

Ennéagramme et Théorie U : se transformer pour faire émerger l'avenir



Ennéagramme et Théorie U : se transformer pour faire émerger l'avenir	1
Deux approches différentes, mais complémentaires	5
Pourquoi la forme d'un U ?	5
Le premier obstacle : reproduire le passé	6
Suspendre la voix du jugement	6
Traverser la voix du cynisme	7
Traverser la voix de la peur	7
La présenciation : un espace entre l'ancien et le nouveau	8
Les neuf profils face au mouvement du U	8
De l'intuition au prototype	9
Une application au coaching individuel	10
Une application aux équipes et aux organisations	10
Trois confusions à éviter	11
Une proposition d'atelier	11
De la connaissance de soi à la transformation du monde	12
Conclusion	12
Annexes	13
Comprendre l'articulation des deux approches	14
Les résistances dans la descente du U	14
Présence, écoute et discernement	14
Les neuf profils dans la remontée du U	14
Coaching et accompagnement	15
Équipes et organisations	15
Ennéagramme, Théorie U et spiritualité	15
Questions critiques et éthiques	16
Descendre avant de vouloir agir	17
Trois portes à franchir	17
Type 1 — Résister en cherchant immédiatement ce qu'il faut corriger	18
Type 2 — Résister en s'occupant des autres	18
Type 3 — Résister en voulant obtenir rapidement un résultat	19
Type 4 — Résister en restant attaché à son expérience intérieure	19
Type 5 — Résister en observant sans s'impliquer	20
Type 6 — Résister en cherchant une sécurité préalable	21
Type 7 — Résister en ouvrant trop rapidement de nouvelles possibilités	21
Type 8 — Résister en prenant le contrôle du processus	22
Type 9 — Résister en maintenant l'harmonie et l'immobilité	22
Tableau de synthèse	23
Lorsque les résistances deviennent collectives	23
Comment accompagner ces résistances ?	24
Une question commune aux neuf profils	24
Pour conclure	24
Nous ne décidons jamais depuis un lieu totalement neutre	26
Qu'appelons-nous intuition ?	26
Une décision peut venir de plusieurs sources	27
Ce que l'Ennéagramme apporte au discernement	27
Les trois centres de l'intelligence	28
Type 1 — L'intuition de ce qui est juste	28
Type 2 — L'intuition des besoins d'autrui	29
Type 3 — L'intuition de ce qui fonctionnera	29
Type 4 — L'intuition de ce qui est authentique	30
Type 5 — L'intuition de la cohérence cachée	30
Type 6 — L'intuition du danger	31
Type 7 — L'intuition des possibilités	31
Type 8 — L'intuition instinctive de l'action	32
Type 9 — L'intuition de l'atmosphère et du bien commun	32
Quelques différences entre intuition et automatisme	32
La paix intérieure ne suffit pas toujours	33
Le discernement dans une perspective chrétienne	33
Une méthode en neuf temps pour éprouver une intuition	34

Le rôle du coach ou de l'accompagnant	35
Décider, c'est engager sa liberté	35
Pour conclure	36
Le coach n'est jamais un observateur totalement neutre	37
Ce qui émerge dépend aussi de l'espace relationnel	37
Le lien avec la Théorie U	38
Cinq manières d'influencer ce qui émerge	38
Le coach de type 1 — Faire émerger ce qui est juste	39
Le coach de type 2 — Faire émerger la personne à travers le lien	39
Le coach de type 3 — Faire émerger l'action et la réussite	40
Le coach de type 4 — Faire émerger l'authenticité	40
Le coach de type 6 — Faire émerger une décision suffisamment sûre	42
Le coach de type 7 — Faire émerger les possibles	42
Le coach de type 8 — Faire émerger la puissance d'agir	43
Le coach de type 9 — Faire émerger une vision inclusive	43
Tableau de synthèse	44
Lorsque le coach et le client ont le même profil	44
Lorsque les profils sont très différents	45
Résonance, projection et contre-transfert	45
La supervision comme espace de désidentification	46
Une pratique d'auto-observation avant, pendant et après la séance	46
Du coach expert au coach suffisamment libre	46
Quelques repères éthiques	47
Pour conclure	47
Une équipe ne devient pas intelligente par la seule addition de ses compétences	48
Pourquoi les équipes reproduisent-elles leurs anciennes réponses ?	48
L'Ennéagramme comme cartographie des attentions	49
Les cinq mouvements de la Théorie U	49
Premier mouvement : co-initier autour d'une intention commune	50
Deuxième mouvement : co-percevoir la réalité	50
Troisième mouvement : la présenciation collective	51
Quatrième mouvement : cristalliser une intention	52
Cinquième mouvement : co-crée par des prototypes	53
Sixième mouvement : co-évoluer	53
Les neuf contributions à l'intelligence collective	54
Les trois centres dans l'équipe	54
Les principaux pièges collectifs	55
Un exemple d'application	56
Une proposition d'atelier d'une journée	56
Les questions du facilitateur	57
Les précautions éthiques	57
De la diversité à la polyphonie	58
Pour conclure	58
Trois approches qui peuvent dialoguer sans être confondues	59
Que signifie passer de l'ego à la présence ?	59
La personne chrétienne ne se dissout pas	60
Présence à soi, aux autres, au monde et à Dieu	60
Les trois langages de la transformation	61
La descente du U et le mystère pascal	61
Ouvrir l'esprit : de la certitude défensive à la vérité	62
Ouvrir le cœur : du cynisme à la compassion	62
Ouvrir la volonté : de la maîtrise au consentement	63
Le fond du U : silence, vide et disponibilité	63
Les neuf passages de l'ego à la présence	64
Tableau de synthèse	67
Comment discerner ce qui émerge ?	68
Consolation et soulagement	68
De l'observation de soi à la prière	69
Une proposition de chemin en sept étapes	69

La dimension collective et ecclésiale	70
Le rôle de l'accompagnant	70
Un outil demeure un outil	71
Pour conclure	72

Dans un monde marqué par l'incertitude, les transitions professionnelles, les bouleversements sociaux et les crises écologiques, les méthodes classiques de résolution de problèmes montrent parfois leurs limites. Elles cherchent généralement à analyser une situation à partir de ce que nous connaissons déjà, puis à appliquer des solutions issues de notre expérience passée. Mais comment agir lorsque le problème est inédit, complexe et systémique ? Comment inventer une réponse quand aucune solution éprouvée ne semble suffisante ?

La Théorie U, développée notamment par Otto Scharmer au Massachusetts Institute of Technology, propose de ne plus seulement apprendre du passé, mais d'apprendre à partir du futur qui cherche à émerger. L'Ennéagramme, de son côté, nous aide à reconnaître les automatismes de notre personnalité, les peurs qui orientent inconsciemment nos décisions et les ressources auxquelles nous pouvons accéder lorsque nous devenons plus présents.

Le rapprochement de ces deux approches est particulièrement fécond. L'Ennéagramme permet de comprendre ce qui, en nous, résiste au changement. La Théorie U décrit le processus par lequel une personne ou un collectif peut suspendre ses habitudes, approfondir son écoute et laisser apparaître une réponse véritablement nouvelle.

Deux approches différentes, mais complémentaires

L'Ennéagramme est avant tout un modèle de connaissance et de transformation de soi. Il met en évidence neuf grandes manières d'organiser son attention, de rechercher la sécurité et de se protéger contre ce qui est perçu comme menaçant. Il ne se contente pas de décrire des comportements. Il cherche à révéler les motivations, les croyances implicites et les mécanismes de défense qui structurent notre rapport au monde.

La Théorie U est davantage un modèle de transformation individuelle, organisationnelle et sociale. Elle s'intéresse au mouvement par lequel une personne ou un système collectif abandonne progressivement ses anciens réflexes pour faire émerger une nouvelle manière de penser et d'agir.

L'Ennéagramme répond principalement à la question : « Depuis quelle structure intérieure est-ce que je regarde et agis ? »

La Théorie U demande : « À partir de quelle qualité de présence voulons-nous construire l'avenir ? »

L'un éclaire les filtres de la personnalité ; l'autre propose un chemin pour ne plus en être prisonnier.

Pourquoi la forme d'un U ?

La représentation en U décrit un mouvement de descente, un point de retournement, puis un mouvement de remontée.

Dans la première partie, il s'agit de ralentir, d'observer et de suspendre les interprétations habituelles. La personne descend symboliquement sous la surface des événements. Elle cesse de vouloir trop rapidement expliquer, corriger ou décider.

Au bas du U se trouve le moment de la « présenciation », traduction du mot anglais *presencing*, qui associe présence et perception de ce qui est en train d’advenir. La personne se rend disponible à une intuition, une orientation ou une possibilité qui ne vient pas seulement de son raisonnement habituel.

Dans la remontée du U, elle donne progressivement forme à ce qui a émergé. Elle expérimente, réalise des prototypes, apprend de l’action et ajuste sa réponse avec les personnes concernées.

Le parcours peut être résumé par trois mouvements : observer profondément, se retirer intérieurement pour laisser émerger une compréhension nouvelle, puis agir rapidement sous la forme d’expériences concrètes.

Le premier obstacle : reproduire le passé

Lorsque nous sommes confrontés à un problème, notre première réaction consiste souvent à télécharger nos anciennes réponses. Nous interprétons la situation actuelle à partir de nos souvenirs, de nos habitudes et de nos catégories mentales. Nous croyons observer la réalité, mais nous reconnaissons surtout ce que nous connaissons déjà.

C’est précisément ici que l’Ennéagramme apporte un éclairage précieux. Chaque profil pratique, à sa manière, une forme particulière de téléchargement.

Le type 1 repère spontanément ce qui devrait être amélioré.

Le type 2 perçoit les besoins relationnels.

Le type 3 identifie les objectifs et les critères de réussite.

Le type 4 remarque ce qui est singulier, absent ou insatisfaisant.

Le type 5 cherche les informations nécessaires à la compréhension.

Le type 6 détecte les risques et les contradictions.

Le type 7 aperçoit les possibilités nouvelles.

Le type 8 repère les rapports de force.

Le type 9 cherche les points d’accord et les moyens de préserver l’harmonie.

Ces regards possèdent tous une véritable utilité. Le problème apparaît lorsque la personne les confond avec la totalité du réel. Elle ne voit plus seulement à *travers* son filtre : elle oublie qu’elle possède un filtre.

La descente du U commence donc par une prise de conscience : ce que je perçois n’est pas seulement déterminé par la situation, mais également par la manière dont mon attention est structurée.

Suspendre la voix du jugement

Otto Scharmer identifie trois obstacles intérieurs majeurs : la voix du jugement, la voix du cynisme et la voix de la peur.

La voix du jugement enferme l’expérience dans des catégories préexistantes. Elle affirme : « Je sais déjà ce qu’il en est. » Elle compare, classe et évalue avant même d’avoir réellement observé.

Pour traverser cet obstacle, la Théorie U invite à développer un esprit ouvert. Il ne s'agit pas d'abandonner son discernement, mais de différer momentanément l'interprétation afin de recevoir des informations nouvelles.

L'Ennéagramme permet de reconnaître la forme particulière que prend cette voix selon les profils.

Chez le type 1, elle peut devenir critique et normative.

Chez le type 2, elle peut évaluer la qualité du lien ou la reconnaissance reçue.

Chez le type 3, elle mesure rapidement l'efficacité et la performance.

Chez le type 4, elle compare la profondeur ou l'authenticité des expériences.

Chez le type 5, elle juge la cohérence intellectuelle.

Chez le type 6, elle vérifie la fiabilité et anticipe les dangers.

Chez le type 7, elle écarte ce qui paraît limitant ou ennuyeux.

Chez le type 8, elle évalue la force et la loyauté.

Chez le type 9, elle repousse ce qui risque de troubler l'équilibre.

Suspendre le jugement signifie alors : « Je reconnais mon interprétation habituelle, mais je ne suis pas obligé de lui donner immédiatement raison. »

Traverser la voix du cynisme

La voix du cynisme nous protège de la vulnérabilité. Elle murmure que rien ne changera réellement, que les autres défendent seulement leurs intérêts ou que toute démarche de transformation est naïve.

Pour la dépasser, la Théorie U propose d'ouvrir le cœur. Cette ouverture ne relève pas d'une sentimentalité vague. Elle consiste à percevoir la situation depuis la place des autres, à accueillir leur expérience et à accepter d'être touché par ce que l'on découvre.

L'Ennéagramme aide à comprendre pourquoi cette ouverture peut être difficile. Certaines personnes se protègent par la compétence, d'autres par l'action, le contrôle, l'humour, l'aide apportée aux autres, l'évitement du conflit ou la recherche d'une image valorisante. Toutes ces stratégies peuvent limiter l'accès à la vulnérabilité.

Ouvrir le cœur suppose de renoncer provisoirement à se défendre contre ce qui pourrait nous affecter. Cela demande de passer de l'empathie imaginée — « Je sais ce que l'autre ressent » — à une écoute réelle — « Je laisse l'autre me faire découvrir son monde ».

Traverser la voix de la peur

La voix de la peur apparaît lorsque la transformation devient concrète. Elle ne concerne plus seulement nos idées, mais notre identité. Que restera-t-il de moi si j'abandonne ma manière habituelle de réussir, d'aider, de comprendre, d'éviter, de contrôler ou de maintenir la paix ?

La Théorie U parle ici d'ouverture de la volonté. Il s'agit de lâcher ce qui doit mourir afin de laisser venir ce qui cherche à naître.

Cette étape rejoint profondément la dynamique de transformation de l'Ennéagramme. Chaque profil a construit une stratégie de protection qui lui a permis de s'adapter, de trouver une place et d'affronter l'existence. Renoncer à son automatisme principal peut donc être ressenti comme une perte de sécurité.

Le type 1 peut craindre de devenir irresponsable s'il relâche son contrôle.

Le type 2 peut redouter de ne plus être aimé s'il cesse de se rendre indispensable.

Le type 3 peut avoir peur de perdre sa valeur s'il ne réussit pas.

Le type 4 peut craindre de perdre son identité s'il ne cultive plus sa différence.

Le type 5 peut se sentir envahi s'il s'engage davantage.

Le type 6 peut redouter le danger s'il fait confiance à son propre discernement.

Le type 7 peut craindre l'enfermement s'il demeure dans une expérience difficile.

Le type 8 peut se sentir vulnérable s'il renonce à contrôler.

Le type 9 peut avoir peur de la rupture s'il affirme clairement sa position.

La descente du U ne consiste donc pas seulement à mieux réfléchir. Elle implique une forme de dépouillement intérieur.

La présenciation : un espace entre l'ancien et le nouveau

Au fond du U, les anciennes réponses ont été suspendues, mais la nouvelle orientation n'est pas encore complètement visible. C'est un espace de silence, d'incertitude et de disponibilité.

La personne ne cherche plus immédiatement à répondre à la question : « Que dois-je faire ? » Elle s'interroge plutôt : « Qui suis-je appelé à devenir dans cette situation ? » et « Qu'est-ce qui cherche à émerger à travers moi, à travers nous ou à travers cette organisation ? »

Ce moment peut être rapproché de l'observateur intérieur cultivé dans la tradition de l'Ennéagramme. La personne apprend à constater ses pensées, ses émotions et ses impulsions sans s'y identifier totalement. Elle ne cherche pas à supprimer sa personnalité, mais à créer un espace intérieur entre le stimulus et la réponse.

Dans une perspective spirituelle, cette disponibilité peut également évoquer le discernement : renoncer à imposer immédiatement son propre projet afin d'écouter plus profondément ce qui appelle à la vie. La Théorie U ne constitue pas en elle-même une démarche religieuse, mais elle peut entrer en résonance avec l'attitude de silence, de dépossession et d'accueil présente dans de nombreuses traditions spirituelles.

Les neuf profils face au mouvement du U

Chaque profil peut rencontrer un obstacle particulier dans la descente du U, mais il possède également une ressource essentielle pour la transformation.

Profil	Risque dans le processus	Ressource pour la Théorie U	Mouvement intérieur
1	Chercher trop vite la bonne solution	Discernement, exigence éthique	Passer de la correction à l'accueil du réel

2	Se centrer sur les besoins supposés des autres	Empathie et attention aux personnes	Écouter sans anticiper ni se rendre indispensable
3	Transformer immédiatement l'intuition en objectif	Capacité d'action et de mobilisation	Accepter un temps sans résultat visible
4	Privilégier l'intensité ou l'idéal inaccessible	Sensibilité aux dimensions symboliques	Accueillir aussi le réel ordinaire
5	Rester dans l'observation et la conceptualisation	Profondeur d'analyse et recul	Passer de la compréhension à l'expérimentation
6	Multiplier les scénarios de risque	Vigilance et intelligence collective	Faire confiance au processus et à son discernement
7	Générer trop rapidement de nouvelles idées	Créativité et perception des possibles	Approfondir avant de multiplier les solutions
8	Imposer une direction pour réduire l'incertitude	Courage et puissance de réalisation	Laisser émerger avant de prendre le contrôle
9	Rechercher un consensus trop précoce	Capacité d'inclusion et vision globale	Affirmer ce qui veut réellement prendre forme

Ce tableau ne doit pas devenir un nouveau système d'étiquetage. Une même personne peut manifester plusieurs de ces résistances selon les circonstances. L'intérêt de l'Ennéagramme n'est pas de prédire les comportements, mais d'aider chacun à reconnaître le moment où son automatisme reprend la direction du processus.

De l'intuition au prototype

La remontée du U commence lorsque la personne parvient à cristalliser une intention. Quelque chose devient plus clair : une orientation, une image, un principe d'action ou une possibilité nouvelle.

Mais la Théorie U ne s'arrête pas à l'intuition. Elle invite à réaliser rapidement un prototype, c'est-à-dire une expérimentation suffisamment concrète pour permettre d'apprendre, mais suffisamment légère pour être corrigée.

Cette démarche est particulièrement utile dans le coaching, la formation et la transformation des organisations. Une équipe qui souhaite améliorer sa coopération ne commence pas nécessairement par rédiger un plan complet. Elle peut tester une nouvelle forme de réunion pendant quelques semaines. Un manager qui veut modifier sa posture peut expérimenter une nouvelle manière de conduire ses entretiens. Une personne en transition professionnelle peut rencontrer trois acteurs d'un secteur avant de construire un projet définitif.

L'Ennéagramme permet alors de repérer les manières de saboter le prototype.

Le perfectionnisme peut empêcher de commencer.

Le besoin de reconnaissance peut conduire à rechercher trop vite l'approbation.

La recherche de performance peut transformer l'expérimentation en examen.

La peur de l'échec peut produire une accumulation de précautions.

Le besoin de tout comprendre peut retarder l'action.

L'enthousiasme peut pousser à multiplier les projets.

Le contrôle peut réduire la participation des autres.

La recherche d'harmonie peut empêcher de traiter les désaccords.

Le prototype ne vise pourtant pas à réussir immédiatement. Il sert à apprendre de la réalité.

Une application au coaching individuel

Dans un accompagnement individuel, le coach peut utiliser le mouvement du U sans nécessairement présenter toute la théorie au client.

Il commence par aider la personne à décrire la situation avec précision. Que se passe-t-il réellement ? Quels faits peuvent être distingués des interprétations ? Quelles personnes sont concernées ? Qu'est-ce qui n'a pas encore été suffisamment regardé ?

L'Ennéagramme permet ensuite d'explorer la structure d'attention du client. Que remarque-t-il immédiatement ? Que néglige-t-il ? Quelle peur est activée ? Quelle réponse automatique cherche-t-elle à provoquer ? Quel bénéfice et quel coût cette stratégie comporte-t-elle ?

Le coach invite alors la personne à changer de point de vue, à écouter les différents acteurs, à prendre contact avec ses sensations corporelles et à accueillir ce qu'elle ressent sans chercher immédiatement une solution.

