

Ennéagramme : les neuf manières de résister

Nous résistons tous au changement, mais nous ne résistons pas tous de la même manière. Certaines personnes s'opposent ouvertement. D'autres retardent le moment d'agir, multiplient les questions, recherchent la perfection, se rendent indispensables, changent d'objectif ou donnent leur accord sans jamais passer à l'action.

La résistance n'est donc pas toujours spectaculaire. Elle peut prendre la forme d'une critique, d'un doute, d'un excès d'enthousiasme, d'une fatigue soudaine, d'une analyse interminable ou d'un simple oubli.

L'Ennéagramme permet de comprendre ces différences. Chaque profil tend à résister lorsqu'un changement menace ce qu'il cherche habituellement à préserver : son intégrité, sa valeur, ses relations, sa sécurité, sa liberté ou son équilibre.

Il ne s'agit pas de réduire une personne à un comportement. Deux personnes peuvent procrastiner pour des raisons très différentes. L'une attend de pouvoir agir parfaitement, une autre redoute l'échec, une troisième veut éviter un conflit.

Pour comprendre une résistance, il faut donc chercher moins le comportement visible que la peur et l'intention protectrice qui se trouvent derrière lui.

La résistance, une tentative de protection

Nous parlons souvent de la résistance comme d'un obstacle à éliminer. Pourtant, elle remplit généralement une fonction positive.

Elle tente de protéger la personne contre un danger réel ou imaginé :

commettre une erreur ;	être rejetée ;	échouer ;
perdre son identité ;	être envahie ;	se retrouver sans soutien ;
être enfermée ;	être dominée ;	ou provoquer un conflit.

La résistance pourrait ainsi dire : « Je ne cherche pas à t'empêcher de vivre. J'essaie d'éviter que quelque chose de douloureux ne t'arrive. »

Le problème n'est donc pas son intention, mais le caractère parfois automatique, excessif ou inadapté de sa stratégie.

Comprendre les neuf profils revient à découvrir neuf manières de dire intérieurement :
« Je veux bien changer, à condition de ne pas perdre ce qui me semble essentiel. »

Le type 1 résiste en corrigeant

Sa manière de résister

Le type 1 résiste souvent en relevant ce qui ne va pas.

Face à une proposition nouvelle, il repère rapidement :

les incohérences ; les erreurs possibles ; les imprécisions ;
les risques de relâchement ; le manque de méthode ;
ou les écarts par rapport aux principes.

Il peut paraître négatif ou rigide, alors qu'il cherche généralement à garantir la qualité et la justesse.

Sa résistance peut se manifester par :

des critiques répétées ;
une difficulté à déléguer ;
une préparation excessive ;
le besoin d'améliorer encore le projet ;
une irritation face à l'improvisation ;
ou un report de l'action tant que les conditions ne sont pas satisfaisantes.

Ce qu'il cherche à protéger

Le type 1 cherche à protéger son intégrité morale et son sentiment d'agir correctement.

Il peut craindre que le changement l'oblige à :

renoncer à ses standards ; cautionner quelque chose d'injuste ;
commettre une erreur ; se montrer négligent ;
ou perdre la maîtrise de la qualité.

Sa résistance dit : « Je ne peux pas accepter ce changement tant que je ne suis pas certain qu'il est juste et correctement mené. »

Son paradoxe

En voulant éviter toute erreur, il risque de retarder l'apprentissage. Or certains ajustements ne peuvent apparaître qu'après le passage à l'action.

Son chemin d'ouverture

Le type 1 progresse lorsqu'il apprend à distinguer :

ce qui est juste de ce qui est parfait ;
ce qui est essentiel de ce qui est seulement préférable ;
la responsabilité de la culpabilité ;
l'exigence féconde de la rigidité.

La question qui peut l'aider est : « Qu'est-ce qui serait suffisamment juste et suffisamment bon pour permettre un premier pas ? »

Le type 2 résiste en s'occupant des autres

Sa manière de résister

La résistance du type 2 est souvent difficile à repérer, car elle peut prendre la forme de la disponibilité et du dévouement.

Lorsqu'un changement lui demande de s'occuper de lui-même, de poser une limite ou de reconnaître ses besoins, il peut soudain trouver de nombreuses personnes à aider.

Sa résistance peut se manifester par :

- une difficulté à dire non ;
- un engagement excessif dans les problèmes des autres ;
- une culpabilité lorsqu'il pense à lui ;
- une acceptation apparente suivie d'un ressentiment ;
- l'attente d'une reconnaissance implicite ;
- ou l'abandon de son projet personnel dès qu'un proche le sollicite.

Ce qu'il cherche à protéger

Le type 2 cherche à protéger le lien et sa place dans la relation.

Il peut craindre que le changement l'amène à :

- décevoir - paraître égoïste - ne plus être nécessaire - perdre l'affection des autres
- ou découvrir qu'il a lui-même besoin d'aide.

Sa résistance dit : « Je veux bien changer, mais pas si cela risque de fragiliser mes relations ou de diminuer mon importance pour les autres. »

Son paradoxe

En voulant préserver le lien, il peut s'oublier, devenir indirect dans ses demandes et finir par éprouver du ressentiment envers ceux qu'il aide.

Son chemin d'ouverture

Le type 2 progresse lorsqu'il découvre que poser une limite ne détruit pas nécessairement la relation et qu'un besoin exprimé clairement est plus ajusté qu'une attente silencieuse.

La question qui peut l'aider est : « Que choisiriez-vous si vous preniez aussi en compte vos propres besoins ? »

Le type 3 résiste en restant performant

Sa manière de résister

Le type 3 peut sembler très ouvert au changement. Il apprécie les objectifs, les défis et les résultats. Pourtant, il résiste lorsqu'un changement menace son image de compétence ou le place dans une situation où il risque de ne pas réussir immédiatement.

Sa résistance peut se manifester par :

- une minimisation des difficultés ;
- la recherche de solutions rapides ;
- une multiplication des objectifs ;
- une adaptation à ce qui est attendu ;
- une mise à distance de ses émotions ;
- le remplacement d'un objectif difficile par un autre plus valorisant ;
- ou l'abandon d'un processus dont les résultats sont peu visibles.

Ce qu'il cherche à protéger

Le type 3 cherche à protéger sa valeur et l'image qu'il donne.

Il peut craindre de : paraître faible - reconnaître un échec - perdre du temps - être moins admiré - devenir moins efficace - ou ne plus savoir qui il est sans ses réussites.

Sa résistance dit : « Je veux bien changer si je peux continuer à être reconnu comme quelqu'un de compétent et de performant. »

Son paradoxe

En voulant préserver son image de réussite, il peut éviter précisément les remises en question qui permettraient une transformation profonde.

Son chemin d'ouverture

Le type 3 progresse lorsqu'il apprend à différencier :

- son identité de ses résultats ;
- son désir réel de l'objectif attendu ;
- l'authenticité de l'efficacité ;
- la vulnérabilité de l'échec.

La question qui peut l'aider est : « Que voulez-vous réellement, indépendamment de l'image que ce choix donnera de vous ? »

Le type 4 résiste en restant fidèle à son ressenti

Sa manière de résister

Le type 4 peut désirer profondément le changement, mais avoir davantage de difficulté lorsqu'il devient ordinaire, concret et progressif.

Il peut être attiré par la transformation rêvée tout en résistant aux étapes quotidiennes qui la rendent possible.

Sa résistance peut se manifester par :

- l'impression que la solution proposée ne lui correspond pas ;
- une idéalisation de ce qui manque ;
- une insatisfaction persistante ;
- une alternance entre enthousiasme et découragement ;
- un attachement à certaines émotions douloureuses ;
- une difficulté à maintenir des habitudes simples ;
- ou la conviction que les autres ne comprennent pas la singularité de sa situation.

