

Ennéagramme et Théorie Organisationnelle de Berne

deux regards complémentaires sur les groupes

La Théorie Organisationnelle de Berne, ou T.O.B., est issue des travaux d'Éric Berne, fondateur de l'Analyse Transactionnelle. En 1963, Berne publie *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, ouvrage consacré à la structure et à la dynamique des groupes et organisations.

La T.O.B. est aujourd'hui présentée comme un modèle sociologique et systémique permettant de comprendre et d'agir sur le pilotage d'un groupe ou d'une organisation.

L'Ennéagramme, de son côté, propose une lecture des motivations profondes, des peurs, des stratégies d'adaptation et des angles morts de la personnalité. Dans le champ professionnel, il est utilisé comme outil de connaissance de soi, de développement du leadership et de compréhension des relations, même si son usage demande prudence : les recherches en contexte organisationnel existent, mais restent moins abondantes que pour d'autres modèles de personnalité.

Deux niveaux d'observation différents

La T.O.B. regarde d'abord le système :

- qui appartient au groupe ?
- où sont les frontières ?
- qui exerce le leadership ?
- comment circulent les informations ?
- comment se prennent les décisions ?
- quelles sont les règles explicites et implicites ?

L'Ennéagramme regarde davantage la manière dont les personnes habitent ce système :

- comment chacun cherche-t-il :
 - la sécurité - la reconnaissance - le contrôle - l'harmonie, - la compétence - la liberté ou le sens ?
- Quelles défenses se mettent en place sous stress ?
- Quels comportements deviennent répétitifs ?

On pourrait résumer ainsi :

La T.O.B. demande : "Que se passe-t-il dans l'organisation ?"

L'Ennéagramme demande : "À partir de quelle motivation chacun réagit-il à ce qui se passe ?"

Ces deux approches se complètent particulièrement bien en coaching d'équipe, supervision, accompagnement du changement ou analyse des conflits.

Les frontières : un lieu de rencontre essentiel

Dans la T.O.B., un groupe se définit notamment par ses frontières : une frontière externe entre le groupe et son environnement, une frontière interne majeure entre le leader et les membres, et des frontières internes mineures entre les membres ou sous-groupes.

L'Ennéagramme permet alors d'observer comment chaque profil vit ces frontières.

Le type 1 peut chercher des frontières claires, justes, conformes aux règles.

Le type 2 peut franchir les frontières par désir d'aider ou d'être utile.

Le type 3 peut les adapter selon l'objectif à atteindre.

Le type 4 peut ressentir fortement les frontières identitaires :

“suis-je reconnu dans ma singularité ?”

Le type 5 peut protéger son espace, ses informations, son autonomie.

Le type 6 peut tester les frontières pour vérifier la fiabilité du cadre.

Le type 7 peut les vivre comme des limitations à contourner.

Le type 8 peut les défendre fortement, parfois frontalement.

Le type 9 peut les rendre floues pour préserver l'harmonie.

Ainsi, une difficulté de frontière n'est pas seulement organisationnelle. Elle peut aussi réveiller des stratégies personnelles : contrôle, évitement, séduction, retrait, opposition, adaptation excessive ou fusion.

Leadership et profils enneagramme

La T.O.B. distingue la zone du leadership et celle des membres. La frontière interne majeure sépare précisément le leader des membres du groupe.

L'Ennéagramme permet d'affiner la compréhension des styles de leadership :

—> Le leader de type 1 apporte exigence, rigueur, sens du devoir, mais peut devenir critique ou perfectionniste.

—> Le type 2 développe proximité, soutien et attention aux personnes, mais peut confondre aide et emprise affective.

—> Le type 3 mobilise l'énergie vers la réussite, mais peut privilégier l'image ou la performance au détriment de la vérité du vécu.

—> Le type 4 porte la profondeur, l'authenticité et le sens, mais peut dramatiser ou personnaliser les tensions.

—> Le type 5 apporte recul, expertise et analyse, mais peut se retirer de la relation ou du pilotage.

—> Le type 6 sécurise, anticipe les risques et cherche la loyauté, mais peut installer doute ou suspicion.

—> Le type 7 stimule l'innovation et l'enthousiasme, mais peut éviter les contraintes et les sujets difficiles.

—> Le type 8 tranche, protège et assume le conflit, mais peut intimider ou écraser.

—> Le type 9 pacifie, relie et stabilise, mais peut différer les décisions ou éviter les confrontations nécessaires.

La T.O.B. aide donc à clarifier la fonction de leadership ; l'Ennéagramme aide à comprendre comment la personne investit cette fonction.

Les trois centres et la vie d'équipe

L'Ennéagramme distingue trois centres : corps, cœur et tête.