Lorsque le rythme ralentit suffisamment, une question plus essentielle peut apparaître : « Qu'est-ce que cette situation vous demande de devenir ? » Cette question déplace l'attention du problème extérieur vers la transformation intérieure nécessaire pour y répondre.

Enfin, le coach aide le client à traduire son intuition en une expérience limitée, observable et réversible. Le changement ne reste pas une prise de conscience abstraite : il entre dans la vie.

Une application aux équipes et aux organisations

Dans une équipe, les profils Ennéagramme influencent la manière dont les informations sont sélectionnées, les décisions prises et les conflits évités ou amplifiés. La Théorie U permet de transformer cette diversité en intelligence collective.

Une équipe peut commencer par constater ses habitudes de fonctionnement. Interrompt-elle les propositions nouvelles ? Certains membres occupent-ils constamment l'espace ? Les décisions sont-elles prises trop vite ? Les désaccords sont-ils exprimés ou contournés ? Les idées des personnes les plus discrètes sont-elles réellement entendues ?

Les membres peuvent ensuite partir sur le terrain, rencontrer les bénéficiaires, écouter les partenaires et observer les situations réelles. Cette phase de « co-perception » empêche l'équipe de construire une solution à partir de sa seule représentation du problème.

Un temps de retrait permet ensuite de laisser décanter les observations. L'équipe cherche moins à défendre les solutions de chacun qu'à percevoir ce que l'ensemble de la situation semble appeler. La diversité des profils devient alors une ressource.

Le type 1 veille à la cohérence et à l'éthique.

Le type 2 prend soin de la qualité des relations.

Le type 3 transforme l'intention en résultats.
Le type 4 perçoit la singularité et la profondeur humaine.
Le type 5 apporte recul et compréhension.
Le type 6 teste la solidité du projet.
Le type 7 ouvre de nouvelles possibilités.
Le type 8 soutient le courage de décider.
Le type 9 favorise l'inclusion et la vision d'ensemble.

L'objectif n'est pas que chaque profil joue un rôle prédéterminé, mais que l'équipe apprenne à recevoir la contribution de chaque regard sans laisser un seul filtre dominer le processus.

Trois confusions à éviter

Le premier risque serait d'utiliser l'Ennéagramme pour expliquer trop rapidement les résistances. Dire qu'une personne agit « parce qu'elle est de type 6 » ou qu'une équipe échoue « parce que son responsable est un type 8 » ferme l'écoute au lieu de l'ouvrir. L'Ennéagramme doit aider à poser des questions, non à prononcer des verdicts.

Le deuxième risque serait de réduire la Théorie U à une succession de techniques. Sa profondeur ne réside pas seulement dans ses étapes, mais dans la qualité de présence à partir de laquelle elles sont vécues. Organiser une séance d'écoute ou un atelier de créativité ne suffit pas si les participants restent enfermés dans leurs positions habituelles.

Le troisième risque serait de confondre intuition et vérité. Ce qui émerge au fond du U doit être confronté au réel, au dialogue, à l'éthique et à l'expérimentation. Une intuition qui ne supporte aucune contradiction peut n'être qu'une nouvelle expression de l'ego.

Une proposition d'atelier

Un atelier associant Ennéagramme et Théorie U peut partir d'une situation réelle de changement. Chaque participant choisit une question professionnelle, relationnelle ou personnelle pour laquelle les réponses habituelles ne fonctionnent plus.

Il commence par identifier ce qu'il croit déjà savoir, les jugements qu'il porte et la solution qu'il serait tenté d'appliquer immédiatement. Il observe ensuite comment son profil Ennéagramme oriente son attention et quelles informations risquent d'être négligées.

Une phase d'écoute en binôme lui permet de raconter la situation sans être conseillé. Le partenaire pose seulement des questions d'approfondissement et aide à distinguer les faits, les interprétations, les émotions et les peurs.

Après un temps de silence, le participant formule ce qu'il sent devoir laisser derrière lui, puis ce qu'il désire laisser émerger. Il peut compléter des phrases telles que : « Je dois cesser de... », « Je veux devenir plus disponible à... » et « Le premier signe concret de cette transformation serait... »

L'atelier se termine par la conception d'un prototype : une action simple à mettre en œuvre dans les jours suivants, accompagnée d'un critère d'observation et d'une date de relecture.

De la connaissance de soi à la transformation du monde

L'Ennéagramme peut parfois être utilisé comme un système de classement sophistiqué. La Théorie U peut parfois devenir une méthode de conduite du changement parmi d'autres. Leur rencontre rappelle pourtant une vérité plus exigeante : nous ne transformons pas profondément une situation sans être nous-mêmes transformés par elle.

Nos actions ne dépendent pas seulement de nos compétences ou de nos intentions conscientes. Elles dépendent de la qualité de l'attention, de la présence et de la liberté intérieure à partir desquelles nous agissons.

L'Ennéagramme nous aide à reconnaître la source habituelle de nos décisions : peur, besoin de reconnaissance, recherche de maîtrise, évitement de la souffrance ou désir de préserver une image de nous-mêmes. La Théorie U nous invite à descendre en deçà de ces réactions pour rencontrer une source plus profonde de connaissance et d'engagement.

Il ne s'agit donc pas seulement de « mieux gérer le changement ». Il s'agit de devenir capable d'habiter l'incertitude sans la remplir immédiatement de nos anciennes réponses.

Conclusion

L'Ennéagramme et la Théorie U ne parlent pas exactement le même langage. Le premier décrit les structures de la personnalité et les chemins possibles de libération intérieure. La seconde décrit un processus permettant à une personne ou à un collectif de faire émerger une réponse nouvelle face à une situation complexe.

Ensemble, ils permettent de relier trois dimensions souvent séparées : la connaissance de soi, la qualité de présence et la capacité d'action.

L'Ennéagramme révèle ce qui, en nous, reproduit le passé. La Théorie U nous apprend à suspendre cette répétition, à écouter ce que la situation demande et à expérimenter une réponse nouvelle.

La question fondamentale n'est alors plus seulement : « Quelle solution devons-nous trouver ? » Elle devient : « À partir de quel lieu intérieur voulons-nous répondre à ce qui vient ? »

C'est peut-être là que commence toute transformation véritable : lorsque nous cessons de demander seulement à l'avenir de correspondre à nos projets et que nous devenons suffisamment présents pour participer à ce qui cherche à naître.

Annexes

Annexe 1 : pistes de réflexion, par thèmes.

Comprendre l'articulation des deux approches

1. En quoi l'Ennéagramme et la Théorie U proposent-ils deux conceptions complémentaires de la transformation ?
2. Comment les automatismes de la personnalité empêchent-ils d'accueillir un avenir réellement nouveau ?
3. L'Ennéagramme peut-il aider à identifier le « lieu intérieur » depuis lequel nous agissons ?
4. Comment distinguer une intuition profonde d'une réaction dictée par notre profil ?
5. Peut-on parcourir le U sans avoir préalablement développé une certaine connaissance de soi ?
6. La Théorie U permet-elle de dépasser les limites d'une utilisation trop descriptive de l'Ennéagramme ?

Les résistances dans la descente du U

7. Comment chacun des neuf profils résiste-t-il au ralentissement et à l'incertitude ?
8. Quelle forme la « voix du jugement » prend-elle chez chaque profil ?
9. Comment la « voix du cynisme » se manifeste-t-elle selon les neuf types ?
10. Quelle peur fondamentale empêche chaque profil de lâcher prise ?
11. Quels mécanismes de défense perturbent l'observation d'une situation ?
12. Comment les sous-types de conservation, social et tête-à-tête influencent-ils la manière de vivre le changement ?
13. Quels profils risquent de descendre trop vite dans le U et lesquels risquent de ne jamais passer à l'action ?

Présence, écoute et discernement

14. Qu'est-ce qu'une véritable qualité de présence dans l'accompagnement ?
15. Comment passer d'une écoute filtrée par son profil à une écoute réellement ouverte ?
16. L'observateur intérieur de l'Ennéagramme correspond-il à la présence recherchée par la Théorie U ?
17. Comment le corps participe-t-il à la perception de ce qui cherche à émerger ?
18. Quelle place donner au silence dans un processus de transformation ?
19. Comment distinguer intuition, projection, désir personnel et discernement ?
20. Peut-on apprendre à rester dans le « vide » sans chercher immédiatement une solution ?
21. Comment savoir si une décision vient de l'ego ou d'une liberté intérieure plus profonde ?

Les neuf profils dans la remontée du U

22. Comment chaque profil transforme-t-il une intuition en action ?
23. Quels profils risquent de vouloir perfectionner le prototype avant de l'essayer ?
24. Lesquels peuvent multiplier les expérimentations sans suffisamment les approfondir ?

25. Comment chaque profil réagit-il à l'échec d'un prototype ?
26. De quelle manière les neuf profils peuvent-ils contribuer à une innovation collective ?
27. Comment aider chaque profil à passer de sa ressource habituelle à une compétence plus libre ?
28. Quels signes indiquent qu'une personne agit depuis son essence plutôt que depuis son personnage ?

Coaching et accompagnement

29. Comment utiliser la Théorie U dans un entretien de coaching individuel ?
30. Quelles questions poser à chaque étape du U ?
31. Comment accompagner une personne qui veut une solution immédiate ?
32. Comment travailler avec un client qui intellectualise le processus sans passer à l'action ?
33. Comment aider une personne à abandonner une ancienne identité devenue trop étroite ?
34. Quelle place le coach doit-il accorder à sa propre intuition ?
35. Comment le profil Ennéagramme du coach influence-t-il sa manière de conduire le processus ?
36. Comment éviter que le coach projette sur son client ce qu'il croit devoir « émerger » ?
37. Comment évaluer les effets concrets d'un accompagnement inspiré de la Théorie U ?

Équipes et organisations

38. Une équipe possède-t-elle une personnalité collective comparable à un profil Ennéagramme ?
39. Comment repérer les habitudes collectives qui empêchent une organisation d'innover ?
40. Comment faire entendre les membres les plus discrets lors d'un processus de co-construction ?
41. Comment éviter qu'un dirigeant utilise la Théorie U pour faire valider une décision déjà prise ?
42. Comment transformer les conflits de profils en ressources pour l'intelligence collective ?
43. La diversité des profils améliore-t-elle nécessairement la créativité d'une équipe ?
44. Comment répartir les rôles lors de la conception et de l'expérimentation d'un prototype ?
45. Comment accompagner une organisation qui demande du changement tout en protégeant ses habitudes ?
46. Quel rôle la culture de l'organisation joue-t-elle dans la descente du U ?
47. Comment passer d'une transformation individuelle à une transformation systémique ?

Ennéagramme, Théorie U et spiritualité

48. La présenciation peut-elle être rapprochée du discernement spirituel ?
49. Comment distinguer l'écoute du futur de l'écoute d'un appel intérieur ou spirituel ?
50. Le passage au fond du U peut-il être compris comme une expérience de dépouillement ?
51. Quel rapport existe-t-il entre le lâcher-prise de la Théorie U et le détachement dans la tradition chrétienne ?
52. Comment articuler liberté humaine, discernement et accueil de ce qui cherche à naître ?
53. La transformation de la personnalité peut-elle devenir un chemin de disponibilité à l'action de Dieu ?
54. Comment éviter de spiritualiser trop rapidement une intuition ou une décision ?

55. Quelle place donner à la prière dans un accompagnement inspiré de la Théorie U ?

Questions critiques et éthiques

- 56. La Théorie U risque-t-elle de présenter comme nouvelle une décision préparée inconsciemment ?
- 57. L'idée d'un « futur qui cherche à émerger » est-elle une réalité, une métaphore ou une construction philosophique ?
- 58. Comment vérifier la pertinence d'une intuition collective ?
- 59. Quels sont les risques d'emprise liés à l'animation d'un processus de présenciation ?
- 60. Comment empêcher l'Ennéagramme de devenir un instrument d'étiquetage dans les organisations ?
- 61. Quelle place accorder aux rapports de pouvoir, aux intérêts divergents et aux contraintes économiques ?
- 62. La qualité de présence suffit-elle lorsqu'une organisation rencontre un problème structurel ?
- 63. Comment articuler intuition, données objectives, débat contradictoire et décision responsable ?
- 64. Quelles limites scientifiques et méthodologiques faut-il reconnaître aux deux approches ?

Annexe 2 : Les neuf manières de résister à la descente du U

Descendre avant de vouloir agir

Face à une difficulté, notre premier réflexe consiste généralement à chercher une solution. Nous analysons la situation, mobilisons notre expérience et reproduisons les réponses qui nous ont déjà permis de réussir. Cette manière de faire est efficace lorsque le problème rencontré ressemble à un problème connu. Elle devient insuffisante lorsque la situation est complexe, nouvelle ou systémique.

La Théorie U, développée notamment par Otto Scharmer, propose alors un autre chemin. Avant d'agir, il convient de descendre sous la surface des événements, de suspendre ses interprétations habituelles, d'écouter les différents acteurs et de se rendre disponible à ce qui cherche à émerger.

Cette descente conduit successivement du « téléchargement » des anciennes réponses à l'observation, puis à la perception profonde de la situation et enfin à la présenciation. Au fond du U, la personne ne sait pas encore exactement ce qu'elle va faire. Elle accepte un moment de silence et d'incertitude dans lequel l'ancien peut être abandonné et le nouveau accueilli.

Ce processus est simple à représenter, mais difficile à vivre. Nous voulons bien changer, à condition de conserver la stratégie intérieure qui nous a toujours permis d'exister. C'est précisément ici que l'Ennéagramme apporte un éclairage précieux : chacun de nous résiste à la descente du U d'une manière particulière.

Trois portes à franchir

Selon la Théorie U, trois obstacles principaux empêchent d'accéder à une perception réellement nouvelle.

La voix du jugement affirme que nous savons déjà ce qu'il faut penser. Elle classe, compare et interprète avant d'avoir véritablement observé. Pour la traverser, il faut ouvrir l'esprit.

La voix du cynisme nous empêche d'être touchés. Elle nous fait douter de la sincérité des autres, de la possibilité du changement ou de la valeur de ce qui est vécu. Pour la traverser, il faut ouvrir le cœur.

La voix de la peur apparaît lorsque le changement menace notre sécurité ou notre identité. Pour la traverser, il faut ouvrir la volonté et accepter de lâcher ce qui doit être abandonné.

Tous les profils rencontrent ces trois voix, mais ils ne leur accordent pas la même importance. Chacun possède sa manière de ne pas voir, de ne pas ressentir ou de ne pas lâcher prise. Cette résistance n'est pas une faute : elle constitue une tentative de protection devenue automatique.

Type 1 — Résister en cherchant immédiatement ce qu'il faut corriger

Le type 1 entre dans une situation en remarquant spontanément les erreurs, les incohérences et les écarts entre ce qui est et ce qui devrait être. Cette attention lui confère une remarquable capacité d'amélioration. Il apporte de la rigueur, de la conscience professionnelle et une véritable exigence éthique.

Mais cette qualité peut l'empêcher de descendre dans le U. Avant même d'avoir observé la situation dans toute sa complexité, il commence à identifier ce qui ne va pas et ce qu'il faudrait corriger. La voix du jugement est particulièrement active : « Ce n'est pas ainsi que les choses devraient se passer. »

Le type 1 risque alors de confondre observation et évaluation. Il voit justement certains dysfonctionnements, mais il les inscrit immédiatement dans une grille normative. Il écoute les autres pour déterminer s'ils ont raison ou tort, plutôt que pour découvrir une réalité qu'il ne connaît pas encore.

L'incertitude lui est difficile lorsqu'elle donne l'impression d'une absence de repères ou d'un manque de responsabilité. Suspendre son jugement peut même lui sembler dangereux : si personne ne rappelle ce qui est juste, tout ne risque-t-il pas de se dégrader ?

Pour poursuivre la descente du U, le type 1 doit passer de la correction à la contemplation du réel. Il ne s'agit pas de renoncer à son discernement, mais de le différer. Il peut se demander : « Qu'est-ce que je n'ai pas encore vu parce que je suis déjà occupé à améliorer la situation ? » ou encore : « Que devient mon écoute lorsque je cesse momentanément de chercher la bonne réponse ? »

Son chemin consiste à accueillir la réalité avant de vouloir la rectifier. La sérénité lui permet de découvrir que le réel peut lui enseigner quelque chose avant même qu'il intervienne.

Type 2 — Résister en s'occupant des autres

Le type 2 perçoit rapidement les besoins relationnels, les attentes implicites et les fragilités des personnes. Il possède souvent une grande capacité d'empathie et sait créer les conditions humaines nécessaires à la coopération.

Sa résistance apparaît lorsqu'il anticipe trop vite ce dont les autres auraient besoin. Au lieu d'écouter ce qui cherche à émerger, il propose son aide, facilite les relations ou cherche à maintenir une proximité affective. Il peut confondre l'ouverture du cœur avec sa capacité habituelle à prendre soin des autres.

Or, l'écoute empathique ne consiste pas à savoir à la place d'autrui. Elle suppose de recevoir son expérience sans l'interpréter immédiatement et sans chercher à devenir indispensable. Le type 2 peut avoir du mal à demeurer dans une situation où personne ne lui demande rien, où son utilité n'est pas évidente ou dans laquelle il doit reconnaître ses propres besoins.

Sa résistance protège une question plus profonde : « Qui suis-je si je ne suis pas nécessaire aux autres ? » Descendre dans le U l'oblige à renoncer momentanément au rôle de celui qui comprend, soutient ou rassemble.

Il peut s'interroger : « Est-ce que j'écoute réellement cette personne ou est-ce que j'anticipe déjà la manière dont je vais l'aider ? » ; « Qu'est-ce que je ressens lorsque je ne peux rien faire pour elle ? » ; « Quel besoin personnel se dissimule derrière mon désir d'être utile ? »

Son chemin passe par l'humilité, comprise non comme une dévalorisation, mais comme une perception plus juste de sa place. Il peut offrir sa présence sans se précipiter pour répondre. Il découvre alors que le lien n'a pas besoin d'être constamment entretenu par son action.

Type 3 — Résister en voulant obtenir rapidement un résultat

Le type 3 est naturellement orienté vers l'action, les objectifs et l'efficacité. Il sait transformer une intention en projet, mobiliser les énergies et obtenir des résultats concrets. Dans la remontée du U, cette capacité devient une ressource majeure.

Sa difficulté consiste à ne pas remonter avant d'être réellement descendu. Dès qu'un problème est formulé, il cherche une stratégie, un plan et des indicateurs de réussite. Il supporte difficilement les étapes dont la finalité immédiate n'est pas visible.

Il peut également « réussir » le processus de la Théorie U en adoptant les comportements attendus sans se laisser véritablement transformer. Il participe aux temps de silence, reformule les paroles des autres et utilise le vocabulaire de l'émergence, tout en conservant intérieurement la même recherche de performance.

Le vide du fond du U confronte le type 3 à une question déstabilisante : « Quelle est ma valeur lorsque je ne produis rien et que je ne sais pas encore où je vais ? » S'il n'y prend pas garde, il transforme la descente en nouvelle mission à accomplir.

Il peut se demander : « Est-ce que je cherche à comprendre ce qui veut émerger ou à produire rapidement une réponse convaincante ? » ; « Que se passe-t-il en moi lorsque je ne peux pas mesurer mes progrès ? » ; « Quelle vérité risquerait de remettre en cause l'image de réussite que je veux préserver ? »

Son chemin passe par la vérité intérieure. En ralentissant, il distingue ce qu'il désire profondément de ce qu'il poursuit pour réussir ou être reconnu. Il découvre qu'une période apparemment improductive peut préparer une action plus juste.

Type 4 — Résister en restant attaché à son expérience intérieure

Le type 4 possède une grande sensibilité aux émotions, aux symboles et aux dimensions profondes de l'existence. Il perçoit ce qui manque, ce qui est singulier et ce qui ne peut pas être réduit à une explication fonctionnelle.