Ce qu'il cherche à protéger

Le type 4 cherche à protéger son identité, son authenticité et la profondeur de son expérience.

Il peut craindre que le changement l'amène à : devenir banal - perdre sa sensibilité - renoncer à une partie de son histoire - adopter une solution trop standardisée - ou ne plus se reconnaître lui-même.

Sa résistance dit : « Je veux bien changer, mais pas au prix de ce qui me rend unique et profondément moi-même. »

Son paradoxe

En voulant rester fidèle à son identité, il peut s'identifier à son manque, à sa souffrance ou à l'image d'une vie inaccomplie.

Son chemin d'ouverture

Le type 4 progresse lorsqu'il découvre que la stabilité ne détruit pas l'authenticité et que les actes ordinaires peuvent exprimer une vie intérieure profonde.

La question qui peut l'aider est : « Quelle action simple pourrait être fidèle à ce que vous ressentez, sans attendre de vous sentir totalement prêt ? »

Le type 5 résiste en observant davantage

Sa manière de résister

Le type 5 résiste souvent en prenant de la distance.

Avant d'agir, il cherche à comprendre, à prévoir et à réunir les connaissances nécessaires. Cette capacité d'analyse constitue une ressource précieuse, mais elle peut devenir une manière de repousser l'engagement.

Sa résistance peut se manifester par :

- une accumulation d'informations ;
- un besoin de préparation prolongée ;
- un retrait relationnel ;
- une faible expression émotionnelle ;
- une difficulté à demander de l'aide ;
- l'impression de manquer de temps ou d'énergie ;
- ou le sentiment de ne pas encore être suffisamment compétent.

Ce qu'il cherche à protéger

Le type 5 cherche à protéger ses ressources, son autonomie et son sentiment de compétence.

Il peut craindre que le changement entraîne : un envahissement - une surcharge - une exposition prématurée - une dépendance envers les autres - une perte d'intimité - ou une situation dans laquelle il ne saurait pas répondre.

Sa résistance dit : « Je veux bien changer lorsque j'aurai compris suffisamment et que je serai certain de disposer des ressources nécessaires. »

Son paradoxe

En attendant de se sentir parfaitement prêt, il se prive de l'expérience qui pourrait précisément développer ses compétences.

Son chemin d'ouverture

Le type 5 progresse lorsqu'il apprend à définir un seuil de préparation suffisant et à considérer l'action comme une source de connaissance.

La question qui peut l'aider est : « Que pourriez-vous apprendre uniquement en expérimentant, et non en poursuivant votre analyse ? »

Le type 6 résiste en anticipant les risques

Sa manière de résister

Le type 6 résiste en imaginant ce qui pourrait mal se passer.

Il pose des questions, cherche des garanties, teste la fiabilité des personnes et examine les conséquences possibles. Sa prudence peut protéger un groupe contre des décisions irréfléchies, mais elle peut aussi entretenir le doute.

Sa résistance peut se manifester par :

- des hésitations ;
- la multiplication des scénarios négatifs ;
- une recherche répétée de validation ;
- la difficulté à faire confiance à son jugement ;

des questions auxquelles aucune réponse ne paraît totalement suffisante ;
une alternance entre conformité et opposition ;
ou une méfiance face aux intentions des décideurs.

Ce qu'il cherche à protéger

Le type 6 cherche à protéger sa sécurité et son appartenance.

Il peut craindre : de prendre une mauvaise décision - d'être abandonné en cas de difficulté - d'être trompé - de perdre le soutien de son groupe - de ne pas avoir anticipé un danger - ou de faire confiance à une autorité peu fiable.

Sa résistance dit : « Je veux bien changer, mais seulement si je sais à qui faire confiance et si les risques sont maîtrisés. »

Son paradoxe

En recherchant une sécurité absolue, il peut accroître son incertitude : chaque nouvelle information ouvre un nouveau risque possible.

Son chemin d'ouverture

Le type 6 progresse lorsqu'il distingue : la prudence de l'anxiété - le risque réel du scénario imaginé - l'avis des autres de son propre discernement - la sécurité suffisante de la certitude impossible.

La question qui peut l'aider est : « De quelles informations disposez-vous réellement, et quelle part du danger est actuellement produite par votre imagination ? »

Le type 7 résiste en ouvrant de nouvelles possibilités

Sa manière de résister

Le type 7 ne résiste pas toujours en refusant. Il résiste souvent en proposant autre chose.

Lorsqu'un changement devient contraignant, répétitif ou inconfortable, il peut ouvrir de nouvelles options, modifier le projet ou se passionner pour une autre perspective.

Sa résistance peut se manifester par : la dispersion - l'accumulation de projets - un enthousiasme rapidement remplacé par un autre - la minimisation des difficultés - une tendance à positiver trop vite - une difficulté à terminer - l'évitement des émotions pénibles - ou le désir de conserver toutes les possibilités.

Ce qu'il cherche à protéger

Le type 7 cherche à protéger sa liberté, son plaisir et son ouverture sur l'avenir.

Il peut craindre : d'être enfermé - de manquer une meilleure occasion - de devoir supporter une frustration - de rester trop longtemps dans une émotion douloureuse - de se sentir limité ;
ou de perdre sa capacité à rebondir.

Sa résistance dit : « Je veux bien changer, à condition que ce changement ne réduise pas ma liberté et ne m'enferme pas dans l'inconfort. »

Son paradoxe

En refusant de renoncer à certaines possibilités, il risque de ne jamais approfondir celles qu'il a choisies.

Son chemin d'ouverture

Le type 7 progresse lorsqu'il comprend que choisir n'est pas seulement perdre des possibilités : c'est aussi donner une réalité à l'une d'entre elles.

La question qui peut l'aider est : « À quoi êtes-vous prêt à renoncer temporairement pour aller au bout de ce qui compte vraiment ? »

Le type 8 résiste en reprenant le contrôle

Sa manière de résister

Le type 8 peut être un puissant initiateur de changement lorsqu'il le choisit lui-même. Il résiste davantage lorsque le changement lui semble imposé, manipulateur ou injuste.

Sa résistance est souvent visible.

Elle peut se manifester par : une opposition frontale - une confrontation - une intensification du rapport de force - une décision unilatérale - une remise en cause de l'autorité - une impatience envers les hésitations - ou le refus de montrer ses doutes.

Ce qu'il cherche à protéger

Le type 8 cherche à protéger son autonomie, sa force et sa capacité à ne pas être dominé.

Il peut craindre : d'être contrôlé - d'être trahi - d'être manipulé - de dépendre de personnes peu fiables - d'être placé en situation de vulnérabilité - ou de devoir subir une décision injuste.

Sa résistance dit : « Je veux bien changer si je reste acteur de la décision et si personne ne tente de prendre le pouvoir sur moi. »

Son paradoxe

En cherchant à ne pas être contrôlé, il peut contrôler excessivement les autres et rendre la coopération plus difficile.

Son chemin d'ouverture

Le type 8 progresse lorsqu'il découvre que la vulnérabilité choisie n'est pas une faiblesse et que la coopération n'implique pas nécessairement la soumission.

La question qui peut l'aider est : « Quelle part de ce changement pouvez-vous réellement décider, et quelle part devez-vous apprendre à négocier ou à accepter ? »

Le type 9 résiste en ne bougeant pas

Sa manière de résister

La résistance du type 9 est souvent silencieuse.

Il peut donner son accord, comprendre les enjeux et souhaiter sincèrement avancer, mais ne pas transformer cette intention en action.

Sa résistance peut se manifester par : la procrastination - l'oubli - l'indécision - la difficulté à établir des priorités - la réalisation de tâches secondaires - une fatigue au moment d'agir - une acceptation de façade - ou une forme d'obstination passive.

