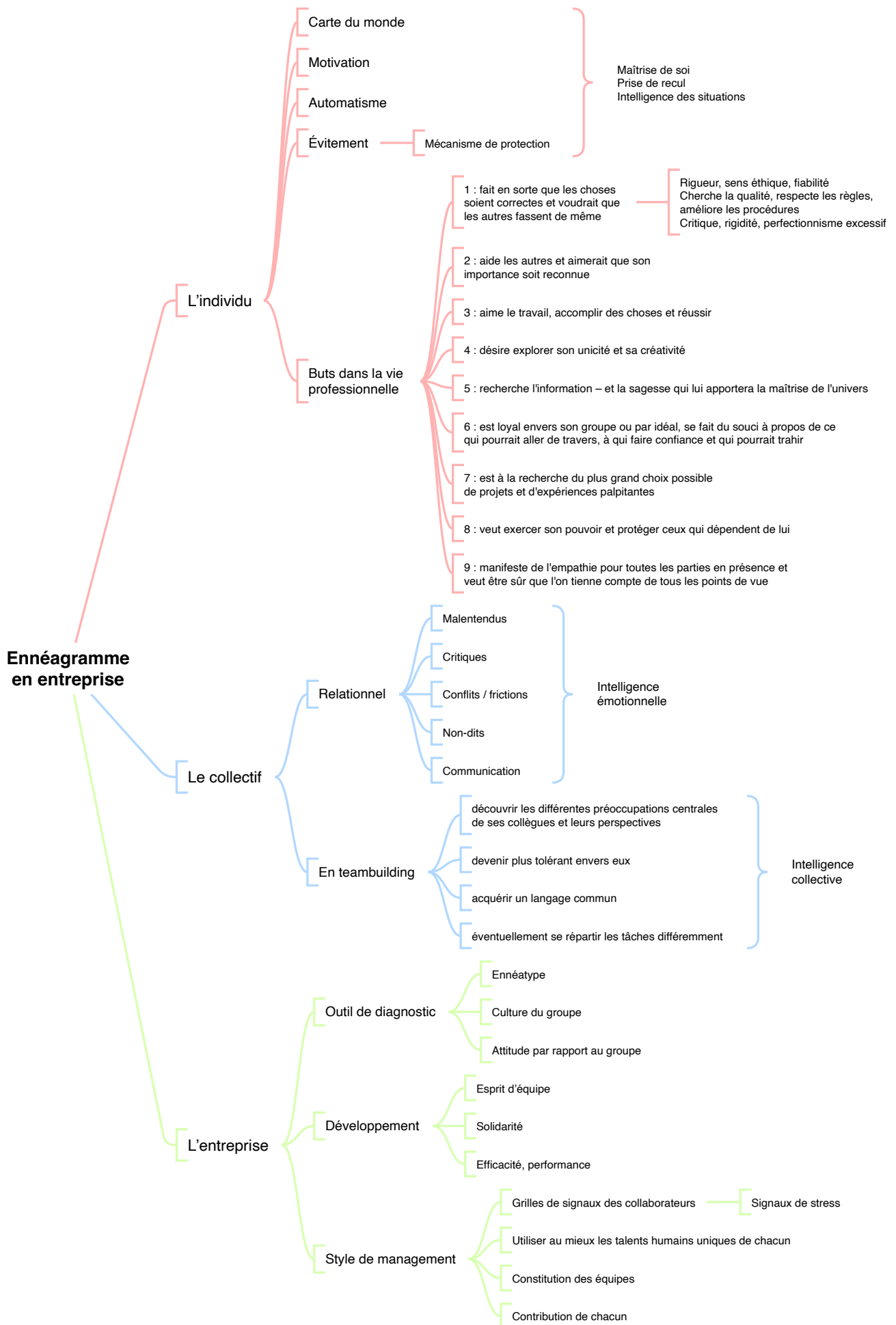
# Annexes

<b>Comportement des profils de l'Ennéagramme en entreprise</b>	<b>6</b>
<b>Ennéagramme en entreprise :</b>	<b>7</b>
<b>Type du Leader</b>	<b>8</b>
<b>Lecture rapide pour le management</b>	<b>11</b>
<b>Lecture systémique utile en entreprise :</b>	<b>11</b>
<b>Comportement des profils de l'Ennéagramme en réunion</b>	<b>12</b>
<b>Lecture rapide des dynamiques en réunion</b>	<b>12</b>
<b>Pour un animateur de réunion :</b>	<b>12</b>
<b>Prise de décision des 9 profils en réunion</b>	<b>13</b>
<b>Lecture par centre de décision</b>	<b>13</b>
<b>Pour un groupe ou un comité de direction</b>	<b>13</b>