Cette sensibilité pourrait sembler particulièrement adaptée à la descente du U. Pourtant, le type 4 peut confondre profondeur et intensité émotionnelle. Il croit descendre alors qu'il reste dans le récit de son expérience personnelle, dans la nostalgie de ce qui aurait pu être ou dans l'attente d'une révélation exceptionnelle.

Il peut également comparer ce qui émerge à un idéal intérieur inaccessible. L'intuition réelle, souvent simple et modeste, lui paraît alors trop ordinaire. Il attend une évidence plus forte, plus belle ou plus significative.

Sa résistance protège son sentiment d'identité : « Qui serais-je si mon expérience n'était pas unique ou si la réponse qui émergeait était simplement ordinaire ? » Il peut demeurer fidèle à une émotion ancienne parce qu'elle lui donne le sentiment d'être profondément lui-même.

Pour poursuivre la descente, il peut s'interroger : « Suis-je en contact avec la réalité présente ou avec l'histoire que je me raconte à son sujet ? » ; « Est-ce que je rejette ce qui émerge parce que cela ne correspond pas à mon idéal ? » ; « Qu'y a-t-il de vivant dans cette situation ordinaire ? »

Son chemin passe par l'équanimité, c'est-à-dire la capacité à accueillir ce qui est sans amplifier ce qui manque. Il découvre que la profondeur ne se trouve pas seulement dans l'intensité, mais également dans la fidélité au réel.

Type 5 — Résister en observant sans s'impliquer

Le type 5 sait prendre du recul, analyser une situation et distinguer l'essentiel de l'accessoire. Il peut suspendre son jugement plus facilement que d'autres profils, car il apprécie l'observation et la compréhension.

Sa résistance est donc plus discrète. Il peut donner l'impression de descendre profondément dans le U alors qu'il reste à l'extérieur de l'expérience. Il analyse les acteurs, étudie le système et construit une représentation cohérente, mais évite d'être personnellement affecté.

Il confond alors le retrait intérieur nécessaire à la présenciation avec sa stratégie habituelle de mise à distance. Or, la Théorie U ne demande pas seulement d'observer le système, mais de reconnaître que nous en faisons partie. Le changement ne concerne pas uniquement l'objet étudié : il implique aussi celui qui observe.

La résistance du type 5 protège ses ressources, son espace intérieur et son autonomie. Il peut craindre qu'en s'engageant davantage, il soit envahi par les attentes, les émotions ou les besoins du groupe.

Il peut se demander : « Qu'est-ce que je comprends intellectuellement sans accepter de le vivre ? » ; « Où suis-je personnellement engagé dans cette situation ? » ; « Qu'est-ce que mon corps et mes émotions savent déjà, mais que mon esprit maintient à distance ? »

Son chemin passe par la participation et l'incarnation. Il n'a pas besoin d'abandonner son recul, mais de mettre sa compréhension au service d'une présence engagée. Il découvre que le contact avec l'expérience ne diminue pas nécessairement ses ressources : il peut aussi les renouveler.

Type 6 — Résister en cherchant une sécurité préalable

Le type 6 possède une remarquable capacité à repérer les risques, les contradictions et les conséquences possibles d'une décision. Il protège les groupes contre l'enthousiasme irréaliste et pose les questions que d'autres préfèrent éviter.

Mais la descente du U demande d'accepter une période dans laquelle les garanties sont limitées. Le type 6 peut alors multiplier les hypothèses, rechercher des avis supplémentaires ou attendre qu'une autorité confirme la direction à prendre. Il veut parfois être certain avant de poursuivre, alors que la certitude ne peut apparaître qu'en avançant.

La voix du cynisme peut prendre chez lui la forme du soupçon : « Que cherchent réellement les responsables ? » ; « Cette démarche n'est-elle pas une manière de nous manipuler ? » Ces questions peuvent être pertinentes. Elles deviennent une résistance lorsqu'aucune réponse ne paraît suffisamment rassurante pour permettre l'engagement.

La voix de la peur lui présente tous les scénarios dans lesquels le processus pourrait échouer. En cherchant à éliminer totalement le risque, il empêche la nouveauté d'émerger.

Il peut se demander : « Est-ce que ce risque est réel ou seulement possible ? » ; « Quelle garantie suis-je en train d'attendre alors qu'elle ne pourra jamais m'être donnée ? » ; « Que me dit mon propre discernement lorsque je cesse de consulter toutes les autorités extérieures ? »

Son chemin passe par le courage, non comme absence de peur, mais comme capacité à avancer avec elle. Il apprend à distinguer la prudence nécessaire de la recherche impossible d'une sécurité totale.

Type 7 — Résister en ouvrant trop rapidement de nouvelles possibilités

Le type 7 est spontanément tourné vers le futur. Il imagine des solutions, établit des liens entre des domaines différents et perçoit des possibilités que les autres ne voient pas. On pourrait donc penser qu'il est naturellement disposé à accueillir l'avenir émergent.

Pourtant, imaginer le futur n'est pas nécessairement l'écouter. Le type 7 peut remplir l'espace d'idées avant qu'une orientation profonde ait eu le temps de se révéler. Il transforme la descente en séance de créativité et remonte aussitôt avec plusieurs projets enthousiasmants.

Sa résistance apparaît particulièrement lorsque l'observation confronte le groupe à une souffrance, une limitation ou une perte. Il cherche alors un angle positif, reformule la difficulté ou propose une nouvelle possibilité. Cette capacité de recadrage est précieuse, mais elle peut empêcher de demeurer suffisamment longtemps auprès de ce qui est douloureux.

La descente du U suppose de ne pas contourner la réalité. Certaines nouveautés ne peuvent apparaître qu'après avoir reconnu ce qui est définitivement perdu ou ce qui ne fonctionne plus.

Le type 7 peut se demander : « Suis-je en train d'ouvrir une possibilité ou d'éviter une limite ? » ; « Quelle expérience difficile ai-je envie de quitter trop rapidement ? » ; « Que pourrait m'apprendre cette situation si je ne cherchais pas immédiatement à la rendre plus agréable ? »

Son chemin passe par la sobriété et la capacité à demeurer. Lorsqu'il accepte de ne pas multiplier les options, sa créativité devient plus profonde et mieux enracinée dans le réel.

Type 8 — Résister en prenant le contrôle du processus

Le type 8 perçoit rapidement les enjeux de pouvoir, les rapports de force et les décisions qui doivent être prises. Il apporte du courage, de la franchise et une puissante capacité d'action.

Sa résistance consiste à vouloir conduire le changement avant d'avoir accepté d'être lui-même transformé. L'incertitude peut lui donner le sentiment que personne ne tient la situation. Il intervient alors, fixe une direction ou provoque une décision pour éviter l'impuissance.

La descente du U demande cependant une forme de réceptivité. Il ne s'agit pas de forcer l'avenir à apparaître, mais de lui permettre d'émerger. Cette posture confronte le type 8 à sa vulnérabilité. Écouter réellement signifie accepter que la parole d'un autre puisse le toucher, modifier son jugement ou remettre en question son projet.

Il peut aussi protéger le groupe contre un processus qu'il juge trop abstrait ou trop lent. Sa critique peut être salutaire. Elle devient une résistance lorsqu'il décide à l'avance que seul ce qui est directement efficace mérite d'être exploré.

Il peut se demander : « Est-ce que je prends les choses en main parce que c'est nécessaire ou parce que je ne supporte pas de ne pas maîtriser la situation ? » ; « Quelle parole pourrais-je entendre si je ne préparais pas immédiatement ma réponse ? » ; « Que risquerais-je à montrer que je ne sais pas ? »

Son chemin passe par une puissance devenue réceptive. En retrouvant l'innocence et la vulnérabilité cachées derrière le contrôle, il ne perd pas sa force : il lui donne une direction plus juste.

Type 9 — Résister en maintenant l'harmonie et l'immobilité

Le type 9 possède une grande capacité à percevoir les différents points de vue, à inclure les personnes et à créer un climat d'apaisement. Il peut aider un groupe à ralentir et à ne pas se précipiter dans les conflits.

Sa résistance apparaît lorsqu'il confond le silence de la présenciation avec l'absence de mouvement. Il peut rester longtemps au fond du U, non parce qu'il écoute profondément, mais parce qu'il peine à identifier sa propre priorité et à s'engager dans une direction.

Il peut également favoriser un consensus prématuré. Pour éviter les tensions, il rassemble les points de vue dans une formulation suffisamment générale pour que chacun puisse l'accepter. Mais cette harmonie apparente risque de masquer les véritables divergences ou d'affaiblir l'intuition nouvelle.

Le type 9 peut se laisser porter par l'énergie du groupe et croire qu'il participe à une décision alors qu'il ne s'est pas réellement positionné. Sa résistance protège le lien : affirmer une orientation personnelle pourrait provoquer un désaccord, une séparation ou une rupture de l'équilibre.

Il peut se demander : « Suis-je paisible ou simplement désengagé ? » ; « Qu'est-ce qui compte véritablement pour moi dans cette situation ? » ; « Quel désaccord faut-il accepter pour que quelque chose de nouveau puisse naître ? »

Son chemin passe par l'action juste et l'affirmation de sa propre présence. Lorsqu'il ose apporter son point de vue, il ne détruit pas nécessairement l'unité : il permet au groupe de construire une unité plus réelle.

Tableau de synthèse

Profil	Résistance dominante	Ce qu'elle protège	Passage nécessaire
1	Corriger avant d'observer	L'intégrité et la rectitude	Accueillir le réel avant de l'évaluer
2	Aider avant d'écouter	Le lien et le sentiment d'être utile	Être présent sans devenir indispensable
3	Agir avant d'avoir approfondi	La valeur personnelle et l'image de réussite	Accepter l'incertitude et la non-performance
4	Intensifier ou idéaliser l'expérience	L'identité et la singularité	Accueillir la simplicité du réel
5	Comprendre sans s'impliquer	L'autonomie et les ressources intérieures	Participer corporellement et affectivement
6	Chercher des garanties avant d'avancer	La sécurité et la fiabilité	Agir avec la peur sans attendre la certitude
7	Imaginer des possibilités pour éviter la limite	La liberté et l'absence de souffrance	Demeurer dans l'inconfort et approfondir
8	Contrôler pour réduire l'incertitude	La force et la protection contre la vulnérabilité	Recevoir avant de décider
9	Maintenir l'harmonie et différer l'engagement	L'unité et la stabilité du lien	Affirmer sa priorité et entrer dans l'action

Lorsque les résistances deviennent collectives

Dans une équipe, ces résistances peuvent se renforcer mutuellement. Un type 1 formule rapidement la bonne manière de procéder, un type 3 transforme cette proposition en plan d'action, un type 6 en souligne les risques, un type 7 suggère d'autres possibilités, tandis qu'un type 9 cherche à réconcilier toutes les positions. Le groupe croit travailler sur le problème, mais chacun continue parfois à reproduire son propre automatisme.

À l'inverse, les différences entre profils peuvent favoriser une véritable descente si elles sont consciemment mobilisées. Le type 5 aide le groupe à prendre du recul, le type 4 rappelle la profondeur humaine de la situation, le type 2 favorise l'écoute des personnes, le type 6 vérifie ce qui a été négligé, tandis que le type 8 ose nommer les rapports de pouvoir.

La diversité ne produit cependant pas automatiquement de l'intelligence collective. Elle devient féconde lorsque chacun reconnaît que son point de vue est à la fois nécessaire et partiel.

Comment accompagner ces résistances ?

L'accompagnant ne doit pas chercher à supprimer la résistance. Celle-ci protège généralement quelque chose d'important : la sécurité, la dignité, l'appartenance, l'autonomie ou la cohérence personnelle. La confronter trop directement risque de la renforcer.

Il s'agit plutôt d'aider la personne à observer ce qu'elle fait lorsqu'elle ne sait pas. Cherche-t-elle à corriger, aider, réussir, intensifier, comprendre, vérifier, imaginer, contrôler ou temporiser ? À quel moment cette réponse, pourtant utile dans de nombreuses situations, ferme-t-elle l'accès à une perception nouvelle ?

Le coach ou le facilitateur doit également observer sa propre résistance. Selon son profil, il peut vouloir conduire le client vers une prise de conscience, lui apporter une aide, obtenir un résultat visible, provoquer une expérience profonde, expliquer le processus, sécuriser toutes les étapes, multiplier les exercices, imposer un rythme ou éviter une confrontation.

Accompagner une descente du U suppose donc que l'accompagnant accepte lui aussi de ne pas connaître à l'avance ce qui doit émerger.

Une question commune aux neuf profils

Derrière les neuf résistances se trouve une même difficulté : nous voulons accueillir le nouveau sans abandonner l'ancienne manière dont nous assurons notre sécurité.

Le type 1 veut que le nouveau soit juste. Le type 2 veut qu'il préserve le lien. Le type 3 veut qu'il conduise à la réussite. Le type 4 veut qu'il corresponde à son idéal. Le type 5 veut pouvoir le comprendre avant de s'engager. Le type 6 veut qu'il soit suffisamment sûr. Le type 7 veut qu'il ouvre des possibilités agréables. Le type 8 veut pouvoir en maîtriser les conséquences. Le type 9 veut qu'il ne rompe pas l'harmonie.

Or, le futur véritablement nouveau ne peut garantir à l'avance aucune de ces conditions. Il demande une confiance suffisamment grande pour avancer sans disposer de toutes les réponses.

Pour conclure

La descente du U n'est pas un exercice de relaxation ni une simple méthode de créativité. Elle constitue une épreuve de vérité. Elle nous confronte à la manière dont nous sélectionnons la réalité, protégeons notre identité et évitons l'incertitude.

L'Ennéagramme permet de mettre des mots sur cette résistance. Il ne nous dit pas ce qui doit émerger, mais il nous aide à reconnaître ce qui nous empêche de l'entendre.

Pour le type 1, descendre signifie suspendre la correction.
Pour le type 2, renoncer à se rendre indispensable.
Pour le type 3, cesser de vouloir réussir le processus.
Pour le type 4, quitter momentanément son récit intérieur.
Pour le type 5, accepter d'être impliqué.
Pour le type 6, avancer sans garantie totale.
Pour le type 7, rester auprès de la limite.
Pour le type 8, accueillir sa vulnérabilité.
Pour le type 9, retrouver sa propre position.

Ainsi, chaque profil rencontre, au cours de la descente, la limite de sa stratégie habituelle. Mais cette limite devient aussi un passage. Lorsque la personnalité cesse momentanément d'imposer sa réponse, un espace intérieur s'ouvre. La personne peut alors percevoir non seulement ce qu'elle voudrait voir advenir, mais ce que la situation lui demande véritablement de devenir.

Annexe 3 : Ennéagramme, intuition et discernement : comment reconnaître la source de nos décisions ?

Nous ne décidons jamais depuis un lieu totalement neutre

« Je le sens bien. » « Quelque chose me dit que je dois accepter. » « Au fond de moi, je sais que cette décision est la bonne. » « Je ne peux pas l'expliquer, mais je n'ai aucun doute. »

Ces expressions sont fréquentes dans les moments de choix. Elles témoignent d'une réalité importante : toutes nos décisions ne résultent pas d'un raisonnement explicite. Il nous arrive de percevoir très rapidement la pertinence d'une orientation, le danger d'une situation, la fiabilité d'une personne ou l'occasion qu'il faudrait saisir.

Mais l'impression d'évidence ne garantit pas la justesse d'une intuition. Une peur ancienne, un désir de reconnaissance, une réaction corporelle, une habitude professionnelle, une projection affective ou un automatisme de personnalité peuvent produire le même sentiment de certitude.

L'Ennéagramme nous rappelle que nous ne regardons jamais la réalité de manière parfaitement neutre. Notre attention sélectionne certains éléments, en minimise d'autres et organise notre perception autour d'une préoccupation centrale. Ce que nous appelons « intuition » peut ainsi contenir une perception pertinente, mais également une interprétation dictée par notre profil.

Le discernement commence lorsque nous cessons de demander seulement : « Que me dit mon intuition ? » pour nous interroger aussi : « Depuis quel lieu intérieur cette intuition s'exprime-t-elle ? »

Qu'appelons-nous intuition ?

L'intuition est une connaissance qui apparaît sans que nous ayons conscience de toutes les étapes du raisonnement qui l'a produite. Elle peut surgir sous la forme d'une évidence, d'une image, d'une sensation corporelle, d'un mouvement affectif, d'une idée ou d'une orientation intérieure.

Elle n'est pas nécessairement irrationnelle. Une personne expérimentée peut reconnaître immédiatement une situation parce que son cerveau a intégré, au fil des années, un grand nombre d'indices subtils. Le médecin, l'artisan, le professeur, le coach ou le dirigeant peuvent parfois percevoir quelque chose avant de parvenir à l'expliquer.

Mais l'intuition ne vient pas d'une source unique. Elle peut être le fruit de l'expérience, d'une perception corporelle, d'une émotion, d'un automatisme défensif, d'un désir inconscient ou d'une influence extérieure intériorisée. Dans une perspective spirituelle, elle peut aussi être éprouvée comme un appel, une lumière ou une invitation reçue dans la prière.

Le discernement ne consiste donc pas à opposer l'intuition et la raison. Il cherche à mettre en dialogue l'intuition, le corps, les émotions, les faits, la réflexion, l'expérience des autres et les critères éthiques ou spirituels.

Une décision peut venir de plusieurs sources

Une même décision contient souvent plusieurs mouvements intérieurs difficiles à séparer.

Une impulsion défensive cherche à faire cesser rapidement une menace ou un inconfort. Elle pousse à corriger, aider, réussir, se retirer, vérifier, fuir, contrôler ou s'effacer.

Une émotion informe sur la manière dont nous vivons la situation. La peur indique un danger possible, la colère une limite franchie, la tristesse une perte, la joie une expérience d'accomplissement. Mais l'émotion ne dit pas automatiquement ce qu'il faut faire.

Une perception corporelle peut signaler une tension, une ouverture, une fatigue, un élan ou une répulsion. Le corps possède une intelligence précieuse, mais il porte aussi la mémoire de blessures anciennes. Une sensation de danger peut concerner la situation actuelle ou réactiver une expérience passée.

L'expérience implicite permet de reconnaître rapidement des configurations déjà rencontrées. Elle peut être particulièrement fiable dans un domaine que nous connaissons bien, mais beaucoup moins dans une situation nouvelle.

Le désir exprime ce vers quoi nous voulons aller. Il peut révéler un appel profond, mais aussi une recherche de gratification, de reconnaissance ou de compensation.

La pression sociale nous fait parfois prendre pour une évidence personnelle ce que notre milieu, notre famille ou notre groupe attend de nous.

Enfin, une conviction éthique ou spirituelle peut donner une direction à l'existence. Elle demande toutefois à être éprouvée afin de ne pas devenir une justification supérieure donnée à nos préférences personnelles.

Le discernement cherche moins à isoler une source parfaitement pure qu'à reconnaître ces différentes influences et à les ordonner.

Ce que l'Ennéagramme apporte au discernement

L'Ennéagramme ne dit pas quelle décision prendre. Il ne prédit pas non plus la réaction d'une personne. Son apport principal est de dévoiler la structure d'attention depuis laquelle nous percevons la situation.

Chaque profil repère spontanément certains aspects du réel. Le type 1 voit ce qui doit être amélioré ; le type 2, les besoins relationnels ; le type 3, les objectifs et les possibilités de réussite ; le type 4, la signification personnelle et ce qui manque ; le type 5, les informations et les systèmes sous-jacents ;

le type 6, les risques et les contradictions ; le type 7, les opportunités ; le type 8, les rapports de force ; le type 9, les différents points de vue et les possibilités d'harmonie.