Ce qu'il cherche à protéger

Le type 9 cherche à protéger sa paix intérieure, sa stabilité et l'harmonie de ses relations.

Il peut craindre que le changement entraîne : des tensions - une rupture d'équilibre - une confrontation - une séparation - une surcharge d'énergie - ou l'obligation d'affirmer une position personnelle.

Sa résistance dit : « Je veux bien changer, mais pas si cela bouleverse trop fortement mon équilibre ou provoque un conflit. »

Son paradoxe

En évitant le conflit immédiat, il peut accumuler du mécontentement, retarder des décisions nécessaires et laisser les autres choisir à sa place.

Son chemin d'ouverture

Le type 9 progresse lorsqu'il apprend à reconnaître ses préférences, à hiérarchiser ses priorités et à agir avant que l'envie d'agir ne disparaisse.

La question qui peut l'aider est : « Quelle est votre priorité personnelle, et quelle première action pouvez-vous réaliser aujourd'hui ? »

Tableau synthétique des neuf résistances

Type	Sa manière de résister	Ce qu'il protège	Son risque principal	Son levier d'ouverture
1	Il critique et corrige	La justesse	Attendre la perfection	Accepter le suffisamment bon
2	Il s'occupe des autres	Le lien	S'oublier	Reconnaître ses besoins
3	Il reste performant	Sa valeur	Protéger son image	Retrouver son désir authentique
4	Il reste fidèle à son ressenti	Son identité	S'attacher au manque	Agir dans l'ordinaire
5	Il analyse et se retire	Ses ressources	Attendre d'être totalement prêt	Apprendre par l'expérience
6	Il anticipe les dangers	Sa sécurité	Rechercher la certitude	S'appuyer sur une sécurité suffisante
7	Il ouvre d'autres options	Sa liberté	Se disperser	Choisir et approfondir
8	Il reprend le contrôle	Son autonomie	Entrer dans le rapport de force	Coopérer sans se soumettre
9	Il ralentit ou diffère	Sa stabilité	Ne pas agir	Se prioriser et commencer

Derrière neuf résistances, neuf confusions

Chaque profil tend à confondre une ressource nécessaire avec une stratégie devenue automatique.

Le type 1 peut confondre **exigence et perfection**.

Le type 2 peut confondre **amour et utilité**.

Le type 3 peut confondre **valeur personnelle et réussite**.

Le type 4 peut confondre **authenticité et intensité émotionnelle**.

Le type 5 peut confondre **préparation et retrait**.

Le type 6 peut confondre **prudence et inquiétude**.

Le type 7 peut confondre **liberté et absence de limites**.

Le type 8 peut confondre **puissance et contrôle**.

Le type 9 peut confondre **paix et absence de confrontation**.

Le travail de transformation ne consiste pas à supprimer la qualité recherchée, mais à la libérer de la stratégie défensive qui la limite.

Comment accompagner une résistance ?

Face à une personne qui résiste, l'accompagnant peut être tenté d'argumenter, de convaincre ou de pousser davantage. Cette approche risque pourtant de renforcer la défense.

Plus une personne se sent incomprise ou menacée, plus elle s'accroche à sa stratégie habituelle.

Une démarche plus féconde consiste à explorer quatre questions.

Que fait concrètement la personne ?

Il faut d'abord décrire le comportement sans jugement.

Retarde-t-elle la décision ?

Critique-t-elle le projet ?

Demande-t-elle toujours davantage d'informations ?

Change-t-elle souvent d'objectif ?

Donne-t-elle son accord sans agir ?

Entre-t-elle dans l'opposition ?

Que cherche-t-elle à éviter ?

La résistance signale une menace perçue.

Une erreur ?

Un rejet ?

Un échec ?

Une perte d'identité ?

Un envahissement ?

Un danger ?

Une limitation ?

Une domination ?

Un conflit ?

Que cherche-t-elle à préserver ?

Le besoin protégé doit être reconnu.

Une personne accepte plus facilement de modifier une stratégie lorsqu'elle comprend qu'elle ne devra pas renoncer à son besoin essentiel.

Le type 1 peut changer sans renoncer à la qualité.

Le type 2 peut poser des limites sans renoncer au lien.

Le type 3 peut ralentir sans perdre sa valeur.

Le type 4 peut se stabiliser sans devenir banal.

Le type 5 peut agir sans se laisser envahir.

Le type 6 peut décider sans être totalement certain.

Le type 7 peut s'engager sans perdre toute liberté.

Le type 8 peut coopérer sans se soumettre.

Le type 9 peut s'affirmer sans détruire la paix.

Quel petit pas peut respecter ce besoin ?

Un changement est plus facilement accepté lorsqu'il est : limité - progressif - observable - ajustable - et suffisamment sécurisant.

Le petit pas ne contourne pas la résistance. Il permet de dialoguer avec elle.

Questions de coaching pour identifier la manière de résister

Un coach peut proposer les questions suivantes :

Que faites-vous habituellement lorsque vous sentez qu'un changement vous échappe ?

Qu'est-ce qui vous dérange le plus dans cette évolution ?
Que craignez-vous de perdre ?
Quel danger imaginez-vous ?
Qu'avez-vous besoin de préserver ?
Que se passerait-il si vous ne contrôliez pas complètement la situation ?
Qui pourriez-vous décevoir ?
Quelle image de vous-même pourrait être remise en question ?
Quelle émotion cherchez-vous à éviter ?
Quelle serait la plus petite expérience acceptable ?
De quoi auriez-vous besoin pour vous sentir suffisamment en sécurité ?
Quel prix payez-vous aujourd'hui en ne changeant pas ?
Ces questions permettent de passer de la résistance visible à sa motivation profonde.

Pour conclure

L'Ennéagramme montre qu'il n'existe pas une résistance au changement, mais au moins neuf grandes manières de résister.

Nous pouvons résister :
 en voulant mieux faire ;
 en prenant soin des autres ;
 en cherchant à réussir ;
 en protégeant notre identité ;
 en approfondissant notre analyse ;
 en anticipant les dangers ;
 en multipliant les possibilités ;
 en reprenant le contrôle ;
 ou en maintenant l'équilibre.

Ces stratégies ne sont pas absurdes. Elles se sont souvent développées pour protéger une dimension importante de notre existence.

La difficulté apparaît lorsqu'elles deviennent automatiques et nous empêchent de choisir librement.

Le changement ne commence donc pas nécessairement lorsque nous combattons notre résistance. Il commence lorsque nous pouvons l'écouter et lui dire : « Je comprends ce que tu cherches à protéger. Mais je peux désormais prendre soin de ce besoin autrement. »

La question essentielle n'est alors plus : « Pourquoi est-ce que je résiste encore ? »
Elle devient : « Qu'est-ce que ma résistance cherche à préserver, et comment puis-je avancer sans me trahir ? »

Annexe : Guide pratique pour les coachs et les accompagnants

Le changement est souvent présenté comme une affaire de motivation, de volonté ou de méthode. Pourtant, une personne peut désirer sincèrement évoluer tout en reproduisant les comportements qu'elle souhaite abandonner. Elle sait parfois ce qu'elle devrait faire, dispose des ressources nécessaires et comprend les bénéfices attendus, mais quelque chose en elle résiste.

Cette résistance n'est pas nécessairement un manque de courage ou d'engagement. Elle constitue souvent une tentative de protection. Derrière l'immobilisme, la procrastination, le doute, la rationalisation ou le refus se cache généralement une peur : perdre un équilibre, une identité, une sécurité, un lien, une reconnaissance ou une forme de contrôle.

L'Ennéagramme peut alors offrir au coach une grille de lecture utile. Il permet de repérer non seulement ce à quoi la personne résiste, mais surtout ce qu'elle cherche inconsciemment à préserver.