<b>Contribution des profils enneagramme dans une équipe</b>	<b>14</b>
<b>Lecture systémique d'une équipe</b>	<b>14</b>
<b>Observation intéressante en coaching d'équipe :</b>	<b>14</b>
<b>Stress et management des profils de l'Ennéagramme</b>	<b>15</b>
<b>Lecture rapide pour les managers</b>	<b>15</b>
<b>Observation intéressante en entreprise :</b>	<b>15</b>
<b>Les 9 profils de l'Ennéagramme face au changement</b>	<b>16</b>
<b>Astuce pour le management du changement :</b>	<b>16</b>
<b>Exercices en entreprises</b>	<b>17</b>

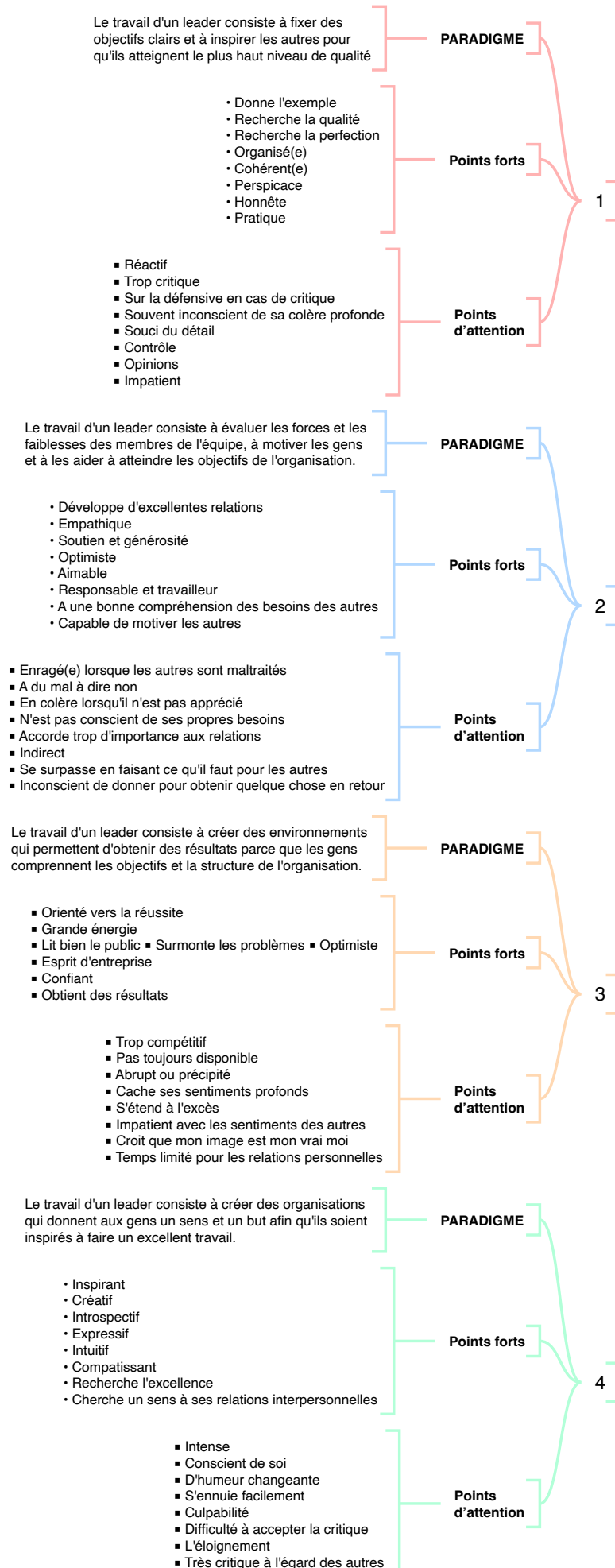
## Comportement des profils de l'Ennéagramme en entreprise