Ces perceptions ne sont pas fausses. Elles sont partielles. La difficulté apparaît lorsque la personne prend la partie qu'elle perçoit pour la totalité de la réalité.

Le discernement ne demande donc pas de se méfier systématiquement de son profil. Il invite à recevoir sa contribution sans lui abandonner toute la décision.

Les trois centres de l'intelligence

L'Ennéagramme distingue trois centres : le centre mental, le centre émotionnel et le centre instinctif. Une décision mûre gagne à les écouter tous les trois.

Le centre mental examine les faits, anticipe les conséquences et recherche la cohérence. Il demande : « Qu'est-ce que je sais réellement ? Quelles informations me manquent ? Cette décision est-elle raisonnable ? »

Le centre émotionnel perçoit les valeurs, les relations et la signification personnelle de la décision. Il demande : « Qu'est-ce qui compte profondément pour moi ? Qui serai-je dans cette décision ? Quelles relations seront affectées ? »

Le centre instinctif reçoit la situation de manière immédiate et corporelle. Il demande : « Vers quoi mon énergie se porte-t-elle ? Où est-ce que je ressens une ouverture ou une contraction ? Quelle limite dois-je respecter ? »

Une décision dominée exclusivement par le mental peut devenir abstraite. Une décision principalement émotionnelle peut dépendre de l'état affectif du moment. Une décision uniquement instinctive peut être confondue avec une impulsion. Le discernement consiste à laisser ces trois intelligences se questionner mutuellement.

Type 1 — L'intuition de ce qui est juste

Le type 1 ressent souvent très rapidement qu'une situation est correcte ou incorrecte. Son intuition morale peut être fine. Il perçoit les incohérences, les négligences et les compromis que d'autres ne remarquent pas.

Mais cette intuition peut être confondue avec les exigences de son critique intérieur. Une voix impérative lui dit ce qu'il faut faire, comment les autres devraient se comporter et quelle solution serait irréprochable. Parce que cette voix est ancienne et familière, elle peut être ressentie comme une évidence morale.

Une intuition ajustée laisse généralement une place à la complexité, à la compassion et à la progression. Le jugement automatique est souvent plus tendu, catégorique et accusateur. Il cherche immédiatement la faute ou le responsable.

Le type 1 peut se demander : « Cette décision est-elle réellement juste ou cherche-t-elle surtout à réduire mon irritation ? » ; « Suis-je capable d'entendre une autre manière de servir le bien ? » ; « Que choisirais-je si je n'avais pas besoin que cette solution soit parfaite ? »

Son discernement s'approfondit lorsqu'il associe son exigence de justice à la patience, à la miséricorde et à l'acceptation des limites humaines.

Type 2 — L'intuition des besoins d'autrui

Le type 2 perçoit rapidement l'état émotionnel des autres. Il devine leurs attentes et peut remarquer un besoin avant même qu'il soit formulé. Cette sensibilité constitue une véritable intelligence relationnelle.

Mais il peut confondre intuition et anticipation. Ce qu'il croit savoir de l'autre peut être influencé par son désir d'aider, d'être apprécié ou de devenir indispensable. Il peut également projeter sur les autres ce qu'il ne parvient pas à reconnaître comme son propre besoin.

Une intuition relationnelle juste respecte la liberté de l'autre. Elle peut être proposée et vérifiée : « J'ai l'impression que vous avez besoin de soutien ; est-ce bien cela ? » L'intuition défensive, au contraire, se persuade qu'elle sait et agit sans demander.

Le type 2 peut s'interroger : « Cette personne m'a-t-elle réellement demandé de l'aider ? » ; « Quel besoin personnel est activé dans cette situation ? » ; « Prendrais-je la même décision si personne ne m'en était reconnaissant ? »

Son discernement grandit lorsqu'il accepte de recevoir, de reconnaître ses propres besoins et de laisser les autres responsables de leur chemin.

Type 3 — L'intuition de ce qui fonctionnera

Le type 3 perçoit rapidement la stratégie la plus efficace. Il comprend les attentes d'un environnement, identifie les leviers de réussite et sait adapter son comportement. Son intuition pragmatique est souvent précieuse dans les situations d'action.

Mais il peut confondre ce qui est juste avec ce qui produira un résultat visible. Son adaptation est parfois si rapide qu'il ne sait plus exactement ce qu'il désire personnellement. Il sent ce qu'il faut faire pour réussir avant d'avoir vérifié si cette réussite correspond à son orientation profonde.

L'enthousiasme provoqué par un objectif valorisant, une reconnaissance ou une image positive peut être pris pour un appel intérieur. Inversement, une orientation discrète, sans prestige ni résultat immédiat, peut être négligée.

Le type 3 peut se demander : « Choisirais-je cette voie si personne ne voyait ma réussite ? » ; « Quel prix relationnel, corporel ou intérieur suis-je prêt à payer ? » ; « Est-ce que je poursuis ce que je désire ou ce qui me permettra d'être admiré ? »

Son discernement s'affine lorsqu'il ralentit suffisamment pour distinguer l'efficacité de la vérité et la réussite de l'accomplissement.

Type 4 — L'intuition de ce qui est authentique

Le type 4 est attentif à la résonance intérieure d'une décision. Il sent ce qui correspond à son identité, ce qui possède une profondeur et ce qui risque de trahir une dimension essentielle de son expérience. Mais il peut confondre authenticité et intensité émotionnelle. Une orientation qui provoque un bouleversement puissant lui paraît plus vraie qu'une décision simple et paisible. Son état affectif du moment peut colorer fortement sa perception.

Il peut également idéaliser ce qui est absent et dévaloriser ce qui est disponible. Une possibilité inaccessible semble parfois porteuse de sens précisément parce qu'elle ne peut pas être pleinement vécue.

Le type 4 peut se demander : « Cette intuition demeure-t-elle lorsque mon humeur change ? » ; « Suis-je attiré par cette voie parce qu'elle est juste ou parce qu'elle nourrit le sentiment d'une identité singulière ? » ; « Puis-je reconnaître la valeur d'une réponse ordinaire ? »

Son discernement mûrit lorsqu'il accueille ses émotions comme des informations sans leur donner seules le pouvoir de décider.

Type 5 — L'intuition de la cohérence cachée

Le type 5 repère des liens, des structures et des logiques que d'autres ne voient pas immédiatement. Une intuition intellectuelle peut émerger lorsqu'il rassemble silencieusement des informations accumulées.

Mais il peut confondre clarté conceptuelle et justesse existentielle. Une décision peut être parfaitement cohérente sur le plan intellectuel tout en demeurant coupée de ses besoins, de son corps et de ses relations.

Le retrait procure aussi un sentiment de sécurité qui peut être interprété comme un signe de justesse. Refuser un engagement lui rend de l'espace et réduit les sollicitations ; le soulagement obtenu ne signifie pourtant pas nécessairement que le refus est la meilleure décision.

Le type 5 peut se demander : « Cette orientation est-elle juste ou me permet-elle surtout d'éviter d'être sollicité ? » ; « Qu'est-ce que mon corps et mes émotions ajoutent à mon analyse ? » ; « Quelle décision prendrais-je si je croyais disposer de ressources suffisantes ? »

Son discernement devient plus complet lorsqu'il confronte son intuition à l'expérience concrète et accepte de s'engager avant d'avoir tout compris.

Type 6 — L'intuition du danger

Le type 6 possède une grande sensibilité aux risques, aux incohérences et aux intentions ambiguës. Il peut percevoir un danger que les autres, emportés par leur enthousiasme, ne remarquent pas.

Mais il lui est parfois difficile de distinguer une alerte pertinente d'une projection anxieuse. La peur produit une succession de scénarios, chacun semblant confirmer la nécessité de rester vigilant. Chez certaines personnes de type 6, la réaction peut prendre une forme contre-phobique : elles se précipitent vers le danger afin de ne pas se sentir dominées par lui.

Une alerte intuitive est souvent précise : elle concerne un élément identifiable et conduit à une vérification concrète. L'anxiété diffuse multiplie les hypothèses, résiste aux réponses rassurantes et déplace continuellement l'objet de la menace.

Le type 6 peut se demander : « Quel fait précis soutient mon inquiétude ? » ; « Ma vigilance diminue-t-elle lorsque j'obtiens une information fiable ou trouve-t-elle aussitôt un nouveau motif de douter ? » ; « Que me dit mon discernement personnel lorsque je cesse de chercher une garantie extérieure ? »

Son chemin consiste non à supprimer la peur, mais à agir courageusement avec elle, après avoir distingué le risque réel du scénario possible.

Type 7 — L'intuition des possibilités

Le type 7 perçoit rapidement les ouvertures, les associations nouvelles et les opportunités. Son intuition créative lui permet d'imaginer plusieurs chemins là où les autres ne voient qu'une impasse.

Mais il peut confondre appel et enthousiasme. Une possibilité nouvelle produit de l'énergie, tandis qu'une obligation durable, une limite ou une difficulté répétitive peut sembler être le signe d'une mauvaise orientation.

Le type 7 risque également de choisir une voie pour échapper à une frustration actuelle. La nouvelle possibilité paraît lumineuse en partie parce qu'elle permet de ne plus demeurer dans ce qui est douloureux.

Il peut se demander : « Suis-je appelé vers cette possibilité ou suis-je surtout en train de fuir une contrainte ? » ; « Puis-je accepter les coûts, la durée et les aspects répétitifs de ce choix ? » ; « Cette intuition conserve-t-elle sa force lorsque je renonce aux autres options ? »

Son discernement s'approfondit lorsqu'il accepte de rester auprès de l'inconfort et de soumettre son enthousiasme à l'épreuve de la durée.

Type 8 — L'intuition instinctive de l'action

Le type 8 ressent souvent très rapidement ce qui doit être fait. Il perçoit les rapports de force, les intentions cachées et le moment où une décision devient nécessaire. Son intuition instinctive peut soutenir une action courageuse.

Mais la colère, la volonté de contrôle ou le refus de la vulnérabilité peuvent produire le même sentiment de certitude. Une décision prise avec force n'est pas nécessairement une décision libre.

Le type 8 peut interpréter son intensité corporelle comme une confirmation. Pourtant, cette énergie indique parfois seulement qu'une blessure, une injustice ou une peur de l'impuissance a été activée.

Il peut se demander : « Est-ce que j'agis pour protéger une valeur ou pour reprendre le contrôle ? » ; « Que percevrais-je si je laissais retomber l'intensité ? » ; « Quelle sera la conséquence de ma décision pour les personnes les moins puissantes ? »

Son discernement gagne en justesse lorsqu'il accepte un temps de vulnérabilité et écoute les signaux plus discrets qui précèdent parfois l'explosion de son énergie.

Type 9 — L'intuition de l'atmosphère et du bien commun

Le type 9 perçoit les différents points de vue et l'atmosphère d'un groupe. Il sent ce qui pourrait rassembler les personnes et connaît souvent intuitivement la manière de réduire les tensions.

Mais il peut confondre paix et absence de conflit. Une décision lui paraît bonne parce qu'elle évite une confrontation immédiate, alors qu'elle entretient parfois un problème plus profond. Il peut aussi absorber les préférences de son entourage au point de ne plus reconnaître sa propre intuition.

Le soulagement qu'il ressent lorsqu'une tension disparaît ne signifie pas nécessairement que la décision est juste. Il peut seulement indiquer que son système intérieur retrouve momentanément le confort de l'harmonie.

Le type 9 peut se demander : « Est-ce réellement mon choix ou celui auquel je me suis progressivement adapté ? » ; « Quel conflit suis-je en train d'éviter ? » ; « Que choisirais-je si ma propre priorité avait autant de valeur que celle des autres ? »

Son discernement se précise lorsqu'il accepte qu'une décision juste puisse provoquer une tension temporaire et qu'une paix véritable demande parfois une parole ferme.

Quelques différences entre intuition et automatisme

Intuition à éprouver	Automatisme de personnalité
Apporte une orientation sans supprimer les questions	Exige une réponse immédiate
Peut accueillir les faits contraires	Sélectionne ce qui confirme la première impression
Respecte la liberté des personnes	Cherche à contrôler, convaincre ou éviter
Accepte d'être vérifiée	Se sent menacée par la contradiction
Demeure relativement stable dans le temps	Varie fortement avec le stress et l'état émotionnel
Tient compte des conséquences réelles	Recherche surtout un soulagement immédiat
Ouvre à une responsabilité plus grande	Reproduit la stratégie habituelle du profil

Ces critères ne constituent pas une preuve absolue. Certaines intuitions justes sont urgentes et certaines mauvaises décisions semblent paisibles. Ils servent à introduire une distance entre l'impression ressentie et la décision prise.

La paix intérieure ne suffit pas toujours

La paix est souvent considérée comme un signe de justesse. Elle peut effectivement accompagner une décision profondément ajustée. Mais elle peut également venir du fait que nous avons retrouvé notre fonctionnement habituel.

Le type 1 se sent soulagé lorsqu'il a corrigé ce qui l'irritait.

Le type 2 retrouve une forme de paix lorsqu'il se sent utile.

Le type 3 se rassure en obtenant un résultat.

Le type 4 retrouve une cohérence en rejoignant son sentiment d'identité.

Le type 5 s'apaise lorsqu'il récupère son espace.

Le type 6 se calme lorsqu'une autorité le rassure.

Le type 7 ressent un soulagement lorsqu'une nouvelle possibilité apparaît.

Le type 8 se détend lorsqu'il reprend le contrôle.

Le type 9 retrouve la tranquillité lorsque le conflit disparaît.

Cette détente peut être légitime, mais elle ne suffit pas à confirmer la décision. Il faut distinguer la paix profonde du simple soulagement obtenu par le retour à notre stratégie de sécurité.

La paix profonde peut coexister avec la peur, la tristesse ou l'effort. Elle ne supprime pas nécessairement le combat intérieur, mais elle donne le sentiment qu'il est possible de le traverser sans se trahir.

Le discernement dans une perspective chrétienne

Dans la tradition chrétienne, discerner ne consiste pas seulement à choisir ce qui nous convient. Il s'agit de chercher ce qui conduit vers davantage de vérité, de liberté, d'amour et de fécondité.

Une intuition spirituelle ne devient pas certaine parce qu'elle est ressentie pendant la prière ou accompagnée d'une forte émotion. Nos attentes, nos peurs et nos mécanismes de personnalité restent actifs dans la vie spirituelle. Nous pouvons attribuer à Dieu ce qui correspond en réalité à notre désir de réussite, à notre besoin d'être nécessaire, à notre peur du conflit ou à notre volonté de contrôle.

L'Ennéagramme peut ici servir d'instrument de vigilance. Il aide à reconnaître la manière particulière dont chacun risque de faire parler Dieu dans le sens de sa stratégie personnelle.

Le type 1 peut identifier la volonté de Dieu à une exigence de perfection.

Le type 2 peut croire qu'Il lui demande de répondre à tous les besoins.

Le type 3 peut associer bénédiction et réussite.

Le type 4 peut rechercher une expérience spirituelle exceptionnelle.

Le type 5 peut faire de la distance un signe de détachement.

Le type 6 peut rechercher une garantie incontestable auprès d'une autorité.

Le type 7 peut appeler « appel » une possibilité enthousiasmante.

Le type 8 peut sacraliser sa certitude et sa puissance d'action.

Le type 9 peut prendre l'absence de conflit pour un signe de paix évangélique.

Le discernement chrétien demande de confronter l'intuition à l'Évangile, à la dignité des personnes, aux responsabilités déjà assumées et aux fruits produits dans la durée. Une inspiration qui nourrit le mépris, la toute-puissance, le mensonge ou la fuite de la réalité ne peut être justifiée par son intensité spirituelle.

La consolation et la désolation, au sens ignatien, ne se réduisent pas non plus à se sentir bien ou mal. Une décision exigeante peut conduire vers davantage de foi, d'espérance et de charité, tandis qu'une solution agréable peut progressivement enfermer dans le repli, l'illusion ou l'autosatisfaction.

L'accompagnement spirituel devient particulièrement précieux lorsque l'enjeu est important. Il ne remplace pas la liberté personnelle, mais introduit un regard extérieur capable de questionner les évidences que nous nous sommes construites.

Une méthode en neuf temps pour éprouver une intuition

Avant de prendre une décision importante, il est possible de suivre un chemin de discernement.

La première étape consiste à formuler clairement la décision. Une question vague entretient la confusion. Il faut préciser ce qui dépend de nous, ce qui ne dépend pas de nous et le délai dans lequel le choix doit être effectué.

La deuxième étape consiste à retrouver un minimum de disponibilité intérieure. Une décision prise dans un état de panique, d'épuisement, d'exaltation ou de colère intense risque d'être dominée par l'urgence émotionnelle. Lorsque cela est possible, il convient d'attendre que l'intensité diminue.

La troisième étape sépare les faits des interprétations. Que savons-nous réellement ? Qu'avons-nous supposé ? Quelle information manque encore ? Quelles affirmations pourraient être vérifiées ?

La quatrième étape écoute les trois centres. Que comprend le mental ? Que ressent le cœur ? Que signale le corps ? Où ces trois perceptions se rejoignent-elles et où se contredisent-elles ?

La cinquième étape interroge le profil Ennéagramme. Quelle peur fondamentale est activée ? Quelle image de soi voulons-nous préserver ? Quelle stratégie habituelle nous apporte un soulagement immédiat ?

La sixième étape consiste à examiner l'hypothèse opposée. Si notre première intuition était incomplète, que pourrions-nous ne pas voir ? Qu'observe une personne ayant un profil ou un point de vue très différent ?

La septième étape soumet la décision à la durée et au dialogue. L'intuition demeure-t-elle relativement stable ? Peut-elle être exposée à une personne compétente et libre, sans chercher seulement une confirmation ?

La huitième étape cherche une expérimentation concrète. Lorsque la décision n'est pas irréversible, un petit pas permet souvent d'apprendre davantage qu'une longue réflexion abstraite.

La neuvième étape observe les fruits. Cette orientation produit-elle progressivement plus de liberté, de vérité, de responsabilité et de qualité relationnelle ? Ou entraîne-t-elle davantage de fermeture, de dépendance, de dissimulation et de rigidité ?

Le rôle du coach ou de l'accompagnant

L'accompagnant n'a pas pour mission de dire au client si son intuition est juste. Il l'aide à distinguer les différentes voix qui s'expriment en lui.

Il peut demander : « Qu'est-ce qui vous fait appeler cela une intuition ? » ; « Où la ressentez-vous dans votre corps ? » ; « Quelle émotion l'accompagne ? » ; « Que se passerait-il si vous ne suiviez pas cette direction ? » ; « Quel besoin ou quelle peur pourrait influencer votre perception ? » ; « Quels faits confirment cette impression et lesquels la contredisent ? »

La connaissance du profil Ennéagramme permet de formuler des hypothèses, mais elle ne doit jamais enfermer la personne. Il serait dangereux d'affirmer : « Cette décision vient de votre type » ou, à l'inverse, « Cette intuition vient de votre essence ». L'accompagnant ne possède pas un accès privilégié à la vérité intérieure de l'autre.

Sa responsabilité consiste à favoriser la liberté, à introduire de la contradiction lorsque cela est nécessaire et à empêcher que l'intuition devienne un argument indiscutable.

Décider, c'est engager sa liberté

Aucune méthode ne supprimera totalement l'incertitude. Attendre de connaître parfaitement la source de sa décision peut devenir une nouvelle manière de ne jamais choisir.

Le discernement ne garantit pas que la décision produira tous les résultats espérés. Une décision juste peut rencontrer des obstacles. Une décision mal ajustée peut, pendant un temps, sembler réussir. La qualité d'un choix ne peut donc être mesurée uniquement à son résultat immédiat.