Le centre instinctif ou corporel concerne l'action, la sécurité, le contrôle et l'appartenance

Le centre émotionnel concerne le lien, l'approbation, l'image et la reconnaissance

Le centre mental concerne les idées, l'information, les options et la sécurité intellectuelle

Dans une organisation, ces trois centres apparaissent constamment :

—> Le centre instinctif pose la question : Qui décide ? Qui agit ? Quel est le territoire de chacun ?

—> Le centre émotionnel pose la question : Qui est reconnu ? Qui compte ? Quelle image donnons-nous ?

—> Le centre mental pose la question : Où allons-nous ? Quels sont les risques ? Quelles informations nous manquent ?

Une équipe déséquilibrée peut surinvestir un centre : trop d'action sans réflexion, trop de relation sans décision, ou trop d'analyse sans passage à l'acte.

Croiser T.O.B. et Ennéagramme permet donc d'observer non seulement la structure officielle, mais aussi l'énergie dominante du groupe.

Culture, canon et scénarios collectifs

L'Analyse Transactionnelle s'intéresse aux transactions, aux signes de reconnaissance, aux états du moi et aux scénarios. L'ITAA rappelle que l'Analyse Transactionnelle est une psychologie sociale développée par Éric Berne, utilisée notamment pour analyser et changer des schémas d'interaction dans les systèmes, y compris en développement organisationnel.

Dans une organisation, il existe souvent un "scénario collectif" :

“Chez nous, on ne se plaint pas.”

“Il faut toujours être disponible.”

“On ne dit pas les conflits.”

“Le chef doit tout savoir.”

“L'erreur n'est pas permise.”

“On est une famille.”

“Il faut aller vite.”

“Il ne faut surtout pas faire de vagues.”

L'Ennéagramme permet de repérer les tonalités dominantes de ces scénarios. Une organisation peut avoir une culture très type 1, centrée sur la norme ; très type 3, centrée sur la performance ; très type 6, centrée sur la sécurité ; très type 9, centrée sur la paix sociale ; très type 8, centrée sur le rapport de force ; etc.

Il ne s'agit pas de “typer” une organisation de manière rigide, mais d'identifier ses automatismes collectifs.

Application en coaching d'équipe

Une démarche intégrant T.O.B. et Ennéagramme pourrait suivre plusieurs étapes.

D'abord, poser le diagnostic T.O.B. :

- Quelle est la mission du groupe ?
- Qui en fait partie ?
- Qui n'en fait pas partie ?
- Où sont les frontières floues, trop rigides ou trop poreuses ?
- Qui exerce réellement le leadership ?
- Quels sous-groupes existent ?
- Comment circule l'information ?
- Quels conflits sont visibles ?
- Quels conflits sont évités ?

Ensuite, éclairer les dynamiques enneagramme :

- Quels besoins dominent dans l'équipe : sécurité, reconnaissance, autonomie, harmonie, efficacité, sens ?
- Quels profils prennent naturellement la parole ?
- Quels profils se taisent ?
- Quels profils portent le conflit ?
- Quels profils absorbent les tensions ?
- Quels profils se suradaptent ?
- Quels profils se retirent ?

Enfin, accompagner le changement :

- clarifier les rôles ;
- restaurer des frontières saines ;
- favoriser des transactions Adulte-Adulte ;
- reconnaître les contributions de chacun ;
- nommer les peurs collectives ;
- sortir des jeux psychologiques ;
- développer une culture de responsabilité partagée.

Les risques d'un mauvais usage

Le premier risque serait de psychologiser un problème structurel. Si les rôles sont confus, si les décisions ne sont pas prises, si la délégation est absente, il ne suffit pas de dire : "C'est parce que le leader est type 9" ou "l'équipe est très 6". La T.O.B. rappelle qu'il faut d'abord regarder le système.

Le deuxième risque serait de réduire les personnes à leur type. L'Ennéagramme devient fécond lorsqu'il ouvre la liberté, non lorsqu'il enferme.

Le troisième risque serait d'utiliser l'Ennéagramme pour éviter le conflit organisationnel : "Comprenons-nous mieux" ne doit pas remplacer "Clarifions les responsabilités, les décisions et les frontières".

La bonne articulation serait donc :

T.O.B. pour objectiver le fonctionnement du groupe.

Ennéagramme pour comprendre les motivations et défenses des personnes.

Analyse Transactionnelle pour améliorer la qualité des transactions.

Pour conclure

La Théorie Organisationnelle de Berne et l'Ennéagramme ne parlent pas exactement du même lieu.

La T.O.B. observe l'architecture vivante du groupe : frontières, leadership, appartenance, rôles, processus.