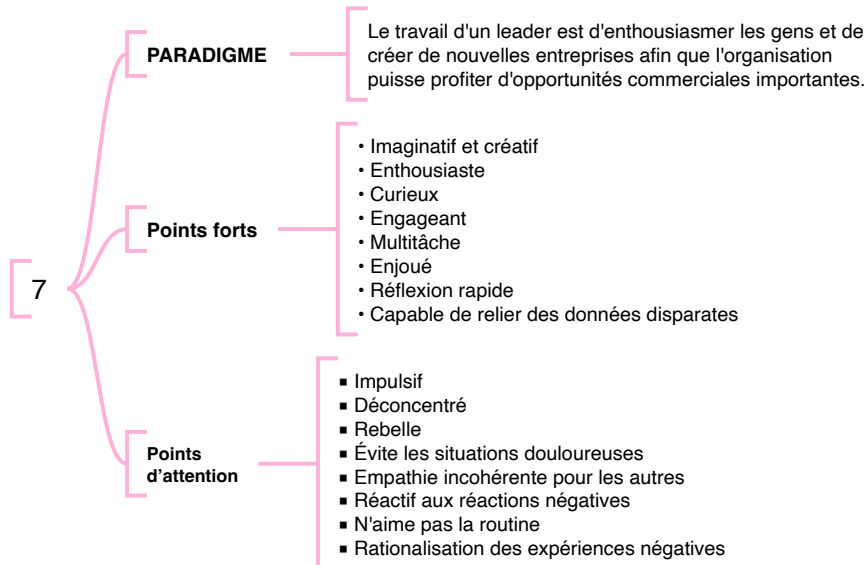
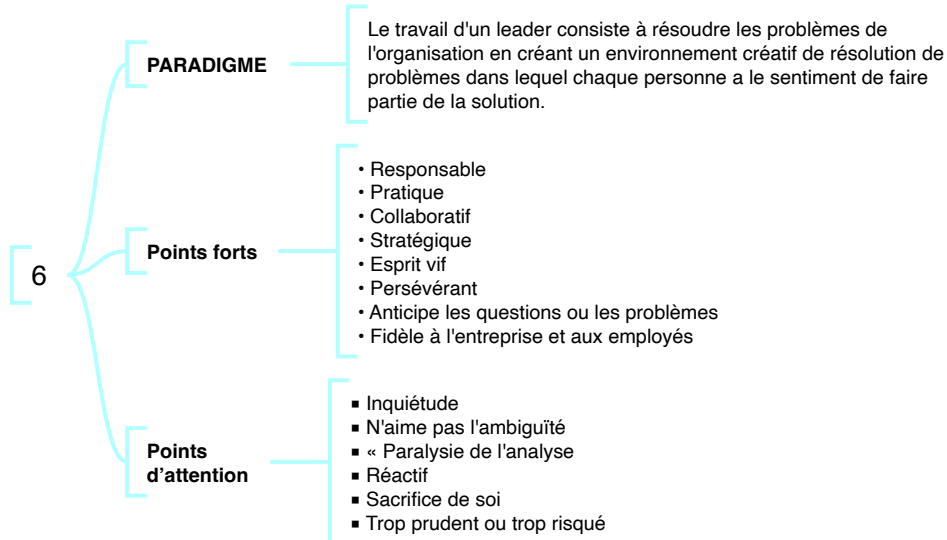
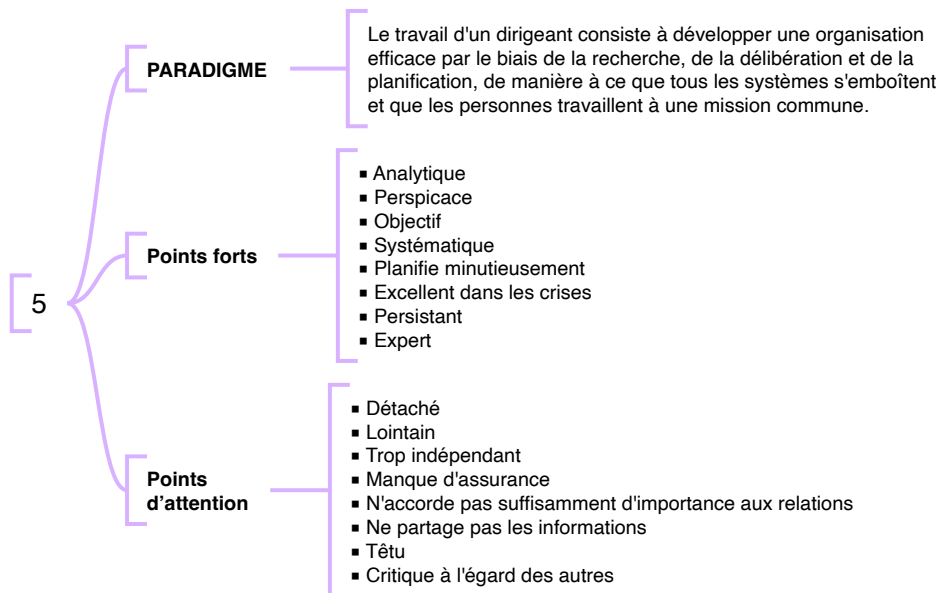
Type	Forces professionnelles	Comportements typiques au travail	Risques / points de vigilance	Motivation principale
<b>Type 1 : Perfectionniste</b>	Rigueur, sens éthique, fiabilité	Cherche la qualité, respecte les règles, améliore les procédures	Critique, rigidité, perfectionnisme excessif	Faire les choses correctement
<b>Type 2 : Altruiste</b>	Sens du service, coopération, attention aux autres	Soutient les collègues, facilite la cohésion d'équipe	Difficulté à dire non, recherche de reconnaissance	Être utile et apprécié
<b>Type 3 : Performant</b>	Efficacité, orientation résultat, leadership	Très productif, orienté objectifs, valorise l'image de réussite	Surinvestissement, compétition, perte d'authenticité	Réussir et être reconnu
<b>Type 4 : Créatif</b>	Créativité, sens esthétique, innovation	Apporte des idées originales, sensibilité aux valeurs	Susceptibilité, fluctuation émotionnelle	Être authentique et unique
<b>Type 5 : Observateur</b>	Analyse, expertise, réflexion stratégique	Recherche l'information, développe une expertise pointue	Isolement, difficulté à partager ou décider vite	Comprendre et maîtriser
<b>Type 6 : Loyal</b>	Fiabilité, anticipation des risques, esprit d'équipe	Pose des questions, sécurise les décisions	Doute, anxiété, méfiance excessive	Se sentir en sécurité
<b>Type 7 : Épicurien</b>	Dynamisme, créativité, vision d'opportunités	Lance des projets, stimule l'innovation	Dispersion, difficulté à finir	Garder liberté et enthousiasme
<b>Type 8 : Protecteur</b>	Décision, courage, protection du groupe	Prend les commandes, agit rapidement	Autoritarisme, confrontation	Garder le contrôle et la justice
<b>Type 9 : Médiateur</b>	Diplomatie, écoute, stabilité	Apaise les conflits, favorise la coopération	Évitement des tensions, procrastination	Maintenir l'harmonie