Il ne s'agit cependant pas d'enfermer le client dans un type ni de prédire mécaniquement ses réactions. L'Ennéagramme est ici utilisé comme une carte d'exploration : il aide à formuler des hypothèses, à poser de meilleures questions et à adapter le processus de changement à la logique intérieure de la personne.

Comprendre la résistance au changement

La résistance apparaît lorsqu'une partie de la personne perçoit que le changement risque de menacer quelque chose d'essentiel.

Cette menace peut concerner :

- l'image que la personne a d'elle-même ;
- la place qu'elle occupe dans son environnement ;
- ses habitudes de sécurité ;
- son sentiment de compétence ;
- ses relations ;
- son appartenance ;
- sa liberté ;
- ses repères ;
- ou l'équilibre de son système familial et professionnel.

La personne peut dire : « Je veux changer, mais je n'y arrive pas. »

Une formulation plus juste serait parfois : « Une partie de moi veut changer, tandis qu'une autre craint les conséquences de ce changement. »

Cette distinction est essentielle pour le coach. Elle évite de considérer la résistance comme un obstacle à combattre. La résistance devient un phénomène à écouter.

La fonction positive de la résistance

Même lorsqu'elle produit des effets négatifs, la résistance possède généralement une intention protectrice.

Elle peut chercher à :

- | | |
|--|-----------------------------------|
| éviter une erreur ; | prévenir une humiliation ; |
| conserver l'affection des autres ; | maintenir une image valorisante ; |
| éviter une surcharge émotionnelle ; | préserver l'autonomie ; |
| empêcher un conflit ; | conserver une stabilité ; |
| éviter la confrontation avec une peur plus profonde. | |

La première question du coach ne devrait donc pas être : « Comment supprimer cette résistance ? »

Mais plutôt : « De quoi cette résistance essaie-t-elle de vous protéger ? »

Ce que l'Ennéagramme apporte à l'accompagnement du changement

Les neuf profils de l'Ennéagramme ne résistent pas au changement pour les mêmes raisons. Chaque type tend à interpréter la réalité à travers une préoccupation centrale.

Ainsi, deux personnes peuvent refuser la même évolution professionnelle pour des motifs très différents :

- l'une craint de ne pas faire les choses correctement ;
- l'autre redoute de décevoir son entourage ;
- une troisième a peur d'échouer ;
- une quatrième craint de perdre son identité ;
- une cinquième se sent insuffisamment préparée ;
- une sixième imagine les dangers possibles ;
- une septième refuse de se sentir enfermée ;
- une huitième ne veut pas perdre le contrôle ;
- une neuvième craint les tensions et les perturbations.

L'intérêt de l'Ennéagramme est donc de déplacer l'accompagnement de la question : « Pourquoi cette personne ne change-t-elle pas ? »

vers les questions : « Quelle menace perçoit-elle dans ce changement ? »

« Quel besoin cherche-t-elle à protéger ? »

« Quelle représentation du changement alimente sa résistance ? »

Les trois grandes formes de résistance selon les centres

Avant d'étudier les neuf types, il peut être utile de repérer le centre dominant de la personne.

Le centre instinctif : types 8, 9 et 1

La résistance s'exprime souvent dans le rapport à l'action, au contrôle, à l'autonomie et à la réalité concrète. La personne peut : se raidir - s'opposer - ralentir - contrôler davantage - corriger - imposer son rythme - ou rester immobile.

La question centrale est souvent : « Comment garder ma place, ma maîtrise ou mon intégrité dans ce changement ? »

Le centre émotionnel : types 2, 3 et 4

La résistance concerne davantage l'image de soi, la reconnaissance, l'identité et la relation.

La personne peut : chercher l'approbation - adapter son discours - nier ses besoins - dramatiser la perte - vouloir réussir rapidement - ou craindre de ne plus être reconnue.

La question centrale est souvent : « Qui vais-je devenir dans le regard des autres et dans mon propre regard ? »

Le centre mental : types 5, 6 et 7

La résistance s'organise autour de l'incertitude, de l'anticipation et de la sécurité.

La personne peut : accumuler des informations - multiplier les scénarios - retarder la décision - rechercher des garanties - changer d'idée - ou fuir vers de nouvelles possibilités.

La question centrale est souvent : « Comment être certain que ce changement ne me mettra pas en danger ou ne limitera pas mes options ? »

Les neuf profils face au changement

Type 1 – Résister pour éviter l'erreur

Ce qui peut provoquer la résistance :

Le type 1 cherche généralement à agir de façon correcte, cohérente et responsable. Il peut résister lorsqu'un changement lui semble : mal préparé - injuste - imprécis - incohérent - contraire à ses valeurs - ou susceptible d'entraîner une baisse de qualité.

Il ne refuse pas forcément le changement lui-même. Il refuse souvent ce qu'il perçoit comme une improvisation, un relâchement ou une erreur potentielle.

Manifestations possibles :

critiques répétées ;	recherche des défauts du projet ;
difficulté à déléguer ;	perfectionnisme ;
rigidité méthodologique ;	report de l'action tant que tout n'est pas suffisamment
correct ;	irritation face aux personnes plus spontanées.

Peur sous-jacente : « Si je change sans être certain de bien faire, je risque de commettre une faute ou de devenir négligent. »

Besoin à reconnaître : *Le besoin de cohérence, de qualité et d'intégrité.*

Posture du coach :

Le coach gagne à reconnaître la pertinence du souci de qualité sans renforcer le perfectionnisme. Il peut aider le client à distinguer :

l'exigence utile - l'idéal inaccessible - la responsabilité réelle - et la culpabilité excessive.

Questions de coaching :

Qu'est-ce qui vous paraît incorrect dans ce changement ?
Quel niveau de qualité serait réellement suffisant ?
Que craignez-vous qu'il arrive si vous acceptez une solution imparfaite ?
Quelle erreur serait acceptable dans une phase d'apprentissage ?
Comment pourriez-vous expérimenter sans renoncer à vos valeurs ?
Que vous autoriseriez-vous si vous n'aviez pas à tout réussir immédiatement ?

Outil - le seuil du « suffisamment bon » :

Inviter le client à définir trois niveaux :

Le minimum acceptable : ce qui permet d'avancer sans risque majeur.
Le niveau satisfaisant : ce qui répond réellement au besoin.
Le niveau idéal : ce qui serait souhaitable mais non indispensable.

Le travail consiste ensuite à agir au niveau satisfaisant, plutôt que d'attendre l'idéal.

Petit pas recommandé : Réaliser une première version imparfaite, puis l'améliorer après retour d'expérience.

Type 2 – Résister par peur de perdre le lien

Ce qui peut provoquer la résistance

Le type 2 peut accepter facilement un changement lorsqu'il répond aux besoins des autres, mais résister lorsqu'il exige :

- de poser des limites ;
- de déplaire ;
- de demander de l'aide ;
- de reconnaître ses propres besoins ;
- de quitter un rôle de soutien ;
- ou de modifier une relation.

Le changement peut être vécu comme une menace pour le lien affectif ou pour l'image de personne disponible et généreuse.

Manifestations possibles

- acceptation apparente suivie d'un retrait ;
- difficulté à dire non ;
- culpabilité ;
- surinvestissement dans les besoins des autres ;
- attente implicite de reconnaissance ;
- résistance indirecte ;
- fatigue ou ressentiment.

Peur sous-jacente

« Si je change, si je pense davantage à moi ou si je pose mes limites, les autres auront moins besoin de moi et pourront moins m'aimer. »

Besoin à reconnaître

Le besoin de lien, de reconnaissance affective et d'utilité relationnelle.

Posture du coach

Le coach évitera de valoriser uniquement la générosité du client. Il l'aidera à reconnaître ses besoins propres, sans présenter l'autonomie comme une rupture du lien.