L'Ennéagramme observe les mouvements intérieurs qui influencent les comportements : peur, désir, défense, besoin de reconnaissance, recherche de sécurité ou d'autonomie.

Ensemble, ils offrent un double regard précieux : systémique et personnel, structurel et relationnel, organisationnel et existentiel.

Dans une équipe, beaucoup de tensions viennent du croisement entre une structure insuffisamment claire et des personnalités sous stress.

Travailler seulement sur les personnes risque d'oublier le système.

Travailler seulement sur le système risque d'oublier les blessures, les peurs et les motivations qui habitent chacun.

L'enjeu est donc de tenir les deux ensemble : clarifier l'organisation pour sécuriser les personnes, et mieux connaître les personnes pour humaniser l'organisation.

Annexe : grille de diagnostic croisant la Théorie Organisationnelle de Berne et l'Ennéagramme

**utilisable en coaching d'équipe, supervision, accompagnement d'une association, paroisse,
établissement scolaire ou entreprise.**

Grille de diagnostic TOB + Ennéagramme

Notation possible :

0 = absent / très flou

1 = fragile

2 = plutôt clair

3 = clair, vivant et partagé

Axe d'observation	Questions de diagnostic	Signes de dysfonctionnement	Éclairage Ennéagramme	Note /3
1. Finalité du groupe	Pourquoi ce groupe existe-t-il ? Sa mission est-elle connue de tous ?	Activisme, dispersion, perte de sens, chacun poursuit son propre objectif	Type 3 : performance ; type 6 : sécurité ; type 9 : maintien de la paix ; type 1 : devoir/morale	
2. Frontière externe	Qui fait partie du groupe ? Qui n'en fait pas partie ? Qu'est-ce qui entre ou sort du système ?	Intrusions, confusion avec l'extérieur, difficulté à dire non, surcharge	Type 2 peut trop ouvrir ; type 5 peut trop fermer ; type 8 protège fortement ; type 9 laisse flou	
3. Appartenance	Les membres se sentent-ils vraiment inclus ? Y a-t-il des personnes en marge ?	Non-dits, clans, anciens/nouveaux, sentiment d'exclusion	Type 4 sensible à la reconnaissance ; type 6 à la loyauté ; type 9 à l'inclusion silencieuse	
4. Leadership officiel	Qui est censé décider ? Le rôle du leader est-il clair ?	Autorité contestée, décisions différées, double pouvoir, confusion des responsabilités	Type 8 assume ou impose ; type 9 évite de trancher ; type 1 décide selon la règle ; type 3 selon l'efficacité	
5. Leadership réel	Qui influence vraiment le groupe ? Qui a le pouvoir informel ?	Leader officiel contourné, influence cachée, alliances implicites	Type 2 influence par le lien ; type 5 par l'expertise ; type 6 par les alertes ; type 3 par la réussite	
6. Frontière leader / membres	Les membres savent-ils ce qui relève du leader et ce qui relève d'eux ?	Dépendance, infantilisation, rébellion, absence d'initiative	Type 6 peut chercher validation ; type 8 défie ; type 2 veut aider le leader ; type 5 se retire	
7. Rôles et responsabilités	Qui fait quoi ? Les missions sont-elles explicites ?	Doublons, zones oubliées, reproches, surcharge des mêmes personnes	Type 1 prend trop par devoir ; type 2 par serviabilité ; type 3 par efficacité ; type 9 par difficulté à refuser	
8. Circulation de l'information	L'information circule-t-elle au bon endroit, au bon moment, aux bonnes personnes ?	Rumeurs, rétention, réunions inutiles, décisions mal comprises	Type 5 garde l'information ; type 6 cherche à vérifier ; type 7 disperse ; type 3 communique stratégiquement	
9. Prise de décision	Comment décide-t-on ? Qui consulte-t-on ? Qui tranche ?	Décisions lentes, décisions imposées, consensus mou, décisions non appliquées	Type 1 cherche la bonne décision ; type 6 veut sécuriser ; type 7 ouvre trop d'options ; type 8 tranche vite	
10. Gestion des conflits	Les désaccords peuvent-ils être exprimés clairement ?	Évitement, explosion, clans, passif-agressif, conflits personnalisés	Type 9 évite ; type 8 confronte ; type 1 critique ; type 4 personnalise ; type 6 soupçonne	
11. Culture implicite	Quelles règles non dites gouvernent le groupe ?	"On ne dit pas les choses", "il faut être parfait", "il faut aller vite", "on doit être gentil"	Culture type 1 : exigence ; type 2 : aide ; type 3 : réussite ; type 6 : prudence ; type 9 : harmonie	
12. Reconnaissance	Les contributions sont-elles vues, nommées, valorisées ?	Démotivation, jalousies, besoin de prouver, sentiment d'injustice	Type 2, 3 et 4 très sensibles à la reconnaissance ; type 1 au travail bien fait ; type 5 à la compétence	
13. Sécurité psychologique	Peut-on dire "je ne sais pas", "je ne suis pas d'accord", "j'ai besoin d'aide" ?	Peur de l'erreur, silence, retrait, conformisme	Type 6 recherche la sécurité ; type 5 se protège ; type 3 craint l'échec ; type 1 craint la faute	
14. Énergie du groupe	Le groupe est-il vivant, engagé, stable ?	Fatigue, agitation, passivité, cynisme, perte d'élan	Centre instinctif : action ; centre émotionnel : lien ; centre mental : sens, vision, sécurité	
15. Rapport au changement	Le groupe sait-il évoluer sans se désorganiser ?	Résistance, emballement, nostalgie, peur, fuite en avant	Type 6 anticipe les risques ; type 7 s'enthousiasme ; type 1 veut maîtriser ; type 9 temporise	
Total :				0