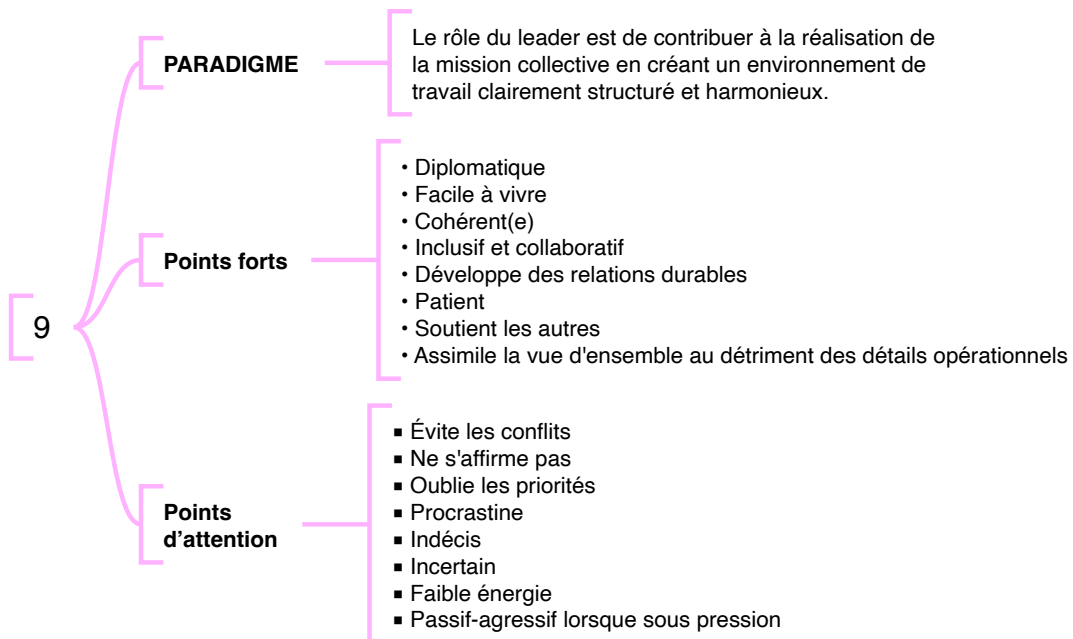
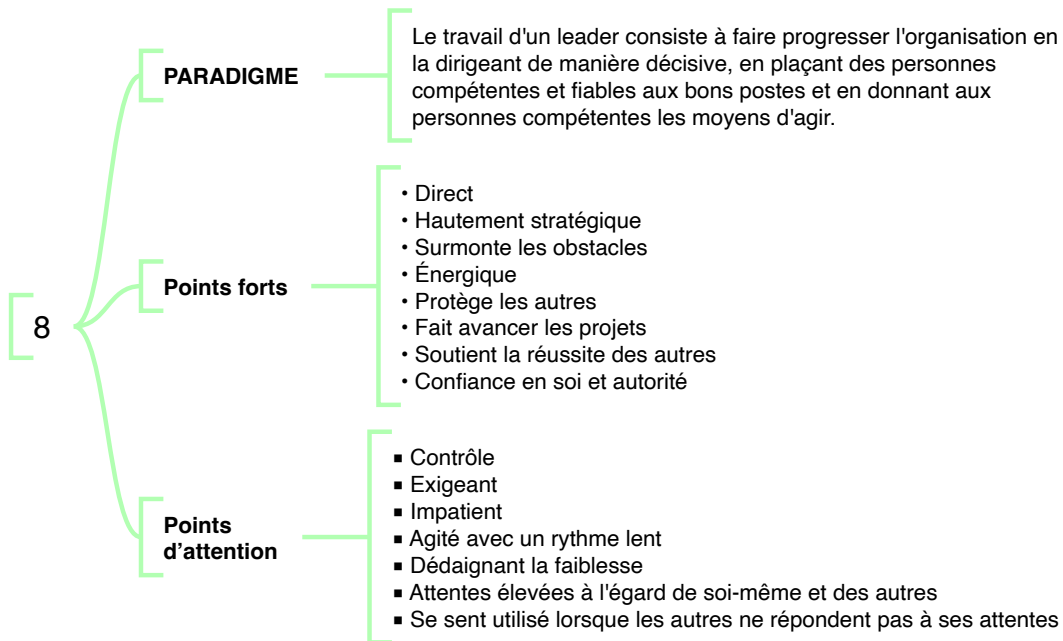
# Ennéagramme en entreprise :