Questions de coaching

- Qui risque d'être déçu si vous changez ?
- Qu'avez-vous peur de perdre dans la relation ?
- Que donnez-vous aujourd'hui que personne ne vous a réellement demandé ?
- Comment pourriez-vous rester en lien tout en posant une limite ?
- De quoi auriez-vous besoin, vous, dans cette situation ?
- Que se passerait-il si vous laissiez l'autre devenir plus autonome ?

Outil : la balance du don

Faire tracer quatre colonnes :

Ce que je donne	Ce qui m'est demandé	Ce que je reçois	Ce dont j'ai besoin
-----------------	----------------------	------------------	---------------------

Cet outil aide à différencier le don libre, le don automatique, le sacrifice et l'attente implicite.

Petit pas recommandé

Exprimer un besoin personnel ou poser une limite claire dans une relation sécurisante.

Type 3 – Résister par peur de perdre sa valeur

Ce qui peut provoquer la résistance :

Le type 3 est souvent favorable au changement lorsqu'il conduit rapidement à un résultat visible. Il peut cependant résister lorsqu'il implique : de ralentir - de reconnaître un échec - de montrer une fragilité - d'apprendre en position de débutant - de remettre en question une réussite passée - ou de modifier une image valorisée.

Le changement peut être perçu comme une menace pour la performance, le statut ou l'identité sociale.

Manifestations possibles : minimisation des difficultés ;

recherche de résultats rapides ;

multiplication des objectifs ;

adaptation excessive aux attentes ;

évitement des émotions ;

abandon d'une démarche si les progrès ne sont pas visibles ;

présentation optimiste de la situation.

Peur sous-jacente : « Si je ne réussis pas rapidement, je risque de perdre ma valeur ou l'estime des autres. »

Besoin à reconnaître : Le besoin d'efficacité, de reconnaissance et de contribution visible.

Posture du coach Le coach veillera à ne pas transformer l'accompagnement en nouvelle compétition. Il valorisera l'authenticité, le processus et l'apprentissage, pas seulement les résultats.

Questions de coaching :

Que représenterait pour vous le fait de ne pas réussir immédiatement ?

Quelle image cherchez-vous à maintenir ?

Que ressentez-vous lorsque vous ne pouvez pas être performant ?

Comment définiriez-vous une réussite qui ne soit pas seulement visible ?

Qui êtes-vous lorsque vous ne produisez rien ?

Quel objectif vous appartient réellement ?

Outil : résultat, image et besoin réel

Pour un objectif donné, demander au client de distinguer :

le résultat qu'il veut obtenir ;

l'image qu'il veut donner ;

la reconnaissance qu'il espère recevoir ;

le besoin profond auquel il souhaite répondre.

Cette distinction permet de retrouver une motivation plus authentique.

Petit pas recommandé : Partager une difficulté réelle avec une personne de confiance, sans chercher immédiatement à apporter une solution.

Type 4 – Résister pour préserver son identité

Ce qui peut provoquer la résistance :

Le type 4 peut souhaiter intensément le changement, tout en résistant lorsqu'il devient concret. Il peut craindre qu'une amélioration lui fasse perdre : sa singularité - sa profondeur - son histoire - son intensité émotionnelle - ou une identité construite autour du manque.

Le changement réel peut parfois sembler moins attirant que le changement imaginé.

Manifestations possibles :

idéalisation d'une autre vie ;

insatisfaction persistante ;

sentiment que la solution proposée est trop banale ;

comparaison avec les autres ;

alternance entre enthousiasme et découragement ;

attachement à une émotion douloureuse ;

difficulté à installer des routines.

Peur sous-jacente : « Si je change vraiment, je risque de perdre ce qui fait de moi une personne unique ou profonde. »

Besoin à reconnaître : Le besoin d'authenticité, de sens et de reconnaissance de l'expérience intérieure.

Posture du coach : Il est utile d'accueillir l'émotion sans la dramatiser ni chercher à la supprimer. Le coach aidera le client à faire de la place à l'ordinaire, à la continuité et à l'action concrète.

Questions de coaching :

Quelle part de votre identité est liée à cette difficulté ?

Que perdriez-vous si le problème disparaissait ?

Qu'est-ce qui vous paraît trop ordinaire dans la solution envisagée ?

Comment pourriez-vous rester fidèle à vous-même tout en changeant ?

Quelle action concrète peut exprimer votre authenticité aujourd'hui ?

Que contient votre vie actuelle que la comparaison vous empêche de voir ?

Outil : de l'émotion à l'action

Faire compléter les phrases : Je ressens...

Cette émotion me signale...

Le besoin important pour moi est...

La plus petite action fidèle à ce besoin serait...

L'objectif est de ne pas opposer émotion et action, mais de faire de l'émotion une information.

Petit pas recommandé : Installer une pratique simple et régulière, même lorsqu'elle paraît peu inspirante.

Type 5 – Résister pour protéger ses ressources

Ce qui peut provoquer la résistance

Le type 5 peut résister lorsqu'un changement exige :

une exposition rapide ;

un engagement relationnel important ;

une mobilisation émotionnelle ;

une décision avant d'avoir tout compris ;

une consommation excessive de temps ou d'énergie ;

ou une entrée dans un environnement imprévisible.

Il cherche souvent à se sentir suffisamment préparé avant d'agir.

Manifestations possibles : accumulation d'informations - retrait - report de la décision - analyse détaillée - faible expression émotionnelle - besoin d'autonomie - difficulté à demander de l'aide - participation distante.

Peur sous-jacente : « Si je m'engage sans être prêt, je serai envahi, dépassé ou incompetent. »

Besoin à reconnaître : Le besoin de compréhension, d'espace, de préparation et de préservation de l'énergie.

Posture du coach : Le coach respectera le besoin de recul tout en évitant de laisser l'analyse remplacer indéfiniment l'expérience. Il proposera des étapes précises, des limites claires et un temps de préparation défini.

Questions de coaching :

Qu'avez-vous encore besoin de comprendre avant d'agir ?

Quelle quantité d'information serait suffisante ?

Que craignez-vous que cette situation vous demande ?

Comment protéger votre énergie sans vous retirer complètement ?

Quelle expérience pourrait vous apprendre davantage qu'une nouvelle analyse ?

De quel soutien concret auriez-vous besoin ?

Outil : le contrat d'expérimentation limitée

Définir avec le client :

- une action ;
- une durée limitée ;
- un niveau d'engagement ;
- les ressources nécessaires ;
- une possibilité de retrait ou d'ajustement ;
- une date de bilan.

Cette approche réduit le sentiment d'envahissement.

Petit pas recommandé : Agir après avoir atteint un seuil défini de préparation, sans rechercher une maîtrise totale.

Type 6 – Résister pour éviter le danger

Ce qui peut provoquer la résistance :

Le type 6 anticipe naturellement les risques et les conséquences. Il peut résister lorsqu'un changement comporte : des zones d'incertitude - des informations contradictoires - une autorité peu fiable - un manque de soutien - une décision irréversible - ou une menace pour le groupe d'appartenance.

Sa vigilance peut être utile, mais elle peut aussi alimenter le doute et l'indécision.

Manifestations possibles : multiplication des scénarios négatifs ;

- recherche de garanties ;
- demande répétée de validation ;
- hésitation ;
- suspicion ;
- alternance entre soumission et opposition ;
- tests de fiabilité ;
- difficulté à faire confiance à son propre jugement.

Peur sous-jacente : « Si je choisis mal, je risque de me retrouver seul face au danger. »

Besoin à reconnaître : Le besoin de sécurité, de fiabilité, d'appartenance et de soutien.

Posture du coach : Le coach doit être clair, constant et fiable. Il évitera les encouragements vagues du type « faites-vous confiance » et aidera plutôt le client à différencier les risques réels des scénarios anxieux.