Lecture du score

Score total	Lecture possible
0 à 15	Organisation très fragile ou très confuse. Besoin prioritaire de clarification structurelle.
16 à 30	Fonctionnement instable. Certains repères existent, mais les tensions sont importantes.
31 à 40	Groupe globalement fonctionnel, avec plusieurs zones à consolider.
41 à 45	Groupe clair, vivant et plutôt mature. Travail possible sur la finesse relationnelle et la croissance.

Synthèse à remplir

Question	Réponse
Quelle est la principale force du groupe ?	
Quelle est la principale zone de flou ?	
Quelle frontière semble la plus fragile ?	
Quel type de leadership domine ?	
Quel besoin collectif semble le plus fort : sécurité, reconnaissance, harmonie, efficacité, autonomie, sens ?	
Quel centre domine : instinctif, émotionnel ou mental ?	
Quel conflit est évité ?	
Quelle décision n'est pas prise ?	
Quelle parole aurait besoin d'être autorisée ?	
Quelle première action concrète proposer ?	

Repères d'interprétation Ennéagramme

Quand l'équipe est dominée par le centre instinctif

Les enjeux principaux tournent autour de l'action, du territoire, du pouvoir, du rythme, de la décision et du contrôle.

Questions utiles :

- Qui décide vraiment ?
- Qui prend trop de place ?
- Qui n'ose pas prendre sa place ?
- Qu'est-ce qui bloque le passage à l'action ?

Quand l'équipe est dominée par le centre émotionnel

Les enjeux principaux tournent autour de la reconnaissance, de l'image, de l'appartenance, de la comparaison et du lien.

Questions utiles :

- Qui se sent reconnu ?
- Qui cherche à plaire ?
- Qui veut réussir aux yeux des autres ?
- Qui se sent différent ou oublié ?

Quand l'équipe est dominée par le centre mental

Les enjeux principaux tournent autour de l'information, de la sécurité, de l'anticipation, de l'analyse et du sens.

Questions utiles : Quelles peurs circulent dans le groupe ?
 Quelles informations manquent ?
 Quelles décisions sont différées par excès d'analyse ?
 Qui se retire ou doute ?

Questions puissantes pour un accompagnement

Qu'est-ce que tout le monde sait mais que personne ne dit ?
 Quelle frontière faudrait-il clarifier en priorité ?
Qui porte une responsabilité qui ne lui appartient pas ?
 Quel besoin collectif n'est pas reconnu ?
Quel profil ou quelle sensibilité est survalorisé dans ce groupe ?
 Quel profil ou quelle sensibilité est marginalisé ?
Quelle décision rendrait le système plus adulte ?
 Quel conflit serait sain s'il était nommé clairement ?
Quelle règle implicite empêche le groupe de grandir ?
 Quelle permission le groupe aurait besoin de recevoir ?

Exemple de conclusion de diagnostic

À l'issue de la grille, on peut formuler une synthèse en trois phrases :

Le groupe fonctionne aujourd'hui principalement autour de...

Par exemple : la performance, la sécurité, l'harmonie, l'engagement personnel, la fidélité à l'histoire.

Sa principale fragilité organisationnelle concerne...

Par exemple : la frontière du leadership, la clarification des rôles, la gestion des conflits, la circulation de l'information.

Son principal enjeu de croissance est de...

Par exemple : oser décider, mieux reconnaître les contributions, dire les désaccords, clarifier les appartenances, passer d'une loyauté affective à une responsabilité adulte.

Cette grille peut servir de support à un entretien avec le leader, à une supervision de coach, ou à un travail collectif avec l'équipe.