# Type du Leader







## Lecture rapide pour le management

Type	Management efficace
1	Donner des objectifs clairs et reconnaître la qualité
2	Valoriser l'aide apportée et encourager les limites
3	Donner des défis et reconnaître les résultats
4	Valoriser la créativité et l'expression personnelle
5	Donner autonomie et temps de réflexion
6	Clarifier le cadre et rassurer sur la sécurité
7	Donner des projets stimulants
8	Confier des responsabilités et des défis
9	Encourager la prise de décision

### Lecture systémique utile en entreprise :

**Centre mental (5-6-7)** → analyse, stratégie, anticipation

**Centre émotionnel (2-3-4)** → relations, image, sens

**Centre instinctif (8-9-1)** → action, structure, décision

## Comportement des profils de l'Ennéagramme en réunion

Type	Comportement typique en réunion	Contribution positive	Risque possible	Comment bien interagir avec lui/elle
<b>Type 1 : Perfectionniste</b>	Écoute attentive, intervient pour corriger ou améliorer	Apporte structure, précision, rigueur	Peut critiquer ou être trop exigeant	Reconnaître la qualité et demander des propositions d'amélioration
<b>Type 2 : Altruiste</b>	Observe les réactions, soutient les autres	Facilite la cohésion et la coopération	Peut éviter de dire son propre avis	Lui demander explicitement son point de vue
<b>Type 3 : Performant</b>	Orienté vers les objectifs et les résultats	Fait avancer la réunion efficacement	Peut vouloir aller trop vite ou dominer	Clarifier les objectifs et reconnaître les résultats
<b>Type 4 : Créatif</b>	Intervient avec des idées originales ou une vision différente	Apporte créativité et sens	Peut se sentir incompris ou se retirer	Accueillir les idées nouvelles
<b>Type 5 : Observateur</b>	Écoute beaucoup, parle peu mais de façon pertinente	Analyse fine, expertise	Peut rester silencieux trop longtemps	Lui laisser le temps de préparer et l'inviter à partager
<b>Type 6 : Loyal</b>	Pose des questions, vérifie les risques	Sécurise les décisions	Peut ralentir par prudence excessive	Clarifier le cadre et répondre aux inquiétudes
<b>Type 7 : Épicurien</b>	Génère beaucoup d'idées, rebondit sur les propositions	Dynamise la réunion, ouvre des possibilités	Peut disperser ou changer de sujet	Canaliser les idées et prioriser
<b>Type 8 : Protecteur</b>	Prend la parole facilement, exprime des positions fortes	Décision rapide, énergie	Peut intimider ou couper la parole	Être direct et clair
<b>Type 9 : Médiateur</b>	Écoute beaucoup, cherche le consensus	Apaise les tensions, favorise l'accord	Peut éviter les conflits ou rester en retrait	Lui demander son avis personnel

### Lecture rapide des dynamiques en réunion

Centre	Types	Tendance en réunion
<b>Instinctif</b>	8 – 9 – 1	Structure, décisions, régulation du groupe
<b>Émotionnel</b>	2 – 3 – 4	Relations, image, climat
<b>Mental</b>	5 – 6 – 7	Analyse, questions, idées

### Pour un animateur de réunion :

- solliciter les silencieux (5 et 9)
- canaliser les très actifs (7 et 8)
- rassurer le 6 sur le cadre
- valoriser la structure du 1 et la créativité du 4