Questions de coaching :

- Quel est le risque réel ?
- Quel est le scénario que votre peur ajoute ?
- De quelles informations fiables disposez-vous ?
- Quel risque êtes-vous prêt à accepter ?
- Sur quelles ressources pourrez-vous compter ?
- Quelle décision prendriez-vous si vous faisiez confiance à votre propre expérience ?
- Comment reconnaîtrez-vous qu'une sécurité suffisante est atteinte ?

Outil : la matrice des risques

Pour chaque risque envisagé, préciser :

Risque	Probabilité	Gravité	Prévention	Solution si le risque survient
--------	-------------	---------	------------	--------------------------------

L'exercice permet de transformer une inquiétude globale en éléments évaluables.

Petit pas recommandé : Prendre une décision réversible dans un délai défini, puis observer les résultats.

Type 7 – Résister pour préserver ses possibilités

Ce qui peut provoquer la résistance :

Le type 7 peut accueillir le changement avec enthousiasme, surtout lorsqu'il ouvre de nouvelles possibilités. Il peut toutefois résister lorsqu'il implique : de renoncer à certaines options - de rester dans une expérience inconfortable - de tenir un engagement dans la durée - de ralentir - de traverser une frustration - ou de faire face à une limitation.

La résistance ne prend pas toujours la forme d'un refus. Elle peut apparaître sous la forme d'une dispersion ou d'un nouvel enthousiasme.

Manifestations possibles :

- multiplication des projets ;
- changement fréquent d'objectif ;
- optimisme excessif ;
- minimisation des contraintes ;
- difficulté à terminer ;
- fuite dans la nouveauté ;
- impatience ;
- recadrage positif prématuré.

Peur sous-jacente : « Si je m'engage pleinement, je risque d'être enfermé, privé de liberté ou confronté à la souffrance. »

Besoin à reconnaître : Le besoin de liberté, de stimulation, d'ouverture et d'espoir.

Posture du coach : Le coach ne cherchera pas à éteindre l'enthousiasme, mais à le canaliser. Il aidera le client à comprendre que choisir n'est pas nécessairement s'enfermer : choisir permet aussi d'approfondir.

Questions de coaching :

À quoi devez-vous renoncer pour que ce changement devienne réel ?

Quelle difficulté cherchez-vous à éviter ?

Qu'est-ce qui se passe en vous lorsque les possibilités se réduisent ?

Quel projet mérite d'être poursuivi jusqu'au bout ?

Que pourriez-vous découvrir en restant dans l'inconfort quelques instants de plus ?

Comment conserver de la liberté à l'intérieur d'un engagement ?

Outil : choisir, renoncer, approfondir

Faire écrire au client :

- ce qu'il choisit ;
- ce à quoi il renonce temporairement ;
- ce qu'il gagne en approfondissant ;
- la durée minimale de son engagement ;
- les idées nouvelles qu'il note sans les démarrer immédiatement.

Petit pas recommandé : Poursuivre une seule action prioritaire jusqu'à son terme avant d'ouvrir un nouveau projet.

Type 8 – Résister pour ne pas perdre le contrôle

Ce qui peut provoquer la résistance :

Le type 8 peut initier lui-même des changements importants, mais résister fortement lorsqu'ils lui sont imposés. Il réagit particulièrement aux situations dans lesquelles il perçoit : une perte d'autonomie - une tentative de manipulation - une faiblesse dans le leadership - une injustice - une dépendance - ou une vulnérabilité imposée.

Manifestations possibles :

- opposition frontale ;
- confrontation ;
- prise de pouvoir ;
- refus de montrer ses doutes ;

impatience ;
décision rapide ;
intensification du rapport de force ;
protection excessive des plus faibles.

Peur sous-jacente : « Si je ne garde pas le contrôle, je risque d'être dominé, trahi ou vulnérable. »

Besoin à reconnaître : Le besoin d'autonomie, de justice, de force et de clarté.

Posture du coach : Le coach doit être direct, solide et transparent. Une posture trop prudente ou complaisante risque de diminuer la confiance. Il est toutefois important de ne pas entrer dans un rapport de force.

Questions de coaching :

Qu'avez-vous peur de perdre en acceptant ce changement ?

Qu'est-ce qui vous semble imposé ?

Où se trouve votre réelle marge de décision ?

Quelle vulnérabilité cherchez-vous à éviter ?

Comment pourriez-vous exercer votre puissance sans contrôler les autres ?

Que deviendrait votre force si elle incluait la capacité de recevoir de l'aide ?

Outil : zones de contrôle et zones d'influence

Diviser une feuille en trois espaces :
Ce que je contrôle réellement.
Ce que je peux influencer.
Ce que je dois accepter ou négocier.

Le travail aide à transformer la lutte contre l'incontrôlable en action ciblée.

Petit pas recommandé : Partager une incertitude ou demander une aide précise sans abandonner sa capacité de décision.

Type 9 – Résister pour préserver la stabilité

Ce qui peut provoquer la résistance :

Le type 9 peut sembler accepter le changement tout en retardant sa mise en œuvre. Il cherche souvent à préserver : la paix - les habitudes - la continuité - l'harmonie relationnelle - et un faible niveau de tension.

Le changement peut représenter une perturbation excessive ou un risque de conflit.

Manifestations possibles :

procrastination ;	oubli ;	indécision ;
accord apparent ;	difficulté à hiérarchiser ;	
dispersion dans des tâches secondaires ;		inertie ;
minimisation des enjeux ;	résistance passive.	

Peur sous-jacente : « Si j'affirme ma position ou si je change, je risque de créer un conflit, de perdre ma stabilité ou de me séparer des autres. »

Besoin à reconnaître : Le besoin de paix, de continuité, d'inclusion et de sécurité relationnelle.

Posture du coach : Le coach évitera de confondre absence d'opposition et adhésion réelle. Il aidera le client à identifier ses priorités, ses désaccords et ses désirs propres.

Questions de coaching :

- Que voulez-vous réellement dans cette situation ?
- À quoi dites-vous oui alors qu'une partie de vous pense non ?
- Quel conflit craignez-vous de provoquer ?
- Que vous coûte le fait de ne pas décider ?
- Quelle priorité mérite votre énergie aujourd'hui ?
- Comment pourriez-vous vous affirmer sans rompre la relation ?
- Quel premier geste rendrait le changement concret ?

Outil : la priorité visible

Choisir une seule priorité et préciser : l'action exacte - la date - la durée - le lieu - la personne éventuellement associée - la preuve observable que l'action est réalisée.

L'action est ensuite inscrite dans l'agenda, et non conservée comme simple intention.

Petit pas recommandé : Exprimer clairement une préférence et réaliser immédiatement une première action.

Tableau synthétique des résistances

Type	Ce qu'il cherche à préserver	Résistance fréquente	Levier de changement
1	Rectitude et qualité	Critique, rigidité, perfectionnisme	S'autoriser l'expérimentation
2	Lien et reconnaissance	Culpabilité, suradaptation	Reconnaître ses propres besoins
3	Valeur et réussite	Surperformance, déni des difficultés	Retrouver une motivation authentique
4	Identité et singularité	Idéalisation, insatisfaction	Transformer l'émotion en action
5	Énergie et compétence	Retrait, analyse excessive	Expérimenter dans un cadre limité
6	Sécurité et fiabilité	Doute, anticipation des risques	Évaluer les risques et renforcer l'appui intérieur
7	Liberté et possibilités	Dispersion, fuite de l'inconfort	Choisir et approfondir
8	Autonomie et contrôle	Opposition, rapport de force	Distinguer contrôle, influence et acceptation
9	Paix et stabilité	Inertie, procrastination	Clarifier une priorité et agir

Un processus d'accompagnement en sept étapes

Étape 1 – Clarifier le changement souhaité

Le changement doit être formulé de manière concrète.