Discerner consiste à prendre la décision la plus libre et la plus responsable possible à partir des éléments disponibles, puis à rester attentif à ses conséquences. Cela suppose de pouvoir reconnaître une erreur et réorienter son action sans transformer chaque hésitation en faute.

Pour conclure

L'intuition est une faculté précieuse, mais elle n'est pas une voix infaillible. Elle rassemble parfois l'expérience, l'intelligence du corps et une perception profonde du réel. Elle peut aussi exprimer une peur, une compensation ou un automatisme de personnalité.

L'Ennéagramme ne permet pas de certifier une intuition. Il nous aide à repérer les filtres qui orientent notre attention et les stratégies qui cherchent à garantir notre sécurité.

- Le type 1 devra distinguer la justice de la rigidité ;
- le type 2, l'empathie du besoin d'être nécessaire ;
- le type 3, l'accomplissement de la réussite ;
- le type 4, l'authenticité de l'intensité ;
- le type 5, la compréhension de la mise à distance ;
- le type 6, la vigilance de l'anxiété ;
- le type 7, l'appel de l'évasion ;
- le type 8, la force de la réaction ;
- le type 9, la paix de l'évitement.

La question décisive n'est donc pas seulement : « Qu'est-ce que je sens ? » Elle devient : « Quelle part de moi ressent cela, que cherche-t-elle à protéger et quels fruits cette orientation peut-elle porter ? »

Le discernement commence lorsque nous prenons notre intuition au sérieux sans pour autant lui obéir aveuglément. Il s'accomplit lorsque le mental, le cœur, le corps, la réalité, le dialogue et, pour le croyant, la relation à Dieu peuvent concourir à une décision plus libre.

Annexe 4 : Le profil du coach influence-t-il ce qui peut émerger dans l'accompagnement ?

Le coach n'est jamais un observateur totalement neutre

Dans un accompagnement, le coach cherche à accueillir la personne telle qu'elle est, à écouter son expérience et à l'aider à faire émerger ses propres réponses. Il s'efforce de ne pas imposer ses solutions ni de conduire le client vers un résultat décidé à sa place.

Cette intention est essentielle, mais elle ne suffit pas à rendre le coach neutre. Celui-ci écoute avec son histoire, sa sensibilité, ses valeurs, sa formation, ses croyances et sa personnalité. Il sélectionne certains éléments du récit, pose certaines questions plutôt que d'autres et réagit intérieurement à ce que le client exprime.

Son profil Ennéagramme influence donc inévitablement l'accompagnement. Il oriente ce qu'il remarque, ce qu'il considère comme important, ce qu'il valorise comme un progrès et ce qu'il éprouve plus de difficulté à accueillir.

Un coach de type 1 peut repérer rapidement les incohérences. Un type 2 sera attentif aux besoins relationnels. Un type 3 percevra les objectifs et les possibilités d'action. Un type 4 remarquera les émotions et les questions d'identité. Un type 5 cherchera à comprendre le fonctionnement de la situation. Un type 6 identifiera les risques. Un type 7 ouvrira de nouvelles possibilités. Un type 8 observera les rapports de force. Un type 9 cherchera à tenir compte de tous les points de vue.

Chacun de ces regards apporte une véritable richesse. Mais chacun peut également réduire le champ de ce qui est autorisé à émerger.

La question n'est donc pas de savoir si le profil du coach influence l'accompagnement. Il l'influence nécessairement. La véritable question est de savoir si le coach est suffisamment conscient de cette influence pour qu'elle devienne une ressource plutôt qu'une prise de pouvoir invisible.

Ce qui émerge dépend aussi de l'espace relationnel

Le client ne s'exprime pas indépendamment de la personne qui l'écoute. Il perçoit plus ou moins consciemment les réactions du coach, ses attentes, son rythme, ses silences et les thèmes auxquels il semble accorder de l'importance.

Si le coach paraît particulièrement satisfait lorsque le client formule un objectif concret, celui-ci peut apprendre à présenter ses difficultés sous la forme de projets. Si le coach se montre très attentif aux émotions, le client peut développer son discours affectif. Si les moments de silence semblent mettre le coach mal à l'aise, il les remplira. Si le coach valorise la prise de décision, il pourra annoncer un choix qu'il n'est pas encore prêt à assumer.

Le client peut ainsi devenir, sans le vouloir, le « bon client » de son coach. Il produit les prises de conscience, les émotions ou les plans d'action que la relation semble attendre de lui.

Ce qui émerge dans l'accompagnement est donc toujours le résultat d'une rencontre entre deux mondes intérieurs. Il ne s'agit pas seulement de ce que le client apporte, mais de ce que la relation lui permet de penser, de ressentir, d'exprimer et d'expérimenter.

Le lien avec la Théorie U

La Théorie U insiste sur la qualité du lieu intérieur depuis lequel nous agissons. Pour qu'une réponse véritablement nouvelle puisse émerger, il faut suspendre les jugements habituels, ouvrir le cœur et accepter de ne pas connaître à l'avance la solution.

Dans un coaching inspiré de cette approche, le coach accompagne le client dans une forme de descente. Il l'aide à quitter ses interprétations automatiques, à observer plus largement la situation, à écouter ce qu'elle produit en lui et à demeurer un moment dans l'incertitude.

Mais le coach doit lui-même effectuer cette descente. Il ne peut pas inviter le client à suspendre ses certitudes s'il reste enfermé dans sa propre représentation du problème. Il ne peut pas lui demander d'accueillir sa vulnérabilité s'il fuit ses propres émotions. Il ne peut pas laisser émerger une orientation nouvelle s'il a déjà décidé, intérieurement, de ce que le client devrait faire.

L'état intérieur du coach devient ainsi une composante de la méthode. Le coaching ne dépend pas seulement de la qualité des questions posées, mais de la liberté intérieure depuis laquelle elles sont formulées.

Cinq manières d'influencer ce qui émerge

Le profil du coach agit d'abord sur son attention. Chaque coach remarque plus facilement certains éléments et en néglige d'autres.

Il agit ensuite sur sa définition implicite du progrès. Selon le profil, progresser pourra signifier devenir plus rigoureux, plus autonome, plus efficace, plus authentique, plus lucide, plus prudent, plus créatif, plus affirmé ou plus apaisé.

Le profil influence également la manière de construire l'alliance. Certains coachs créent le lien par la chaleur, d'autres par la compétence, la stimulation, la franchise ou la stabilité.

Il oriente aussi les interventions privilégiées. Le coach peut être tenté de questionner, soutenir, confronter, reformuler, expliquer, sécuriser, ouvrir des possibilités ou conduire vers l'action selon ce qui lui semble naturellement utile.

Enfin, le profil agit sur l'interprétation des résultats. Un coach peut considérer que la séance a été réussie parce que le client a pris une décision, exprimé une émotion, compris son fonctionnement ou

retrouvé de l'apaisement. Or, ces manifestations ne constituent pas nécessairement le changement dont le client a réellement besoin.

Le coach de type 1 — Faire émerger ce qui est juste

Le coach de type 1 apporte de la rigueur, de la fiabilité et un profond souci éthique. Il repère les contradictions entre les valeurs exprimées et les comportements. Il aide le client à clarifier ses responsabilités et à transformer ses intentions en engagements cohérents.

Sa présence peut offrir un cadre sécurisant. Le client sait que le processus sera pris au sérieux et que les paroles prononcées ne resteront pas nécessairement sans conséquence.

Mais le coach de type 1 peut orienter l'accompagnement vers ce qu'il considère comme la bonne manière de penser ou d'agir. Il risque de poser des questions qui contiennent déjà une norme : « Ne pensez-vous pas qu'il serait plus juste de... ? » Sa reformulation peut corriger subtilement le langage du client, et sa confrontation peut prendre la forme d'un jugement moral.

Il peut également avoir du mal à accueillir l'ambivalence, le désordre, les contradictions et les lenteurs du changement. Il souhaiterait parfois que le client transforme rapidement sa prise de conscience en comportement responsable.

Le client peut alors chercher à lui présenter une version plus cohérente de lui-même. Il dissimule ses hésitations, minimise ses rechutes ou annonce des engagements destinés à répondre à l'exigence ressentie.

Le coach de type 1 gagne à se demander : « Suis-je en train d'aider le client à trouver sa réponse ou à se rapprocher de la mienne ? » ; « Puis-je accueillir son incohérence sans chercher immédiatement à la corriger ? » ; « Mon irritation m'informe-t-elle sur le client ou sur mes propres exigences ? »
Lorsqu'il suspend son jugement, sa rigueur devient un formidable soutien au discernement.

Le coach de type 2 — Faire émerger la personne à travers le lien

Le coach de type 2 crée souvent une relation chaleureuse et attentive. Il perçoit les émotions, les besoins non formulés et les moments où le client aurait besoin d'être encouragé. Il sait reconnaître les ressources d'une personne et lui communiquer une confiance réparatrice.

Grâce à lui, certains clients découvrent qu'ils peuvent être accueillis sans devoir prouver leur valeur. Cette qualité relationnelle facilite l'expression de la vulnérabilité.

Mais le coach de type 2 peut éprouver le besoin d'être utile. Il risque alors d'aider avant que le client ne formule réellement une demande, de proposer trop rapidement un soutien ou de prendre en charge une responsabilité qui ne lui appartient pas.

Il peut aussi éviter une confrontation par peur d'abîmer la relation. L'alliance devient chaleureuse, mais insuffisamment exigeante. Le client se sent compris sans être véritablement déplacé.

Un autre risque apparaît lorsque le coach interprète les marques de reconnaissance du client comme une confirmation de la qualité du travail. Il peut, sans le vouloir, entretenir une dépendance relationnelle ou prolonger un accompagnement qui devrait s'achever.

Le client peut apprendre à exprimer sa gratitude, à montrer qu'il avance ou à protéger le coach contre le sentiment de ne pas être utile.

Le coach de type 2 peut se demander : « Cette aide m'a-t-elle été demandée ? » ; « Qu'est-ce que j'éprouve lorsque le client n'a pas besoin de moi ? » ; « Quelle confrontation est-ce que j'évite pour préserver la relation ? » ; « Suis-je capable de laisser le client partir ? »

Lorsqu'il renonce à se rendre indispensable, sa chaleur devient un espace dans lequel l'autonomie peut véritablement émerger.

Le coach de type 3 — Faire émerger l'action et la réussite

Le coach de type 3 sait clarifier un objectif, identifier les obstacles et mobiliser le client vers l'action. Il apporte du dynamisme, de la confiance et une grande capacité à transformer une réflexion en étapes concrètes.

Il est particulièrement efficace lorsque le client se disperse, doute de ses capacités ou a besoin de retrouver une direction. Il sait mettre en valeur les progrès et soutenir une ambition réaliste.

Mais il peut accorder trop d'importance aux résultats visibles. Une séance lui paraît réussie lorsque le client repart avec une décision, un plan ou un engagement. Il supporte plus difficilement les moments dans lesquels rien de mesurable ne semble se produire.

Le coach de type 3 peut également adapter rapidement sa posture à ce qu'il pense être attendu d'un bon professionnel. Cette capacité le rend souple et convaincant, mais elle peut l'éloigner de ce qu'il ressent réellement dans la relation.

Le client peut alors accélérer son rythme, présenter des objectifs valorisants ou annoncer des actions qu'il n'a pas intérieurement choisies. Il peut réussir son coaching sans se transformer en profondeur.

Le coach de type 3 peut se demander : « Pour qui ce résultat est-il important ? » ; « Est-ce que je pousse le client parce qu'il est prêt ou parce que j'ai besoin que la séance soit productive ? » ; « Puis-je reconnaître la valeur d'un temps de confusion ou d'un non-savoir ? »

Lorsqu'il accepte de ne pas mesurer immédiatement l'effet de son accompagnement, son orientation vers l'action permet aux intuitions du client de s'incarner sans être prématurément transformées en performance.

Le coach de type 4 — Faire émerger l'authenticité

Le coach de type 4 est attentif à la singularité du client, à la profondeur de son expérience et aux dimensions symboliques de son récit. Il sait entendre ce qui se trouve derrière les mots et accueillir des émotions complexes sans les banaliser.

Il peut aider le client à retrouver une part de lui-même longtemps négligée et à distinguer une vie authentique d'une adaptation aux attentes extérieures.

Mais il risque de privilégier ce qui est intense, original ou émotionnellement profond. Une séance simple, pragmatique ou peu chargée affectivement peut lui sembler superficielle. Il peut alors chercher une signification cachée là où le client a surtout besoin de traiter concrètement une difficulté.

Le coach de type 4 peut aussi entrer en résonance avec la souffrance du client au point de l'amplifier. Il aide à ressentir, mais pas toujours à sortir du récit émotionnel. À l'inverse, il peut se désengager intérieurement lorsqu'il juge l'expérience trop banale.

Le client peut apprendre que son monde intérieur intéresse davantage le coach lorsqu'il est douloureux, complexe ou singulier. Il risque alors de développer son récit plutôt que d'explorer une solution simple.

Le coach de type 4 peut se demander : « Est-ce le client qui demande à approfondir cette émotion ou est-ce moi qui y trouve du sens ? » ; « Puis-je accueillir une solution ordinaire ? » ; « Est-ce que j'aide la personne à vivre son émotion ou à s'y identifier davantage ? »

Lorsqu'il associe profondeur et équanimité, sa sensibilité permet une émergence authentique qui ne dépend plus de l'intensité.

Le coach de type 5 — Faire émerger la compréhension

Le coach de type 5 apporte du recul, de la précision et une grande capacité de conceptualisation. Il sait repérer les structures d'un problème et offrir un espace dans lequel le client ne se sent pas envahi.

Il respecte généralement l'autonomie de la personne et évite de se précipiter vers une solution. Son silence peut permettre au client de penser autrement.

Mais il risque de privilégier la compréhension au détriment de l'expérience. Le coaching devient intellectuellement riche, sans que le client entre véritablement en contact avec ses émotions, son corps ou ses relations.

Le coach de type 5 peut se protéger derrière les modèles, les hypothèses et les questions techniques. Il comprend ce qui se passe, mais ne laisse pas toujours la relation l'affecter. Son apparente neutralité peut être une manière de maintenir la distance.

Le client peut alors produire des analyses sophistiquées et se sentir valorisé pour sa compréhension. Il apprend à expliquer ce qu'il vit plutôt qu'à l'éprouver ou à agir.

Le coach de type 5 peut se demander : « Est-ce que cette explication rapproche le client de son expérience ou l'en éloigne ? » ; « Que se passe-t-il actuellement entre lui et moi ? » ; « Quel mouvement corporel ou émotionnel suis-je en train de maintenir à distance ? »

Lorsqu'il accepte d'être engagé dans la relation, sa lucidité devient une présence profonde plutôt qu'un poste d'observation.

Le coach de type 6 — Faire émerger une décision suffisamment sûre

Le coach de type 6 repère les risques, les contradictions et les éléments négligés. Il sait tester la solidité d'un projet et éviter que le client ne s'engage dans une direction irréaliste. Sa loyauté et sa vigilance peuvent construire une alliance durable.

Il est souvent attentif au cadre, au contrat et aux conséquences éthiques de l'accompagnement. Il aide le client à ne pas confondre enthousiasme et faisabilité.

Mais il peut transmettre ses propres inquiétudes. Une possibilité nouvelle est soumise à tant de questions que le client finit par douter de sa capacité à agir. Le coach peut multiplier les précautions, rechercher des garanties ou différer le moment de l'expérimentation.

Il peut aussi douter de sa propre compétence et chercher à appliquer scrupuleusement une méthode. À l'inverse, il peut adopter une posture de confrontation afin de tester la solidité du client ou de ne pas se sentir dominé par l'incertitude.

Le client peut alors chercher à rassurer son coach, à justifier chaque décision ou à renoncer à une initiative pourtant porteuse.

Le coach de type 6 peut se demander : « Ce risque appartient-il à la situation, au client ou à ma propre inquiétude ? » ; « Est-ce que je sécurise suffisamment le processus ou est-ce que je cherche une garantie impossible ? » ; « Puis-je faire confiance à la capacité du client à apprendre de l'expérience ? »

Lorsqu'il associe vigilance et courage, il aide le client à prendre des risques lucides sans attendre une sécurité totale.

Le coach de type 7 — Faire émerger les possibles

Le coach de type 7 apporte de la créativité, de l'énergie et une grande capacité à ouvrir de nouveaux chemins. Il aide le client à sortir d'une vision enfermante et à retrouver de l'espoir.

Il sait recadrer une difficulté, imaginer plusieurs options et rendre le travail vivant. Sa confiance dans les possibilités peut libérer un client paralysé par la peur ou la résignation.

Mais il peut ouvrir trop rapidement une porte de sortie. Face à la tristesse, au deuil, à la frustration ou à la limite, il cherche une perspective positive avant que l'expérience ait été suffisamment reconnue.

Il risque également de multiplier les outils, les hypothèses et les pistes. Le client repart stimulé, mais dispersé. L'accompagnement produit de nombreuses idées sans permettre un engagement durable.

Le client peut comprendre que les émotions douloureuses doivent rapidement être transformées en opportunités. Il peut sourire, conceptualiser ou imaginer un nouveau projet pour ne pas décevoir l'optimisme du coach.

Le coach de type 7 peut se demander : « Cette nouvelle possibilité ouvre-t-elle réellement le client ou lui permet-elle d'éviter une souffrance ? » ; « Puis-je rester ici sans proposer immédiatement une solution ? » ; « De toutes ces options, laquelle mérite d'être approfondie ? »

Lorsqu'il accepte les limites et la durée, sa créativité ne disperse plus : elle révèle des possibilités véritablement fécondes.

Le coach de type 8 — Faire émerger la puissance d'agir

Le coach de type 8 apporte de la force, du courage et une capacité à nommer ce que d'autres hésitent à dire. Il repère les rapports de pouvoir, les injustices et les stratégies d'évitement. Sa confrontation peut aider un client à retrouver sa capacité d'action.

Il crée souvent une relation directe, sans faux-semblants. Certains clients se sentent sécurisés par cette solidité et osent aborder des sujets difficiles.

Mais son intensité peut devenir envahissante. Le coach croit parfois stimuler le client alors que celui-ci se conforme, se protège ou entre dans un rapport de force. La confrontation peut arriver avant que l'alliance permette de la recevoir.

Le coach de type 8 risque également de valoriser l'affirmation, la décision et le courage au détriment de la prudence, de la dépendance assumée ou de la vulnérabilité. Il peut interpréter l'hésitation comme une faiblesse alors qu'elle constitue parfois un temps nécessaire de discernement.

Le client peut devenir plus combatif pour répondre à l'énergie du coach ou, au contraire, s'effacer en lui laissant prendre la direction du processus.

Le coach de type 8 peut se demander : « Est-ce que je confronte pour servir le client ou pour réduire ma propre impatience ? » ; « Le client se sent-il réellement libre de me dire non ? » ; « Quelle vulnérabilité suis-je en train de considérer comme une faiblesse ? »

Lorsqu'il rend sa force réceptive, il aide le client à rencontrer sa propre puissance sans devoir emprunter celle du coach.

Le coach de type 9 — Faire émerger une vision inclusive

Le coach de type 9 apporte calme, stabilité et capacité d'accueil. Il sait écouter longtemps sans interrompre et percevoir les différents aspects d'une situation. Sa présence permet souvent au client de ralentir et de déposer ce qu'il vit.

Il crée un espace peu menaçant dans lequel la personne peut explorer ses contradictions sans se sentir jugée. Sa capacité à relier les points de vue favorise une compréhension systémique.

Mais le coach de type 9 peut éviter les confrontations nécessaires. Il reformule, accueille et élargit la perspective sans toujours aider le client à choisir ou à agir. La séance devient agréable, mais le problème central demeure parfois intact.

Il peut aussi suivre le rythme et les priorités du client au point de perdre le fil du contrat. Certaines questions essentielles ne sont pas posées parce qu'elles risqueraient de créer une tension.