## Prise de décision des 9 profils en réunion

Type	Comment il décide	Question intérieure dominante	Atout pour la décision	Risque dans la décision
<b>Type 1 : Perfectionniste</b>	Analyse ce qui est juste ou correct	<i>Est-ce la bonne chose à faire ?</i>	Décisions éthiques et structurées	Ralentissement par perfectionnisme
<b>Type 2 : Altruiste</b>	Décide en fonction des personnes	<i>Qui cela va-t-il aider ?</i>	Décisions relationnelles	Oublier ses propres besoins
<b>Type 3 : Performant</b>	Décide selon l'efficacité et le résultat	<i>Qu'est-ce qui va réussir ?</i>	Décisions rapides et orientées objectifs	Privilégier l'image ou la performance
<b>Type 4 : Créatif</b>	Décide selon le sens personnel	<i>Est-ce que cela me correspond ?</i>	Vision originale et authentique	Décisions influencées par l'humeur
<b>Type 5 : Observateur</b>	Décide après analyse et information	<i>Ai-je assez de données ?</i>	Décisions réfléchies	Retarder l'action
<b>Type 6 : Loyal</b>	Décide après avoir évalué les risques	<i>Est-ce vraiment sûr ?</i>	Anticipation des problèmes	Doute ou hésitation
<b>Type 7 : Épicurien</b>	Décide selon les possibilités	<i>Quelle option est la plus intéressante ?</i>	Vision des opportunités	Dispersion
<b>Type 8 : Protecteur</b>	Décide rapidement et tranche	<i>Qu'est-ce qu'il faut faire maintenant ?</i>	Décisions rapides et courageuses	Décisions trop impulsives
<b>Type 9 : Médiateur</b>	Décide après avoir intégré les avis	<i>Tout le monde est-il d'accord ?</i>	Recherche d'équilibre	Difficulté à trancher

### Lecture par centre de décision

Centre	Types	Mode de décision dominant
<b>Instinctif</b>	8 – 9 – 1	Décision par l'action, l'ordre ou l'équilibre
<b>Émotionnel</b>	2 – 3 – 4	Décision influencée par les relations et l'image
<b>Mental</b>	5 – 6 – 7	Décision basée sur l'analyse et les options

### Pour un groupe ou un comité de direction

Une bonne décision collective apparaît souvent quand les **trois centres sont représentés** :

**Instinctif** → action et mise en œuvre

**Mental** → analyse et anticipation

**Émotionnel** → impact humain et sens

## Contribution des profils ennéagramme dans une équipe

Type	Ce qu'il apporte à l'équipe	Ce qui peut perturber l'équipe	Besoin principal dans l'équipe
<b>Type 1 : Perfectionniste</b>	Structure, rigueur, qualité, sens des règles	Critiques, rigidité, exigence excessive	Travail bien fait et amélioration continue
<b>Type 2 : Altruiste</b>	Soutien, entraide, attention aux personnes	Intrusion, difficulté à poser des limites	Sentiment d'utilité et reconnaissance
<b>Type 3 : Performant</b>	Dynamisme, efficacité, orientation résultat	Compétition, pression sur la performance	Succès et valorisation
<b>Type 4 : Créatif</b>	Originalité, sens, sensibilité aux valeurs	Sensibilité aux critiques, fluctuations	Authenticité et expression personnelle
<b>Type 5 : Observateur</b>	Analyse, expertise, recul stratégique	Distance relationnelle, retrait	Autonomie et temps de réflexion
<b>Type 6 : Loyal</b>	Fiabilité, prudence, anticipation des risques	Doute, inquiétude, recherche excessive de sécurité	Confiance et cadre clair
<b>Type 7 : Épicurien</b>	Idées nouvelles, énergie, vision des opportunités	Dispersion, difficulté à terminer	Liberté et stimulation
<b>Type 8 : Protecteur</b>	Décision, courage, protection du groupe	Confrontation, domination	Respect et autonomie
<b>Type 9 : Médiateur</b>	Cohésion, diplomatie, stabilité	Évitement des conflits, inertie	Harmonie et inclusion

### Lecture systémique d'une équipe

Centre	Types	Apport principal dans un groupe
<b>Instinctif</b>	8 – 9 – 1	Structure, décision, régulation
<b>Émotionnel</b>	2 – 3 – 4	Climat relationnel et motivation
<b>Mental</b>	5 – 6 – 7	Analyse, stratégie, innovation