Au lieu de : « Je veux avoir davantage confiance en moi. »

Préciser : « Je veux exprimer mon désaccord lors de la prochaine réunion, sans me justifier excessivement. »

Questions utiles :
Que voulez-vous voir changer concrètement ?
Dans quelle situation ?
Avec qui ?
Comment saurez-vous que le changement est engagé ?
Quel comportement observable sera différent ?

Étape 2 – Faire émerger l'ambivalence

Le coach peut utiliser une exploration en deux voix.

La partie qui veut changer :
Que veut-elle obtenir ?
Que ne supporte-t-elle plus ?
À quoi aspire-t-elle ?
Quels bénéfices attend-elle ?

La partie qui résiste :
Que craint-elle ?
Que cherche-t-elle à préserver ?
Que redoute-t-elle de perdre ?
De quoi aurait-elle besoin pour accepter d'avancer ?

Cette étape évite de polariser la personne entre une « bonne » partie motivée et une « mauvaise » partie résistante.

Étape 3 – Identifier la logique du profil

Le coach formule une hypothèse, sans l'imposer : « Je me demande si votre difficulté ne vient pas seulement de la décision elle-même, mais aussi de la peur de décevoir certaines personnes. Qu'en pensez-vous ? »

Ou : « J'ai l'impression qu'une partie de vous veut être totalement prête avant de commencer. Est-ce que cela vous parle ? »

Le type Ennéagramme doit servir à ouvrir l'exploration, jamais à fermer le diagnostic.

Étape 4 – Honorer l'intention protectrice

Une résistance se détend plus facilement lorsqu'elle se sent comprise.

Le coach peut demander : En quoi cette stratégie vous a-t-elle aidé dans le passé ?

Quand a-t-elle été particulièrement utile ?

Quel danger a-t-elle permis d'éviter ?

Que souhaiteriez-vous conserver de positif dans cette manière de fonctionner ?

Cette reconnaissance est importante. Une personne accepte plus facilement d'abandonner une stratégie lorsqu'elle comprend qu'elle ne renonce pas au besoin essentiel que cette stratégie protégeait.

Le type 1 ne doit pas renoncer à la qualité, mais à l'exigence impossible.

Le type 2 ne doit pas renoncer au lien, mais au sacrifice automatique.

Le type 3 ne doit pas renoncer à l'efficacité, mais à l'identification exclusive à la réussite.

Le type 4 ne doit pas renoncer à sa profondeur, mais à l'attachement au manque.

Le type 5 ne doit pas renoncer à la réflexion, mais à l'attente d'une préparation totale.

Le type 6 ne doit pas renoncer à la prudence, mais à la recherche de certitude absolue.

Le type 7 ne doit pas renoncer à la liberté, mais à la fuite de toute frustration.

Le type 8 ne doit pas renoncer à sa puissance, mais au contrôle permanent.

Le type 9 ne doit pas renoncer à la paix, mais à l'effacement de soi.

Étape 5 – Sécuriser le changement

Le changement devient possible lorsque la personne perçoit qu'elle pourra conserver une sécurité suffisante. Le coach peut explorer cinq formes de sécurité :

Sécurité intérieure : Quelles ressources personnelles possédez-vous déjà ?

Qu'avez-vous réussi à traverser dans le passé ?

Sécurité relationnelle : Qui peut vous soutenir ?

Avec qui pouvez-vous parler librement ?

Sécurité pratique : Quelles étapes peuvent être préparées ?

Quelles compétences doivent être renforcées ?

Sécurité émotionnelle : Comment prendrez-vous soin de vous si l'expérience est difficile ?

Comment pourrez-vous réguler votre stress ?

Sécurité décisionnelle

La décision est-elle réversible ?

Peut-elle être testée avant d'être généralisée ?

Étape 6 – Définir une expérimentation

Un changement trop important peut réactiver les mécanismes habituels. Il est souvent préférable de définir une expérimentation limitée.

Une bonne expérimentation est : concrète - observable - réaliste - limitée dans le temps - suffisamment engageante - mais non menaçante.

Exemple : « Pendant deux semaines, je terminerai ma journée de travail à 18 h 30 deux soirs par semaine et j'observerai ce qui se passe en moi. »

Le changement devient alors une expérience à évaluer, et non une obligation définitive.

Étape 7 – Apprendre du retour d'expérience

Le bilan ne doit pas se limiter à la question : « Avez-vous réussi ? »

Questions plus fécondes : Qu'avez-vous observé ?

À quel moment la résistance est-elle apparue ?

Quelle pensée l'a accompagnée ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Quel besoin s'est manifesté ?

Qu'est-ce qui vous a aidé ?

Que faut-il ajuster ?

Quel sera le prochain pas ?

Le changement durable repose moins sur une exécution parfaite que sur une capacité croissante à observer et à ajuster.

Six outils de coaching pour travailler la résistance

Outil 1 – L'entretien avec la résistance

Inviter le client à imaginer que sa résistance peut parler. Le coach pose successivement les questions suivantes :

Qui es-tu ?

Quel est ton rôle ?

Depuis quand protèges-tu la personne ?

Que crains-tu qu'il arrive si elle change ?

De quoi as-tu besoin pour la laisser avancer ?

Quelle nouvelle mission pourrais-tu accepter ?

Cet exercice est particulièrement pertinent lorsque la personne dit : « Je sais que c'est absurde, mais je n'arrive pas à faire autrement. »

Il permet de créer une distance entre la personne et son automatisme.

Outil 2 – Les bénéfices et les coûts du non-changement

Tracer quatre cases :

	Changer	Ne pas changer
Bénéfices	Que vais-je gagner ?	Que puis-je préserver ?
Coûts	Que vais-je devoir affronter ?	Quel prix vais-je continuer à payer ?

Le cadran « bénéfices du non-changement » est souvent le plus révélateur. Il met en lumière les avantages cachés du statu quo.

Exemples : éviter une confrontation ;

conserver une excuse ;

rester dans une situation connue ;

ne pas risquer l'échec ;

ne pas décevoir ;

ne pas assumer une nouvelle responsabilité ;
préserver une identité familière.

Outil 3 – L'échelle de disponibilité au changement

Demander : « Sur une échelle de 0 à 10, à combien situez-vous votre disponibilité réelle à changer ? »

Puis éviter de demander immédiatement : « Pourquoi pas davantage ? »

Il est souvent plus utile de demander : Pourquoi n'avez-vous pas choisi un chiffre plus bas ?
Qu'est-ce qui vous rend déjà disponible à ce niveau ?
Que faudrait-il pour avancer d'un demi-point ?
Quel serait le plus petit signe de progression ?
Cette approche valorise les ressources déjà présentes.

Outil 4 – Le scénario redouté

Faire préciser la peur. Si vous changez, que pourrait-il arriver ?
Et si cela arrivait, qu'est-ce que cela signifierait pour vous ?
Et qu'y aurait-il de particulièrement difficile dans cette situation ?
Le coach poursuit jusqu'à atteindre la signification profonde.

Exemple : « Si je refuse cette mission, mon responsable sera déçu. »
« S'il est déçu, que craignez-vous ? » « Qu'il ne me fasse plus confiance. »
« Et si cela arrivait ? » « Je ne serais plus considéré comme quelqu'un de fiable. »

La résistance ne concerne alors plus seulement la mission, mais l'identité de personne fiable.

Outil 5 – Le dialogue entre le présent et le futur

Inviter le client à imaginer deux futurs.

Le futur du non-changement : Où serez-vous dans six mois ?
Que ressentirez-vous ?
Quel prix aurez-vous payé ?
Qu'est-ce qui se sera aggravé ?