Le client peut se sentir profondément écouté tout en restant dans son fonctionnement habituel. Il peut également occuper tout l'espace, sans rencontrer la présence différenciée du coach.

Le coach de type 9 peut se demander : « Quelle question est-ce que je n'ose pas poser ? » ; « Sommes-nous encore au service de la demande initiale ? » ; « Est-ce que mon calme permet l'émergence ou entretient l'immobilité ? » ; « Quelle est ma propre position dans cette relation ? »

Lorsqu'il assume sa présence et son autorité, sa capacité d'accueil devient un véritable espace de transformation.

Tableau de synthèse

Profil du coach	Ce qu'il facilite	Ce qu'il risque de privilégier	Ce qui peut rester dans l'ombre
1	Cohérence, responsabilité, éthique	La correction et la bonne solution	L'ambivalence, l'imperfection, les chemins atypiques
2	Confiance, expression émotionnelle, soutien	L'aide et la proximité relationnelle	L'autonomie, la séparation, la confrontation
3	Objectifs, mobilisation,	La réussite et les résultats	La lenteur, le doute, la fragilité
4	Authenticité, singularité,	L'intensité et la signification	La simplicité, l'ordinaire, le
5	Compréhension, recul,	L'analyse et la	Le corps, l'émotion, l'engagement
6	Sécurité, lucidité, anticipation	La vérification et la réduction des risques	La confiance, l'expérimentation, l'audace
7	Créativité, espoir, possibilités	L'ouverture et le recadrage	La souffrance, la limite, la
8	Courage, confrontation,	La décision et l'affirmation	La vulnérabilité, la prudence, la
9	Apaïsement, inclusion, vision	L'harmonie et l'acceptation	Le conflit, la priorité, la décision

Lorsque le coach et le client ont le même profil

La rencontre de deux personnes de même profil peut créer une compréhension immédiate. Le coach reconnaît intuitivement les préoccupations, le langage et les réactions du client.

Cette proximité comporte toutefois un risque de collusion.

Deux types 1 peuvent partager la même indignation sans interroger leur rigidité.

Deux types 2 peuvent entretenir une relation chaleureuse dans laquelle la question de la dépendance reste invisible.

Deux types 3 peuvent transformer le coaching en programme de performance.

Deux types 4 peuvent approfondir indéfiniment l'expérience émotionnelle.

Deux types 5 peuvent construire une compréhension brillante sans passer à l'action.

Deux types 6 peuvent renforcer leurs inquiétudes.

Deux types 7 peuvent multiplier les projets.

Deux types 8 peuvent entrer dans un rapport de force ou valoriser excessivement la puissance.

Deux types 9 peuvent éviter ensemble la question décisive.

La reconnaissance mutuelle ne garantit donc pas la transformation. Ce qui semble évident au coach précisément parce qu'il connaît le même fonctionnement mérite souvent d'être davantage interrogé.

Lorsque les profils sont très différents

La différence peut ouvrir un espace nouveau. Un coach de type 8 peut aider un client de type 9 à retrouver son affirmation. Un coach de type 5 peut apporter du recul à un client submergé par ses émotions. Un coach de type 2 peut aider une personne très autonome à reconnaître son besoin relationnel.

Mais la complémentarité peut aussi devenir une polarisation. Le coach incarne avec excès ce que le client évite, et celui-ci se réfugie davantage dans son fonctionnement habituel. Plus le coach de type 8 pousse, plus le client de type 9 se retire. Plus le coach de type 3 recherche l'action, plus le client de type 5 intellectualise. Plus le coach de type 2 cherche la proximité, plus un client soucieux de préserver son autonomie prend ses distances.

Il n'existe donc pas de combinaison idéale entre les profils. La qualité du travail dépend moins de leur compatibilité que de la conscience que chacun possède de la dynamique relationnelle.

Résonance, projection et contre-transfert

Le coach éprouve inévitablement des émotions dans l'accompagnement. Il peut ressentir de l'ennui, de l'admiration, de l'agacement, de la tendresse, de l'impuissance, de la méfiance ou l'envie de sauver le client.

Ces réactions ne doivent être ni ignorées ni automatiquement attribuées à l'autre. Elles peuvent contenir des informations sur la relation, mais aussi parler de l'histoire et du profil du coach.

L'ennui peut signaler que le client s'est éloigné de lui-même, mais aussi que le coach recherche davantage d'intensité. L'impatience peut indiquer un évitement du client, mais aussi le besoin de résultat du coach. Le désir de protéger peut révéler une réelle vulnérabilité, mais également le besoin d'être utile. La méfiance peut alerter sur une contradiction ou exprimer la propre insécurité du coach.

La réaction intérieure du coach constitue donc une hypothèse de travail, jamais une preuve. Elle demande à être examinée avant d'être utilisée dans l'accompagnement.

La supervision comme espace de désidentification

La supervision ne sert pas uniquement à résoudre les situations difficiles. Elle permet au coach de découvrir la manière dont il participe à la construction de la difficulté.

Un travail de supervision peut examiner simultanément le client, les interventions du coach, la relation entre eux, le propre vécu du coach, le contexte institutionnel et la manière dont la situation se rejoue dans la supervision elle-même. Le modèle des « seven eyes » est particulièrement adapté à cette lecture plurielle.

Le superviseur peut aider le coach à repérer ce qu'il souhaite obtenir du client. Veut-il que celui-ci réussisse, l'apprécie, prenne une décision, exprime une émotion, reconnaisse sa vulnérabilité ou confirme la pertinence de la méthode utilisée ?

La supervision introduit un espace entre l'automatisme du coach et son intervention. Elle ne supprime pas son profil, mais l'empêche de gouverner silencieusement le processus.

Une pratique d'auto-observation avant, pendant et après la séance

Avant la rencontre, le coach peut observer son état intérieur. Est-il disponible ou préoccupé ? Attend-il un résultat particulier ? Existe-t-il un sujet qu'il espère aborder ou éviter ? Se sent-il particulièrement attiré, agacé ou inquiet à propos de ce client ?

Pendant la séance, il peut remarquer les moments où son énergie change. Quand devient-il impatient ? À quel moment commence-t-il à préparer sa prochaine question au lieu d'écouter ? Quelle émotion du client lui est difficile à accueillir ? Où ressent-il l'envie d'expliquer, de rassurer, de confronter ou d'accélérer ?

Après la séance, il peut se demander : « Qu'ai-je valorisé comme un progrès ? » ; « Qu'est-ce qui n'a pas trouvé de place ? » ; « Quelle décision aurais-je aimé que le client prenne ? » ; « Ai-je confondu mon soulagement avec son évolution ? » ; « Qu'est-ce que cette relation révèle de mon propre fonctionnement ? »

Cette observation ne vise pas à rendre le coach méfiant envers lui-même. Elle développe sa capacité à utiliser sa personnalité sans être utilisé par elle.

Du coach expert au coach suffisamment libre

La connaissance de l'Ennéagramme pourrait conduire le coach à devenir plus interprétatif. Parce qu'il reconnaît un mécanisme, il croit savoir ce qui se passe. Il risque alors de remplacer l'écoute du client par la lecture de son profil.

L'Ennéagramme devrait produire l'effet inverse. Plus le coach connaît les automatismes de la personnalité, plus il devrait devenir prudent à l'égard de ses propres certitudes.

Une posture juste ne consiste pas à ne rien savoir, mais à maintenir le savoir ouvert. Le coach peut avoir une hypothèse sans la transformer en diagnostic. Il peut reconnaître une dynamique sans y enfermer la personne. Il peut utiliser son intuition tout en la confrontant au vécu du client.

La maturité professionnelle ne se mesure donc pas à la disparition du profil. Elle apparaît lorsque le coach peut mobiliser les ressources de sa personnalité sans imposer ses besoins défensifs à la relation.

Quelques repères éthiques

Le coach doit être particulièrement vigilant lorsqu'il utilise l'Ennéagramme dans l'accompagnement. Le type ne doit jamais devenir une explication totale de la personne ni un argument d'autorité. Le client doit rester libre de reconnaître ou non les hypothèses proposées.

Il importe également de distinguer ce qui relève du coaching, de la psychothérapie, du conseil, de la formation ou de l'accompagnement spirituel. Le désir d'aider ne justifie pas de dépasser son champ de compétence.

Enfin, la qualité de l'alliance ne doit pas être confondue avec la dépendance. Un coaching fécond conduit progressivement le client à davantage d'autonomie. Le coach accepte que certaines transformations lui échappent, que certains effets apparaissent après la fin de l'accompagnement et que le client puisse poursuivre son chemin sans lui.

Pour conclure

Le profil du coach influence bien ce qui peut émerger dans l'accompagnement. Il détermine en partie ce qui sera remarqué, encouragé, approfondi ou laissé dans l'ombre.

Le coach de type 1 favorise la cohérence, mais peut réduire la place de l'imperfection.

Le type 2 facilite la confiance, mais risque d'entretenir la dépendance.

Le type 3 mobilise vers l'action, mais peut accélérer le processus.

Le type 4 ouvre à la profondeur, mais peut privilégier l'intensité.

Le type 5 apporte de la compréhension, mais risque de maintenir la distance.

Le type 6 renforce la sécurité, mais peut limiter l'audace.

Le type 7 ouvre les possibles, mais peut contourner la souffrance.

Le type 8 développe la puissance d'agir, mais risque d'imposer son intensité.

Le type 9 offre un accueil inclusif, mais peut éviter la confrontation.

Aucun profil ne possède la posture idéale. Tous peuvent devenir d'excellents coachs lorsqu'ils reconnaissent leur propre manière d'influencer la relation.

La neutralité absolue est inaccessible. Une présence consciente, humble et régulièrement supervisée est en revanche possible.

La question professionnelle centrale n'est donc pas : « Comment ne plus influencer mon client ? » Elle devient : « Comment être suffisamment conscient de mon influence pour que le client reste libre de faire émerger ce qui lui appartient vraiment ? »

Annexe 5 : Ennéagramme et intelligence collective : la Théorie U appliquée aux équipes

Une équipe ne devient pas intelligente par la seule addition de ses compétences

Une équipe peut réunir des personnes compétentes, expérimentées et motivées sans parvenir à produire une véritable intelligence collective. Les informations circulent mal, certains sujets restent impossibles à aborder, les décisions sont préparées par quelques-uns et les réunions reproduisent les mêmes oppositions.

Chacun perçoit une partie pertinente de la réalité, mais cherche parfois à faire prévaloir son propre regard. Les différences qui pourraient enrichir la compréhension deviennent alors des sources de tensions, de malentendus ou d'évitement.

L'intelligence collective ne consiste pas à mettre tout le monde d'accord. Elle apparaît lorsqu'un groupe devient capable de recevoir la diversité de ses perceptions, de confronter ses interprétations et de construire une réponse qu'aucun de ses membres n'aurait pu élaborer seul.

L'Ennéagramme et la Théorie U peuvent contribuer à ce processus de deux manières complémentaires. L'Ennéagramme aide à reconnaître les différentes structures d'attention présentes dans l'équipe. La Théorie U propose un chemin collectif pour suspendre les anciennes réponses, approfondir l'observation et faire émerger des solutions nouvelles.

L'Ennéagramme éclaire la diversité des regards. La Théorie U transforme cette diversité en mouvement créateur.

Pourquoi les équipes reproduisent-elles leurs anciennes réponses ?

Lorsqu'une organisation rencontre une difficulté, elle commence souvent par utiliser les solutions qui ont déjà fonctionné. Elle renforce les procédures, modifie les objectifs, réorganise les responsabilités ou demande davantage d'efforts.

Ces réponses peuvent être adaptées lorsque le problème est connu. Elles le sont beaucoup moins lorsque l'environnement, les attentes des bénéficiaires ou les relations de travail ont profondément changé.

La Théorie U désigne par « téléchargement » cette tendance à interpréter la réalité actuelle à partir des catégories du passé. Le groupe croit examiner une situation nouvelle, mais il réactive ses habitudes de pensée, ses rapports de pouvoir et ses manières de décider.

Le téléchargement possède également une dimension relationnelle. Dans certaines équipes, les mêmes personnes proposent, les mêmes personnes critiquent, les mêmes personnes temporisent et les mêmes personnes finissent par décider. Chacun joue un rôle devenu prévisible.

L'Ennéagramme permet de comprendre que cette répétition ne vient pas seulement de l'organisation officielle. Elle est alimentée par des stratégies de personnalité. Certains membres cherchent à garantir la qualité, d'autres le lien, la réussite, la singularité, la maîtrise de l'information, la sécurité, l'ouverture des possibles, le contrôle ou la paix.

Ces intentions ont toutes leur utilité. Mais lorsqu'elles deviennent automatiques, elles enferment l'équipe dans des scénarios répétitifs.

L'Ennéagramme comme cartographie des attentions

L'Ennéagramme ne doit pas être utilisé pour distribuer des rôles rigides. Dire que le type 1 s'occupera de la qualité, le type 2 des relations et le type 3 des résultats reviendrait à enfermer chacun dans son fonctionnement habituel.

Son intérêt est ailleurs : il montre qu'une même situation peut être perçue depuis neuf orientations différentes de l'attention.

Face à un projet de transformation,

le type 1 se demande si la démarche est juste et rigoureuse.

Le type 2 s'intéresse aux personnes concernées.

Le type 3 cherche à préciser les objectifs et les résultats attendus.

Le type 4 interroge la singularité et le sens du projet.

Le type 5 veut comprendre le système et disposer des informations nécessaires.

Le type 6 examine les risques et la fiabilité du processus.

Le type 7 repère les opportunités.

Le type 8 s'interroge sur le pouvoir réel de décision.

Le type 9 cherche à savoir si chacun pourra trouver sa place.

Aucune de ces questions ne suffit à elle seule. Ensemble, elles permettent d'explorer la situation avec davantage de profondeur.

L'intelligence collective commence lorsque chaque membre peut apporter son regard sans prétendre qu'il constitue toute la réalité.

Les cinq mouvements de la Théorie U

Appliquée à une équipe, la Théorie U peut être présentée à travers cinq mouvements : co-initier, co-percevoir, être présent ensemble, co-crée et co-évoluer.

Co-initier consiste à réunir les personnes concernées autour d'une intention commune. Co-percevoir conduit l'équipe à sortir de ses représentations habituelles pour observer la réalité depuis différents points de vue. La présenciation crée un temps de retrait et d'écoute au cours duquel le groupe laisse apparaître une orientation nouvelle. Co-crée signifie transformer cette orientation en prototypes. Co-évoluer consiste enfin à apprendre des expérimentations et à inscrire les transformations dans la durée.

Ces mouvements ne forment pas une procédure mécanique. Une équipe peut revenir plusieurs fois à l'observation, reformuler son intention ou modifier ses prototypes. Le U représente un mouvement d'approfondissement et d'émergence plutôt qu'une succession rigide d'étapes.

Premier mouvement : co-initier autour d'une intention commune

Une équipe ne peut pas entrer dans un processus d'intelligence collective si elle ne sait pas pourquoi elle se réunit.

Il ne suffit pas que la direction annonce un changement. Les participants doivent pouvoir comprendre la nécessité de la démarche, exprimer ce qu'ils en attendent et identifier la question à laquelle ils cherchent collectivement à répondre.

Une intention commune n'exige pas que tous possèdent la même motivation. Certains veulent améliorer le service rendu, d'autres retrouver de meilleures conditions de travail, sécuriser l'avenir, développer un projet innovant ou rétablir la confiance. Ces motivations peuvent converger autour d'une question partagée.

L'Ennéagramme aide à entendre les différentes conditions d'engagement.

Le type 1 souhaite que le processus soit sérieux.

Le type 2 veut savoir comment les personnes seront considérées.

Le type 3 a besoin d'un objectif suffisamment clair.

Le type 4 cherche une finalité porteuse de sens.

Le type 5 veut connaître le cadre et les informations disponibles.

Le type 6 demande des garanties sur la fiabilité du processus.

Le type 7 souhaite percevoir les possibilités nouvelles.

Le type 8 veut savoir qui décide réellement.

Le type 9 vérifie que toutes les parties pourront être entendues.

Le facilitateur ne doit pas répondre immédiatement à chacune de ces attentes. Il les accueille comme des informations sur les conditions nécessaires à l'engagement collectif.

Une question utile pourrait être : « Quelle situation ne pouvons-nous plus résoudre en reproduisant nos anciennes manières de faire ? »

Deuxième mouvement : co-percevoir la réalité

Une équipe travaille souvent à partir de représentations indirectes : tableaux de bord, comptes rendus, procédures, opinions des responsables ou souvenirs d'expériences antérieures.

La co-perception invite les membres à se rapprocher de la réalité. Ils peuvent rencontrer les bénéficiaires, observer les pratiques quotidiennes, écouter les partenaires, suivre le parcours d'un usager ou interroger les personnes qui voient la situation autrement.

Il ne s'agit pas encore de chercher des solutions. L'équipe apprend d'abord à regarder.

Cette étape demande de traverser la voix du jugement. Lorsqu'une personne entend un témoignage qui contredit sa représentation, son premier mouvement peut être de l'expliquer, de le relativiser ou de défendre son service. La consigne consiste à suspendre momentanément cette réaction : « Et si ce témoignage contenait une information que notre manière habituelle de penser ne permettait pas d'entendre ? »

L'Ennéagramme permet de vérifier ce que chaque profil risque de sélectionner. Le type 1 repérera les dysfonctionnements ; le type 2, la qualité des relations ; le type 3, les résultats obtenus ; le type 4, les expériences singulières ; le type 5, les informations manquantes ; le type 6, les risques ; le type 7, les possibilités ; le type 8, les rapports de pouvoir ; le type 9, les points de convergence.

Le travail collectif consiste à réunir ces observations sans les réduire trop rapidement à une interprétation unique.

Ouvrir l'esprit, le cœur et la volonté

La descente du U suppose trois ouvertures.

Ouvrir l'esprit signifie suspendre la voix du jugement. Les membres acceptent que leurs explications habituelles soient incomplètes.

Ouvrir le cœur consiste à traverser la voix du cynisme. Ils ne regardent plus les usagers, les collègues ou les partenaires comme des catégories abstraites. Ils essaient de percevoir la situation depuis leur place.

Ouvrir la volonté demande de traverser la voix de la peur. L'équipe accepte que la transformation puisse remettre en cause des habitudes, des fonctions, des compétences valorisées ou certains équilibres de pouvoir.

L'Ennéagramme montre que ces ouvertures ne présentent pas la même difficulté pour chacun. Certaines personnes suspendent facilement leur jugement, mais restent émotionnellement à distance. D'autres éprouvent beaucoup d'empathie, mais craignent d'abandonner une manière de travailler qui leur assure une place reconnue. D'autres encore sont prêtes à agir, mais sans avoir suffisamment écouté.

La richesse du collectif apparaît lorsque les membres s'aident mutuellement à ouvrir les trois dimensions.

Troisième mouvement : la présenciation collective

Au bas du U, le groupe cesse provisoirement d'accumuler des informations et de défendre des solutions. Il prend le temps de laisser décanter ce qu'il a observé.

Cette étape est souvent difficile dans les organisations. Le silence peut sembler improductif, et l'absence de réponse immédiate peut être interprétée comme un manque de compétence. Pourtant, un groupe ne fait pas émerger une solution nouvelle s'il remplit immédiatement tout l'espace avec ses anciennes idées.

La présenciation ne consiste pas à attendre passivement une révélation. Elle permet de relier trois questions : « Que devons-nous laisser derrière nous ? », « Qu'est-ce qui cherche à naître ? » et « Quelle responsabilité sommes-nous prêts à assumer ? »

Un temps individuel peut précéder le partage collectif. Chacun écrit ce qu'il comprend maintenant de la situation, ce qu'il doit abandonner et ce qu'il voudrait voir advenir. Le partage s'effectue ensuite sans débat immédiat. Les membres écoutent les résonances, les différences et les formulations qui reviennent.