### Observation intéressante en coaching d'équipe :

Une équipe efficace possède souvent :

un **1** ou un **8** pour structurer et décider  
un **3** ou un **7** pour l'énergie et l'avancement  
un **5** ou un **6** pour analyser et sécuriser  
un **2** ou un **9** pour la cohésion

## Stress et management des profils de l'Ennéagramme

Type	Ce qui le stresse au travail	Réaction typique sous stress	Comment le manager efficacement
<b>Type 1 : Perfectionniste</b>	Désordre, injustice, travail mal fait	Critique, rigidité, irritation	Clarifier les règles et valoriser la qualité
<b>Type 2 : Altruiste</b>	Sentiment d'être ignoré ou non reconnu	Surinvestissement, frustration	Reconnaître l'aide apportée et encourager les limites
<b>Type 3 : Performant</b>	Échec, perte d'image, inefficacité	Suractivité, compétition	Donner des objectifs clairs et valoriser les résultats
<b>Type 4 : Créatif</b>	Manque de sens ou banalité	Retrait, démotivation	Valoriser la créativité et la singularité
<b>Type 5 : Observateur</b>	Intrusion, surcharge relationnelle	Retrait, distance	Donner autonomie et temps de réflexion
<b>Type 6 : Loyal</b>	Incertitude, manque de cadre	Doute, inquiétude	Clarifier les règles et sécuriser les décisions
<b>Type 7 : Épicurien</b>	Routine, contraintes fortes	Dispersion, fuite vers d'autres projets	Donner des projets stimulants et variés
<b>Type 8 : Protecteur</b>	Perte de contrôle, injustice	Confrontation, domination	Être direct, clair et respectueux
<b>Type 9 : Médiateur</b>	Conflits, pression forte	Retrait, procrastination	Encourager la prise de position

### Lecture rapide pour les managers

Type de besoin	Profils concernés
Besoin de cadre clair	1 – 6
Besoin de reconnaissance	2 – 3
Besoin de sens	4
Besoin d'autonomie	5 – 8
Besoin de stimulation	7
Besoin d'harmonie	9

### Observation intéressante en entreprise :

Les sources de stress correspondent souvent aux motivations profondes de chaque type. Quand ces motivations sont respectées, le potentiel professionnel se déploie beaucoup plus facilement.

## Les 9 profils de l'Ennéagramme face au changement

Type	Attitude face au changement	Réaction typique	Comment l'accompagner
<b>Type 1 : Perfectionniste</b>	Analyse, vérifie la cohérence	Résistance si mal organisé, critique	Expliquer les raisons et garantir la qualité
<b>Type 2 : Altruiste</b>	Cherche à soutenir les autres	Stress si les autres sont affectés	Montrer l'impact positif sur les collègues
<b>Type 3 : Performant</b>	Cherche l'efficacité	Adaptation rapide si le succès est possible	Valoriser les résultats et l'accomplissement
<b>Type 4 : Créatif</b>	Recherche le sens	Peut se sentir frustré si le changement manque de valeur	Montrer le sens et les bénéfices personnels
<b>Type 5 : Observateur</b>	Analyse et planifie	Retrait ou lenteur à agir	Fournir des informations complètes et du temps
<b>Type 6 : Loyal</b>	Vérifie les risques	Inquiétude, résistance	Clarifier le cadre et sécuriser les décisions
<b>Type 7 : Épicurien</b>	Voit les opportunités	Adaptation rapide mais dispersion possible	Structurer les étapes tout en gardant du dynamisme
<b>Type 8 : Protecteur</b>	Prend l'initiative	Peut imposer sa vision	L'impliquer dans la décision et le responsabiliser
<b>Type 9 : Médiateur</b>	Cherche la stabilité	Évite ou ralentit le changement	Accompagner progressivement et montrer l'harmonie préservée

### Astuce pour le management du changement :

Identifier les profils pour adapter la communication et les étapes.

Les centres mentaux (5-6-7) auront besoin d'informations et de sécurité.

Les centres émotionnels (2-3-4) auront besoin de sens et de reconnaissance.

Les centres instinctifs (1-8-9) auront besoin de structure et de participation.

# Exercices en entreprises