Le futur du changement progressif : Qu'est-ce qui sera différent ?
Qu'aurez-vous appris ?
Quelle qualité aurez-vous développée ?
Quel premier pas aura rendu cela possible ?

Le but n'est pas de dramatiser, mais de rendre visibles les conséquences du choix et du non-choix.

Outil 6 – L'engagement minimal irréversible

Demander au client de choisir une action si petite qu'il ne puisse raisonnablement pas la refuser, mais assez concrète pour rompre l'inertie.

Exemples : écrire la première phrase d'un document ;
envoyer une demande de rendez-vous ;
bloquer vingt minutes dans l'agenda ;
exprimer une préférence ;
ranger un seul dossier ;
prendre une information ;
tester un nouveau comportement une fois.

Cette première action modifie la représentation du changement : celui-ci n'est plus un projet abstrait, mais un mouvement déjà commencé.

Adapter sa posture aux neuf types

Type	Ce qui aide	Ce qui risque d'accentuer la résistance
1	Cadre clair, critères réalistes, droit à l'erreur	Imprécision, injonction à lâcher prise
2	Reconnaissance des besoins personnels, limites relationnelles	Valorisation excessive du dévouement
3	Objectifs authentiques, espace pour la vulnérabilité	Mise en compétition, pression de résultat
4	Accueil émotionnel et passage au concret	Minimisation des émotions ou dramatisation
5	Temps de préparation défini, cadre limité	Intrusion, pression émotionnelle
6	Fiabilité, clarification des risques, soutien à la décision	Promesses vagues, changements imprévisibles
7	Choix limité, engagement court mais réel	Multiplication des options
8	Franchise, autonomie, confrontation respectueuse	Manipulation, posture hésitante
9	Priorisation, échéance précise, expression des préférences	Objectifs trop nombreux, pression brutale

Points de vigilance pour le coach

Ne pas confondre le type et la personne

Une personne ne résiste pas uniquement en fonction de son profil Ennéagramme. Son histoire, son environnement, son niveau de fatigue, ses traumatismes, sa situation familiale et professionnelle jouent également un rôle.

Ne pas typer trop rapidement

Les comportements ne suffisent pas à identifier un type. Une personne qui procrastine peut :

craindre de mal faire comme un type 1 ;

craindre d'échouer comme un type 3 ;

manquer d'informations comme un type 5 ;

anticiper les risques comme un type 6 ;

se disperser comme un type 7 ;

ou éviter les tensions comme un type 9.

Le comportement est similaire, mais la motivation est différente.

Ne pas utiliser l'Ennéagramme pour convaincre

Dire à un client : « Vous résistez parce que vous êtes un type 6 »

risque d'augmenter sa résistance.

Il est préférable de proposer une hypothèse : « Est-il possible qu'une partie de votre hésitation soit liée au besoin d'obtenir davantage de garanties ? »

Ne pas forcer le rythme

Une résistance peut signaler que le changement est : trop rapide - insuffisamment préparé - contraire aux valeurs de la personne - imposé par l'entourage - ou émotionnellement trop menaçant.

L'objectif n'est pas toujours de dépasser la résistance. Il peut être nécessaire de revoir le projet.

Distinguer résistance et protection traumatique

Certaines réactions ne relèvent pas seulement d'une habitude de personnalité. Une sidération, une dissociation, une hypervigilance intense ou une détresse durable nécessitent une approche clinique adaptée et, selon la situation, l'intervention d'un professionnel de santé qualifié.

L'Ennéagramme ne remplace ni un diagnostic ni un accompagnement thérapeutique spécialisé.

Grille d'entretien pour accompagner un changement

Clarification	Quel changement souhaitez-vous ?	
	Pourquoi est-il important maintenant ?	
	Qu'est-ce qui deviendrait concrètement différent ?	
	Qui souhaite ce changement : vous-même ou votre entourage ?	
Motivation	Qu'espérez-vous obtenir ?	
	Quelle valeur importante serait davantage respectée ?	
	Qu'est-ce qui vous donne envie d'avancer ?	
	Qu'avez-vous déjà essayé ?	
Résistance	Qu'est-ce qui vous retient ?	
	À quel moment précis la résistance apparaît-elle ?	
	Que pensez-vous à cet instant ?	
	Que ressentez-vous dans votre corps ?	
	Quelle émotion est présente ?	
Fonction protectrice	De quoi cette résistance vous protège-t-elle ?	
	Quel risque cherche-t-elle à éviter ?	
	En quoi cette stratégie vous a-t-elle servi ?	
	Que craignez-vous de perdre ?	
Lecture Ennéagramme	Craignez-vous surtout de mal faire ?	
	De décevoir ?	
	D'échouer ou de perdre votre valeur ?	
	De perdre votre identité ?	
	D'être envahi ou insuffisamment préparé ?	
	De vous mettre en danger ?	
	D'être limité ou enfermé ?	
	De perdre le contrôle ?	
	De créer un conflit ou une rupture d'équilibre ?	
Sécurisation	De quoi auriez-vous besoin pour avancer ?	
	Quel soutien serait utile ?	
	Quelles limites doivent être posées ?	
	Qu'est-ce qui peut être testé sans engagement définitif ?	
	Quel risque est acceptable ?	
Mise en action	Quel est le plus petit pas possible ?	
	Quand allez-vous le réaliser ?	
	Comment saurez-vous qu'il est accompli ?	
	Qui peut vous soutenir ?	
	Que ferez-vous si la résistance réapparaît ?	

Ces questions ne doivent pas être posées comme un questionnaire de typage. Elles permettent d'explorer plusieurs hypothèses.

Exercice final : le contrat de changement ajusté au profil

Le client complète les phrases suivantes :

Le changement que je souhaite engager est...	
Ce changement est important pour moi parce que...	
La partie de moi qui résiste craint que...	
Elle cherche à préserver...	
Je reconnais qu'elle m'a aidé à...	
Aujourd'hui, cette stratégie me coûte...	
Pour me sentir suffisamment en sécurité, j'ai besoin de...	
Le plus petit pas que je suis prêt à réaliser est...	
Je le réaliserai le...	
Si la résistance revient, je prendrai le temps de...	
La qualité intérieure que je souhaite développer est...	
La personne que je choisis d'informer ou de solliciter est...	

Le coach peut conclure par cette question : « Comment pouvez-vous avancer sans violenter la partie de vous qui a peur, mais sans lui laisser diriger toute votre vie ? »

Pour conclure

La résistance au changement n'est pas un ennemi de l'accompagnement. Elle en est souvent la porte d'entrée. Elle indique l'endroit où la personne se sent menacée, là où une identité, un besoin ou une stratégie de protection risque d'être remis en question. Vouloir supprimer trop rapidement cette résistance peut renforcer la peur. L'écouter permet au contraire de découvrir les conditions nécessaires à une évolution durable.

L'Ennéagramme aide le coach à comprendre que chaque personne possède sa manière particulière de se protéger :

- le type 1 protège son intégrité ;
- le type 2 protège le lien ;
- le type 3 protège sa valeur ;
- le type 4 protège son identité ;
- le type 5 protège ses ressources ;
- le type 6 protège sa sécurité ;
- le type 7 protège sa liberté ;

le type 8 protège son autonomie ;
le type 9 protège sa stabilité.

Le travail d'accompagnement ne consiste pas à retirer brutalement ces protections. Il vise à aider la personne à découvrir qu'elle peut préserver ses besoins essentiels autrement.

Le changement profond commence lorsque la personne ne cherche plus seulement à combattre son ancien fonctionnement, mais apprend à l'observer, à le comprendre et à choisir avec davantage de liberté.

La question n'est alors plus seulement : « Comment vaincre ma résistance ? »

Elle devient : « Comment écouter ce qu'elle protège, puis avancer sans lui abandonner la direction de ma vie ? »