Le facilitateur doit veiller à ce que la présenciation ne devienne pas une recherche artificielle d'unanimité. Une intuition collective peut apparaître sous la forme d'une convergence, mais aussi d'une tension qu'il devient enfin possible de nommer.

Ce qui émerge n'est pas toujours une vision enthousiasmante. Il peut s'agir de reconnaître qu'une activité doit cesser, qu'un conflit doit être traité, qu'une compétence manque ou qu'un système de décision n'est plus adapté.

Quatrième mouvement : cristalliser une intention

Après le temps de présenciation, l'équipe cherche à formuler une orientation suffisamment claire pour guider l'action.

Cette intention n'est pas encore un plan détaillé. Elle exprime ce que le groupe veut servir et la transformation qu'il juge nécessaire.

Une équipe peut, par exemple, passer de l'intention vague « améliorer la communication » à une formulation plus engageante : « Permettre aux équipes de terrain de signaler un problème et d'obtenir une réponse explicite dans un délai convenu. »

L'Ennéagramme aide à tester la qualité de cette intention.

Est-elle suffisamment exigeante pour le type 1 ?

Prend-elle en compte les personnes pour le type 2 ?

Peut-elle être traduite en résultats pour le type 3 ?

Possède-t-elle un sens pour le type 4 ?

Est-elle cohérente pour le type 5 ?

A-t-elle examiné les risques repérés par le type 6 ?

Ouvre-t-elle de vraies possibilités pour le type 7 ?

Assume-t-elle les décisions nécessaires pour le type 8 ?

Peut-elle inclure les différentes parties prenantes pour le type 9 ?

Cette confrontation ne vise pas à satisfaire parfaitement chaque profil. Elle permet de vérifier que l'intention ne repose pas sur un angle mort majeur.

Cinquième mouvement : co-créer par des prototypes

Une équipe peut être profondément inspirée au terme d'un séminaire et reprendre exactement ses anciennes habitudes dès le lendemain. L'intelligence collective ne devient réelle que lorsqu'elle produit des expérimentations.

Un prototype est une action limitée qui permet d'apprendre. Il ne cherche pas à déployer immédiatement une solution définitive. Il rend une intention visible, observable et améliorable.

Une équipe qui veut renforcer la coopération peut tester une nouvelle réunion pendant un mois. Une organisation qui souhaite mieux écouter ses bénéficiaires peut organiser quelques entretiens et modifier un point précis du parcours. Un établissement qui veut développer la participation peut confier une décision clairement délimitée à un groupe pilote.

Les profils contribuent différemment à cette étape.

- | | |
|--|---|
| Le type 1 veille à la qualité. | Le type 2 entretient l'attention aux personnes. |
| Le type 3 organise le passage à l'action. | Le type 4 préserve le sens et la singularité. |
| Le type 5 structure l'apprentissage. | Le type 6 identifie les points de vigilance. |
| Le type 7 stimule la créativité. | Le type 8 donne l'énergie nécessaire à la décision. |
| Le type 9 favorise l'appropriation collective. | |

Mais chaque contribution peut devenir excessive. La qualité peut se transformer en perfectionnisme, l'attention aux personnes en évitement de toute insatisfaction, la recherche de résultats en précipitation, la quête de sens en complexification, l'analyse en retardement, la prudence en immobilisme, la créativité en dispersion, la décision en passage en force et l'inclusion en consensus mou.

Le rôle du facilitateur est d'aider l'équipe à utiliser chaque ressource sans se laisser enfermer par elle.

Sixième mouvement : co-évoluer

L'expérimentation ne constitue pas la fin du processus. L'équipe doit observer ce que le prototype produit, écouter les personnes concernées et accepter de modifier son projet.

Cette étape demande une culture dans laquelle l'erreur peut devenir une source d'apprentissage. Si l'échec d'un prototype est immédiatement utilisé pour chercher un responsable, les membres cesseront rapidement d'expérimenter.

Co-évoluer signifie également transformer progressivement les structures qui empêchent les nouvelles pratiques de durer : modes de décision, circulation de l'information, critères d'évaluation, répartition du pouvoir ou reconnaissance du travail.

Une équipe ne change pas durablement parce qu'elle a vécu un atelier stimulant. Elle change lorsque les apprentissages issus du processus sont intégrés à ses pratiques ordinaires.

Les neuf contributions à l'intelligence collective

Profil	Contribution possible	Dérive collective	Invitation nécessaire
1	Éthique, qualité, amélioration	Critique, rigidité, perfectionnisme	Observer avant de corriger
2	Empathie, coopération, attention aux besoins	Suradaptation, dépendance, non-dits	Vérifier les besoins et accepter les limites
3	Mobilisation, efficacité, concrétisation	Compétition, précipitation, culte du résultat	Valoriser aussi le processus et la vérité
4	Sens, créativité, expression des différences	Dramatisation, idéalisation, sentiment d'exclusion	S'appuyer sur le réel et l'ordinaire
5	Analyse, recul, structuration des connaissances	Retrait, intellectualisation, rétention d'information	Partager et participer à l'expérimentation
6	Vigilance, loyauté, anticipation des risques	Doute généralisé, suspicion, dépendance à l'autorité	Distinguer prudence et recherche de certitude
7	Innovation, enthousiasme, ouverture des possibles	Dispersion, évitement des difficultés	Choisir, approfondir et persévérer
8	Courage, décision, protection du collectif	Domination, polarisation, intimidation	Écouter avant d'agir et partager le pouvoir
9	Inclusion, médiation, vision globale	Inertie, consensus superficiel, oubli des priorités	Nommer les divergences et prendre position

Ce tableau ne doit pas être utilisé pour attribuer définitivement une fonction à chacun. Une personne ne doit pas devenir « celle qui exprime les risques » ou « celui qui maintient la paix » simplement parce que son profil semble l'y prédisposer.

L'intelligence collective se développe lorsque chaque membre peut apporter sa compétence naturelle, mais aussi exercer les capacités qu'il mobilise moins spontanément.

Les trois centres dans l'équipe

Une équipe peut être déséquilibrée même lorsque plusieurs profils y sont représentés.

Une culture dominée par le centre mental analyse, anticipe et planifie, mais peut retarder indéfiniment l'action ou perdre le contact avec l'expérience des personnes.

Une culture dominée par le centre émotionnel accorde de l'importance au climat, à l'image et à la reconnaissance. Elle sait mobiliser, mais peut éviter les informations susceptibles de blesser ou de remettre en cause l'identité collective.

Une culture dominée par le centre instinctif décide, agit et protège son territoire. Elle avance rapidement, mais peut négliger l'analyse, l'écoute et la complexité relationnelle.

Une décision collective gagne donc à répondre à trois séries de questions. Le centre mental demande si le projet est cohérent et suffisamment informé. Le centre émotionnel examine son sens et ses conséquences relationnelles. Le centre instinctif vérifie si l'équipe possède l'énergie et la volonté nécessaires pour agir.

L'équilibre ne signifie pas que les trois centres occupent toujours la même place. Il signifie qu'aucun n'est durablement exclu.

Les principaux pièges collectifs

L'équipe typée

Une équipe ne possède pas nécessairement un type Ennéagramme au sens où une personne en possède un. Elle peut toutefois développer une culture qui ressemble à certaines stratégies : perfectionnisme, recherche de reconnaissance, compétition, retrait, méfiance, dispersion, contrôle ou évitement du conflit.

Parler prudemment d'une « coloration » collective peut aider à réfléchir. Affirmer que l'organisation « est de type 6 » ou « fonctionne en type 3 » risque en revanche de transformer une métaphore en diagnostic.

L'assignation des rôles

Lorsque les profils sont connus, le groupe peut enfermer chacun dans une fonction : « C'est normal qu'il critique, c'est un type 1 » ; « Demandons au 7 de trouver des idées » ; « Le 9 arrangera le conflit ».

Ces raccourcis empêchent la personne d'évoluer et dispensent parfois l'équipe de traiter le fond du problème.

Le consensus prématuré

L'intelligence collective ne consiste pas à faire disparaître les divergences. Un accord obtenu trop rapidement peut cacher la peur du conflit, la pression hiérarchique ou le désengagement de certains participants.

Une décision véritablement collective n'exige pas que chacun préfère la même solution. Elle demande que les objections aient pu être entendues, que les modalités de décision soient claires et que chacun sache comment contribuer à la mise en œuvre.

L'illusion participative

La Théorie U ne doit pas servir à faire valider une décision déjà prise. Si la direction conserve seule le pouvoir de décision, cela doit être annoncé. Un processus présenté comme ouvert alors que ses conclusions sont déterminées à l'avance détruit la confiance.

Il convient donc de préciser ce qui est ouvert à la co-construction, ce qui relève de la consultation et ce qui ne peut pas être négocié.

La méconnaissance des rapports de pouvoir

Un cercle de parole ne supprime pas les différences de statut. Un salarié ne parle pas nécessairement avec la même liberté que son responsable, surtout si celui-ci participe à son évaluation.

Le facilitateur doit prendre en compte ces asymétries. Des entretiens confidentiels, des contributions anonymisées ou des temps de travail entre pairs peuvent être nécessaires pour que certaines réalités puissent être exprimées.

La recherche artificielle d'une expérience profonde

Le silence, les pratiques attentionnelles ou les questions existentielles peuvent favoriser la présenciation, mais ils ne doivent pas être imposés comme preuve d'authenticité. Certaines personnes réfléchissent mieux en marchant, en écrivant ou en échangeant avec un partenaire.

Le fond du U n'est pas un moment émotionnel spectaculaire. Il peut prendre la forme très simple d'une évidence partagée : « Nous ne pouvons plus continuer ainsi. »

Un exemple d'application

Imaginons une équipe de formation confrontée à une baisse de participation et à une augmentation des abandons.

Sa première réaction consiste à renforcer la communication et à rappeler davantage les participants. Ces mesures reproduisent les solutions habituelles sans interroger l'expérience vécue.

Dans la phase de co-initiation, l'équipe reformule sa question : « Comment créer un parcours dans lequel les participants peuvent rester engagés malgré leurs contraintes professionnelles et personnelles ? »

Pendant la co-perception, les membres rencontrent des participants ayant abandonné, observent une journée de formation et interrogent les formateurs. Ils découvrent que le problème ne concerne pas seulement la communication. Certains participants ne comprennent pas la progression pédagogique, d'autres n'osent pas signaler leurs difficultés, tandis que plusieurs formateurs transmettent des consignes différentes.

Au cours d'un temps de présenciation, l'équipe reconnaît qu'elle doit abandonner l'idée selon laquelle les abandons seraient principalement dus au manque de motivation. Une intention apparaît : rendre les difficultés visibles et permettre une réponse rapide avant le décrochage.

L'équipe conçoit alors trois prototypes limités : un point individuel après la première séquence, un repère visuel présentant la progression et un canal unique pour signaler une difficulté.

Après quelques semaines, elle recueille les retours, conserve ce qui fonctionne et modifie le reste. L'intelligence collective n'a pas produit une solution parfaite ; elle a permis un apprentissage partagé fondé sur la réalité.

Une proposition d'atelier d'une journée

La matinée peut commencer par la clarification du cadre, de la question de travail et du pouvoir réel de décision. Chaque participant formule ce qu'il espère et ce qu'il redoute.

L'équipe réalise ensuite une cartographie de la situation. Les faits, les acteurs, les réussites, les tensions et les informations manquantes sont distingués. Les membres identifient également les personnes dont la voix n'est habituellement pas entendue.

Un temps consacré aux structures d'attention permet d'introduire l'Ennéagramme. Chacun observe ce qu'il remarque spontanément et ce qu'il risque de négliger, sans que les profils soient nécessairement rendus publics.

Après une phase d'écoute en petits groupes, les participants répondent individuellement à trois questions : « Que devons-nous cesser de reproduire ? », « Qu'est-ce qui semble vouloir apparaître ? » et « À quoi suis-je personnellement prêt à contribuer ? »

L'après-midi commence par une mise en commun sans débat immédiat. L'équipe recherche les convergences, mais aussi les tensions qui doivent rester visibles. Elle formule ensuite une intention de travail.

Des sous-groupes conçoivent quelques prototypes. Chaque proposition précise l'action à tester, les personnes concernées, la durée, les signes à observer et la manière de recueillir les retours.

La journée se termine par des engagements concrets : qui fait quoi, avec qui, avant quelle date et à quel moment l'équipe relira-t-elle l'expérience ?

Les questions du facilitateur

Au cours du processus, quelques questions peuvent aider l'équipe à approfondir son travail :

- « Que répétons-nous alors que la situation a changé ? »
- « Quelles informations cherchons-nous à expliquer avant de les avoir réellement entendues ? »
- « Quelle personne ou quel groupe concerné n'est pas représenté dans cette salle ? »
- « Quel désaccord n'osons-nous pas encore formuler ? »
- « Que défendons-nous parce que cela fonctionne encore, et que défendons-nous seulement parce que cela nous rassure ? »
- « Qu'est-ce que cette transformation nous demande d'abandonner ? »
- « Quelle possibilité devient visible lorsque nous cessons de protéger notre solution préférée ? »
- « Quel prototype suffisamment petit pourrait nous apprendre quelque chose rapidement ? »
- « Comment saurons-nous que l'expérience améliore réellement la situation des personnes concernées ? »

Ces questions ne remplacent pas la connaissance du contexte. Elles servent à déplacer l'attention lorsque le groupe revient trop rapidement à ses habitudes.

Les précautions éthiques

L'utilisation de l'Ennéagramme en équipe demande un cadre explicite. La connaissance ou la révélation du profil ne doit pas être imposée. Les informations personnelles partagées pendant un atelier ne doivent pas être utilisées ensuite pour évaluer, recruter ou attribuer des fonctions.

Le manager ne devrait pas typer ses collaborateurs à leur place. Le profil est une hypothèse de connaissance de soi, non une identité professionnelle.

L'animateur doit également éviter de psychologiser un problème organisationnel. Une équipe peut rencontrer des difficultés non parce que ses membres manquent d'ouverture, mais parce que les objectifs sont contradictoires, les moyens insuffisants ou les responsabilités mal définies.

L'Ennéagramme éclaire les réactions humaines à une situation. Il ne doit pas servir à masquer les causes structurelles ni à rendre les individus responsables d'un système défaillant.

La Théorie U doit, de son côté, rester reliée à des données objectives, à une gouvernance claire et à des décisions responsables. L'intuition collective ne dispense ni de l'analyse ni de la confrontation au réel.

De la diversité à la polyphonie

Une équipe intelligente n'est pas une équipe dans laquelle les différences ont disparu. Elle ressemble davantage à une polyphonie : chaque voix conserve sa singularité tout en participant à une œuvre commune.

L'Ennéagramme permet aux membres de reconnaître que leur manière de voir est à la fois précieuse et limitée.

- Le type 1 n'a pas à renoncer à son exigence, mais à écouter avant de corriger.
- Le type 2 peut prendre soin des personnes sans parler à leur place.
- Le type 3 peut conduire vers l'action sans réduire le processus à la performance.
- Le type 4 peut préserver le sens sans disqualifier l'ordinaire.
- Le type 5 peut apporter sa compréhension en restant engagé.
- Le type 6 peut exercer sa vigilance sans paralyser l'expérimentation.
- Le type 7 peut ouvrir des possibilités sans fuir les difficultés.
- Le type 8 peut soutenir la décision sans confisquer le pouvoir.
- Le type 9 peut favoriser l'unité sans effacer les désaccords.

La Théorie U donne à ces différents regards un chemin commun : observer, écouter, laisser décanter, faire émerger, expérimenter et apprendre.

Pour conclure

L'intelligence collective ne naît ni de la bonne volonté ni de l'unanimité. Elle demande une organisation du dialogue, une reconnaissance des rapports de pouvoir et une capacité à demeurer dans l'incertitude sans revenir immédiatement aux anciennes solutions.

L'Ennéagramme montre pourquoi les membres d'une équipe ne voient pas la même réalité et comment leurs stratégies de protection peuvent rigidifier le fonctionnement collectif. La Théorie U offre un processus pour transformer ces différences en apprentissage et en innovation.

Le premier apporte une cartographie des filtres de l'attention. La seconde propose un mouvement permettant de les suspendre suffisamment pour qu'une perception nouvelle devienne possible.

Une équipe devient véritablement intelligente lorsqu'elle ne cherche plus seulement à additionner les opinions de ses membres. Elle apprend à créer un espace dans lequel chacun peut apporter son regard, reconnaître sa partialité et se laisser transformer par ce que les autres lui révèlent.

La question n'est alors plus seulement : « Quelle est la meilleure idée proposée autour de la table ? » Elle devient : « Que pouvons-nous percevoir, décider et créer ensemble que personne ne pouvait encore voir seul ? »

Annexe 6 : De l'ego à la présence : Ennéagramme, Théorie U et spiritualité chrétienne

Trois approches qui peuvent dialoguer sans être confondues

L'Ennéagramme, la Théorie U et la spiritualité chrétienne parlent, chacune dans leur langage, de transformation. L'Ennéagramme invite à reconnaître les automatismes de la personnalité. La Théorie U propose de suspendre les anciennes réponses afin de percevoir ce qui cherche à émerger. La vie chrétienne appelle l'être humain à se convertir, à accueillir la grâce et à suivre le Christ.

Ces trois démarches peuvent entrer en résonance. Elles évoquent le dépouillement, la disponibilité intérieure, l'ouverture du cœur et le passage d'une existence dominée par les réactions automatiques à une vie plus libre.

Mais elles ne se situent pas sur le même plan.

L'Ennéagramme est un outil de connaissance de soi. La Théorie U est une démarche de transformation personnelle et collective. La spiritualité chrétienne est une relation vivante avec Dieu, fondée sur la Révélation, la personne du Christ et l'action de l'Esprit Saint.

L'Ennéagramme ne révèle pas qui est Dieu. La Théorie U ne constitue pas une théologie de l'Esprit Saint. La présenciation ne remplace ni la prière ni le discernement spirituel. L'« essence » décrite par certaines traditions de l'Ennéagramme ne peut pas être simplement identifiée à l'âme, à l'image de Dieu ou à la vie de la grâce.

Le dialogue devient fécond précisément lorsque ces distinctions sont respectées.

Que signifie passer de l'ego à la présence ?

Le mot « ego » peut prêter à confusion. Dans certaines approches spirituelles, il désigne une illusion qu'il faudrait dissoudre. Dans la psychologie, il peut désigner une fonction nécessaire à la construction de l'identité. Dans le langage courant, il évoque souvent l'orgueil ou le narcissisme.

Dans le cadre de l'Ennéagramme, l'ego peut être compris comme l'organisation automatique de notre personnalité autour d'une stratégie de sécurité. Cette organisation nous a permis de nous adapter, de protéger notre intégrité et de trouver une place dans le monde. Elle ne doit donc pas être méprisée.

Le problème n'est pas de posséder une personnalité. Il apparaît lorsque nous nous identifions totalement à son fonctionnement : « Je dois être irréprochable », « Je dois être nécessaire », « Je dois réussir », « Je dois être différent », « Je dois tout comprendre », « Je dois prévoir les dangers », « Je dois éviter l'enfermement », « Je dois rester fort » ou « Je dois préserver la paix ».

Ces stratégies finissent par réduire notre liberté. Nous ne choisissons plus vraiment notre réponse : nous reproduisons celle qui nous rassure.

Passer de l'ego à la présence ne signifie donc pas détruire la personnalité. Il s'agit de cesser de lui abandonner toute la direction de notre existence.

La présence apparaît lorsque nous pouvons observer une réaction sans lui obéir immédiatement, accueillir une émotion sans nous y réduire et reconnaître une peur sans lui laisser prendre seule la décision.

Dans une perspective chrétienne, ce passage ne consiste pas à se délivrer soi-même par une meilleure conscience. Il crée une disponibilité intérieure permettant d'accueillir plus librement Dieu, les autres, la réalité et notre propre vocation.

La personne chrétienne ne se dissout pas

La foi chrétienne n'annonce pas la disparition de la personne, mais son accomplissement dans la relation. Dieu appelle chacun par son nom. La communion avec Lui ne supprime pas la singularité ; elle la libère de ce qui l'enferme.

Le renoncement évangélique à soi-même ne signifie donc ni mépris de soi, ni effacement psychologique, ni abandon de sa responsabilité. Il concerne le moi qui veut se posséder, se sauver et se définir indépendamment de Dieu et des autres.

La conversion ne détruit pas le sujet. Elle l'aide à passer d'un moi défensif à une personne capable de recevoir et de se donner.

Cette distinction est importante dans l'utilisation spirituelle de l'Ennéagramme. Le profil n'est pas une fausse personnalité qu'il faudrait éliminer. Il constitue une manière humaine, partielle et blessée d'entrer en relation avec le monde. Ses ressources peuvent être purifiées et mises au service de l'amour.

Le type 1 ne doit pas renoncer à son sens de la justice, mais à la prétention de devenir juste par sa seule perfection.

Le type 2 ne doit pas cesser d'aimer, mais renoncer à obtenir l'amour en se rendant indispensable.

Le type 3 n'a pas à abandonner ses capacités de réalisation, mais à ne plus faire dépendre sa valeur de sa réussite.

La grâce ne supprime pas la nature ni la personnalité. Elle les guérit, les oriente et les accomplit.

Présence à soi, aux autres, au monde et à Dieu

La présence possède plusieurs dimensions.

Être présent à soi consiste à reconnaître ce qui se passe intérieurement : pensées, sensations, émotions, désirs, peurs et impulsions. Cette présence n'est ni complaisance ni analyse permanente. Elle permet de ne pas projeter inconsciemment sur les autres ce que nous refusons de voir en nous.

Être présent à l'autre signifie l'accueillir sans le réduire à nos attentes, à son comportement ou à son profil. L'autre reste toujours plus grand que notre compréhension de lui.

Être présent au monde demande de recevoir la réalité telle qu'elle est, avec sa beauté, ses blessures, ses contraintes et ses appels. Une spiritualité qui néglige les faits, les responsabilités ou les injustices devient une fuite.

Être présent à Dieu consiste d'abord à reconnaître qu'Il est déjà présent. La prière chrétienne ne produit pas cette présence. Elle rend la personne disponible à Celui qui la précède, l'appelle et l'aime.

La présence chrétienne est donc une réponse. Elle ne consiste pas à atteindre par ses propres forces un état supérieur de conscience, mais à consentir à une relation offerte.

Les trois langages de la transformation

Ennéagramme	Théorie U	Spiritualité chrétienne
Reconnaître les automatismes de la personnalité	Suspendre les réponses issues du passé	Entrer dans un chemin de conversion
Observer les fixations, passions et mécanismes de défense	Ouvrir l'esprit, le cœur et la volonté	Accueillir la vérité, la charité et l'appel de Dieu
Se désidentifier de ses réactions	Laisser partir ce qui doit être abandonné	Renoncer à ce qui éloigne de Dieu et des autres
Retrouver une liberté intérieure	Se rendre disponible à ce qui cherche à émerger	Discerner ce qui conduit à davantage de foi, d'espérance et de charité
Mobiliser les ressources du profil	Prototyper une réponse nouvelle	Traduire la foi en actes et relire leurs fruits

Ces rapprochements expriment des analogies, non des équivalences. Une ouverture psychologique peut préparer une disponibilité spirituelle, mais elle ne produit pas la grâce. Une intuition créative peut devenir un lieu de discernement, mais elle ne constitue pas automatiquement un appel de Dieu.

La descente du U et le mystère pascal

La forme du U peut évoquer, pour un chrétien, une dynamique pascal : descente, dépouillement, passage par le silence, puis apparition d'une vie nouvelle.

Dans la descente du U, la personne suspend ses anciennes réponses, accepte de ne pas savoir et laisse partir ce qui ne peut plus porter la vie. Au fond du U, elle demeure dans un espace où l'ancien s'efface alors que le nouveau n'est pas encore pleinement visible. Dans la remontée, une orientation se précise, s'incarne et devient action.

Cette dynamique peut entrer en résonance avec certains passages bibliques : quitter, traverser le désert, mourir à soi-même, attendre et recevoir une mission nouvelle. Le grain de blé doit consentir à tomber en terre pour porter du fruit. Les disciples traversent la désorientation de la Passion avant de recevoir la joie de la Résurrection et la force de l'Esprit Saint.

Mais l'analogie doit rester prudente. Le mystère pascal ne constitue pas une méthode de développement personnel. La Croix ne représente pas seulement l'abandon d'une ancienne stratégie. Elle est le don du Christ, l'entrée de Dieu dans la souffrance et la mort humaines. La Résurrection n'est pas un futur que les disciples auraient fait émerger par la qualité de leur présence. Elle est un acte de Dieu, un don radicalement nouveau qu'ils reçoivent.

Le U peut offrir une représentation humaine du dépouillement et de la disponibilité. Il ne peut pas expliquer le mystère pascal ni s'y substituer.

Ouvrir l'esprit : de la certitude défensive à la vérité

La Théorie U invite à suspendre la voix du jugement pour ouvrir l'esprit. Cette suspension ne signifie pas renoncer définitivement à juger ni abandonner le discernement moral. Elle consiste à différer l'interprétation afin de mieux percevoir la réalité.

Cette attitude possède une véritable résonance évangélique. Jésus invite à retirer la poutre qui se trouve dans notre œil avant de prétendre enlever la paille dans celui de notre frère. Il ne nie pas la nécessité du discernement ; Il dénonce le jugement qui condamne l'autre tout en refusant de se laisser lui-même éclairer.

L'Ennéagramme montre que chacun possède une forme particulière de certitude défensive. Nous pouvons être persuadés de savoir ce qui est juste, ce dont l'autre a besoin, ce qui conduira à la réussite, ce qui est authentique, ce qu'il faut comprendre, ce qui est dangereux, ce qui ouvre l'avenir, ce qui doit être imposé ou ce qui préservera la paix.

Ouvrir l'esprit consiste à reconnaître : « Ma perception contient peut-être une part de vérité, mais elle ne contient pas toute la vérité. »

Cette humilité intellectuelle ne conduit pas au relativisme. Elle permet au contraire de rechercher la vérité sans la confondre trop rapidement avec notre propre point de vue.

Ouvrir le cœur : du cynisme à la compassion

La voix du cynisme protège contre la déception et la vulnérabilité. Elle affirme que les personnes ne changent pas, que chacun défend seulement ses intérêts et que toute générosité dissimule une recherche personnelle.

La Théorie U invite à traverser cette voix en ouvrant le cœur. Il s'agit d'accepter d'être touché par l'expérience d'autrui.

Pour le chrétien, cette ouverture peut évoquer la compassion du Christ. Dans l'Évangile, Jésus ne regarde pas les foules comme une masse anonyme. Il se laisse toucher par la souffrance, la foi, la solitude et le désir des personnes qu'Il rencontre.

La compassion chrétienne ne signifie pourtant pas fusionner avec l'émotion de l'autre ni répondre à toutes ses demandes. Elle unit proximité et vérité, tendresse et liberté.

L'Ennéagramme permet de repérer les protections qui ferment le cœur.

Le type 1 peut se réfugier dans le jugement,
le type 2 dans l'aide,
le type 3 dans l'efficacité,
le type 4 dans sa propre expérience émotionnelle,
le type 5 dans la distance,
le type 6 dans la méfiance,
le type 7 dans l'optimisme,
le type 8 dans la force
et le type 9 dans un apaisement qui évite le conflit.

Ouvrir le cœur demande à chacun de quitter sa manière habituelle de se protéger contre la rencontre.

Ouvrir la volonté : de la maîtrise au consentement

La troisième ouverture concerne la volonté. Pour qu'une vie nouvelle puisse apparaître, il faut accepter de laisser mourir certaines sécurités, images de soi ou manières d'agir.

La spiritualité chrétienne connaît ce mouvement de consentement. Marie répond à l'appel de Dieu sans connaître toutes les conséquences de son oui. Les disciples quittent leurs filets sans disposer d'un plan détaillé. Jésus Lui-même vit à Gethsémani un consentement qui ne supprime ni l'angoisse ni le combat.

Le consentement chrétien ne doit toutefois pas être confondu avec la passivité, la résignation ou la soumission à l'emprise humaine. Dire oui à Dieu peut exiger de dire non à une injustice, à une manipulation ou à une demande abusive.

L'ouverture de la volonté ne consiste pas davantage à accueillir comme venant de Dieu tout ce qui arrive. Le mal, la violence et la souffrance ne deviennent pas bons parce qu'ils existent. Le discernement chrétien cherche comment répondre avec Dieu au cœur du réel, non comment justifier indistinctement ce réel.

Passer de la maîtrise au consentement signifie reconnaître que nous ne pouvons pas tout contrôler, tout prévoir ni nous sauver nous-mêmes. Nous restons responsables de nos actes, mais nous acceptons que la vie reçue soit plus grande que notre projet.

Le fond du U : silence, vide et disponibilité

Au fond du U, la personne a suspendu ses anciennes réponses, mais ne possède pas encore la nouvelle. Elle traverse un moment de non-savoir.

Cette expérience peut être féconde, mais aussi inconfortable. Nos stratégies de personnalité cherchent rapidement à remplir le vide. Le type 1 formule une exigence, le type 2 se rend utile, le type 3 construit un objectif, le type 4 recherche une émotion significative, le type 5 élabore une explication, le type 6 cherche une garantie, le type 7 imagine un projet, le type 8 prend une décision et le type 9 s'installe dans une attente indéfinie.

La prière silencieuse peut aider à demeurer dans cet espace sans le remplir immédiatement. Mais le silence chrétien n'est pas une technique destinée à provoquer une intuition. Il est une manière de se tenir devant Dieu, dans la foi, même lorsqu'aucune réponse sensible n'est donnée.

L'absence de pensée, la paix corporelle ou l'apparition d'une image ne constituent pas automatiquement des signes divins. Dieu peut toucher l'intelligence, l'affectivité et le corps, mais toute expérience intérieure demeure humaine et demande à être discernée.

Le silence n'oblige pas Dieu à parler. Il rend la personne plus disponible pour écouter, attendre et consentir à ne pas posséder la réponse.

Les neuf passages de l'ego à la présence

Type 1 — De la perfection à la miséricorde

Le type 1 cherche à améliorer le monde et à répondre à une forte exigence intérieure. Dans la vie spirituelle, il peut transformer la sainteté en projet de perfection morale. Il examine ses fautes, contrôle ses comportements et risque de vivre devant Dieu comme devant un juge qu'il faudrait satisfaire.

Son passage vers la présence consiste à recevoir la sainteté comme une grâce avant de la poursuivre comme une tâche. Il découvre que la miséricorde ne supprime pas l'exigence, mais l'empêche de devenir condamnation.

La conversion du type 1 ne lui demande pas de renoncer à la vérité. Elle l'invite à unir vérité, patience et compassion. Il apprend à laisser Dieu être Dieu, au lieu de vouloir garantir par sa propre rectitude la réussite de Son œuvre.

Type 2 — De l'utilité à l'amour reçu

Le type 2 cherche naturellement à aimer, soutenir et répondre aux besoins. Dans la vie chrétienne, son dévouement peut être remarquable. Mais il risque de mesurer secrètement sa valeur à son utilité et d'oublier qu'il est lui-même une créature limitée.

Il peut prendre toutes les demandes pour des appels de Dieu, puis s'épuiser ou attendre une reconnaissance qu'il n'ose pas formuler.

Son passage vers la présence consiste à accepter d'être aimé avant d'être utile. Il découvre que Dieu ne l'aime pas pour les services qu'il rend. Cet amour reçu lui permet de servir plus librement, sans prendre la place d'autrui ni créer une dette affective.

La véritable charité respecte les limites, la liberté et la responsabilité de chacun.

Type 3 — De la réussite à la filiation

Le type 3 sait mobiliser ses capacités au service d'une mission. Dans l'Église comme dans la société, il peut conduire des projets importants et communiquer un grand dynamisme.

Mais il risque de confondre fécondité et réussite visible. Le nombre de participants, la reconnaissance obtenue ou l'efficacité d'une organisation peuvent devenir les critères implicites de la bénédiction de Dieu.

Son passage vers la présence consiste à recevoir son identité de fils ou de fille de Dieu plutôt que de ses réalisations. Il apprend que sa valeur ne diminue pas lorsque son projet échoue, lorsqu'il n'est pas reconnu ou lorsqu'un autre obtient le résultat espéré.

Libéré de l'obligation de réussir, il peut mettre son énergie au service d'une fécondité qu'il ne contrôle pas.

Type 4 — Du manque à la gratitude

Le type 4 recherche une relation personnelle, profonde et authentique. Sa sensibilité peut l'ouvrir à la beauté, au mystère et au désir de Dieu.

Mais il peut privilégier les expériences spirituelles intenses et considérer les périodes ordinaires comme un éloignement. Ce qui manque lui paraît plus vivant que ce qui lui est donné. Il risque alors de rechercher un Dieu correspondant à son idéal intérieur plutôt que de recevoir Celui qui se donne dans la réalité.

Son passage vers la présence consiste à accueillir l'ordinaire avec gratitude. Dieu n'est pas seulement présent dans l'émotion exceptionnelle, mais aussi dans la fidélité quotidienne, la simplicité des relations et le silence sans consolation sensible.

Le type 4 ne perd pas sa profondeur. Il découvre qu'elle peut habiter le réel au lieu de dépendre du manque.

Type 5 — De la maîtrise à la communion

Le type 5 cherche à comprendre avant de s'engager. Dans la vie spirituelle, il peut développer une grande connaissance des textes, de la théologie et des traditions.

Mais le savoir peut devenir une protection contre la relation. Il est possible de connaître beaucoup de choses sur Dieu sans consentir à se laisser connaître, aimer et déplacer par Lui.

Le type 5 peut également craindre que l'engagement, la communauté ou le service absorbent ses ressources. Il préserve son espace intérieur, mais risque de rester au seuil de la rencontre.

Son passage vers la présence consiste à laisser la connaissance devenir communion. Il accepte de partager ce qu'il possède, d'habiter son corps et de participer au réel sans attendre de tout comprendre.

La foi n'abolit pas l'intelligence. Elle l'ouvre à une relation qui la dépasse.

Type 6 — De la garantie à la confiance

Le type 6 recherche des repères fiables et sait reconnaître les dangers. Dans la vie chrétienne, il peut manifester une grande fidélité à une communauté, à une tradition ou à une mission.

Mais il risque de transformer l'autorité religieuse en garantie contre l'incertitude ou, à l'inverse, de soupçonner constamment ceux qui l'exercent. Il peut multiplier les consultations sans parvenir à engager sa propre liberté.

Son passage vers la présence consiste à découvrir que la confiance ne supprime pas le risque. La foi n'est pas une preuve qui rendrait toute hésitation impossible. Elle est une relation dans laquelle la personne peut avancer sans posséder toutes les garanties.

Le type 6 apprend à écouter sa conscience, à recevoir les médiations légitimes et à assumer sa décision devant Dieu.

Type 7 — Du plaisir à la joie fidèle

Le type 7 perçoit les possibilités et communique facilement l'espérance. Il peut témoigner d'une foi vivante, créative et missionnaire.

Mais il risque d'utiliser la joie chrétienne pour éviter la souffrance, le deuil ou la limite. Une difficulté prolongée lui paraît parfois incompatible avec l'appel de Dieu. Il cherche alors une nouvelle mission, une autre communauté ou une interprétation plus positive.

Son passage vers la présence consiste à distinguer le plaisir de la joie. La joie chrétienne peut traverser la souffrance sans la nier. Elle ne repose pas sur la multiplication des expériences, mais sur la fidélité d'une présence.

Le type 7 découvre que la Croix n'est pas l'échec de la joie, mais le passage où l'amour demeure lorsque le plaisir et les possibilités disparaissent.

Type 8 — De la puissance à la force vulnérable

Le type 8 possède une forte énergie pour agir, protéger et combattre l'injustice. Dans la vie chrétienne, il peut devenir un défenseur courageux des plus fragiles.

Mais il peut sacraliser son combat, confondre sa colère avec la volonté de Dieu et considérer toute opposition comme une preuve qu'il doit lutter davantage. La puissance d'action prend alors la place de l'écoute.

Son passage vers la présence consiste à accueillir la vulnérabilité sans l'associer à la faiblesse. Le Christ manifeste une autorité qui ne repose ni sur l'intimidation ni sur la domination. Sa force se révèle jusque dans le don de Lui-même.

Le type 8 n'a pas à renoncer à sa puissance. Il apprend à la mettre au service de la vie, sans confisquer la liberté des autres.

Type 9 — De l'effacement à la paix engagée

Le type 9 sait accueillir les différents points de vue et favoriser la réconciliation. Dans la vie chrétienne, il peut porter une véritable vocation à la paix et à la communion.

Mais il risque de confondre la paix avec l'absence de conflit. Il minimise sa propre parole, s'adapte aux attentes et diffère les décisions difficiles. Son humilité apparente peut masquer un oubli de lui-même et de sa responsabilité.

Son passage vers la présence consiste à reconnaître que sa parole compte. La paix évangélique n'efface pas la vérité et ne dispense pas de prendre position. Jésus peut accueillir les personnes tout en confrontant fermement ce qui enferme et détruit.

Le type 9 découvre qu'il ne sert pas la communion en disparaissant, mais en y apportant pleinement sa présence.

Tableau de synthèse

Profil	Stratégie de l'ego	Risque spirituel	Passage vers la présence
1	Devenir irréprochable	Transformer la sainteté en perfectionnisme	Recevoir la miséricorde et agir avec patience
2	Devenir indispensable	Confondre charité et besoin d'être nécessaire	Se laisser aimer et respecter les limites
3	Prouver sa valeur par ses œuvres	Confondre fécondité et réussite visible	Fonder son identité dans la filiation
4	Construire son identité autour du manque	Rechercher une expérience spirituelle exceptionnelle	Accueillir la grâce dans l'ordinaire
5	Se protéger par le savoir et le retrait	Connaître Dieu sans entrer dans la relation	Passer de la maîtrise à la communion
6	Rechercher une garantie	Remplacer la foi par la certitude ou l'obéissance défensive	Avancer dans une confiance responsable
7	Éviter la souffrance par les possibilités	Utiliser la joie pour contourner la Croix	Choisir une joie fidèle qui traverse la limite
8	Contrôler pour ne pas être vulnérable	Sacraliser sa puissance ou sa colère	Mettre sa force au service de l'amour
9	S'effacer pour préserver l'harmonie	Confondre paix, passivité et évitement	Prendre sa place dans une paix engagée

Comment discerner ce qui émerge ?

La Théorie U invite à écouter ce qui cherche à émerger. Le chrétien peut reconnaître dans cette démarche une attitude de disponibilité. Mais tout ce qui émerge intérieurement ne vient pas nécessairement de Dieu.

Une idée peut provenir de l'expérience, de l'inconscient, du désir, de la peur, de la culture du groupe ou de la stratégie du profil. Elle peut être féconde sans être une révélation. Elle peut aussi être ressentie comme spirituelle tout en servant un besoin de reconnaissance ou de contrôle. Plusieurs critères permettent d'éprouver une intuition.

Une orientation doit d'abord pouvoir être confrontée à l'Évangile. Une inspiration qui conduit au mépris, au mensonge, à la domination ou à l'utilisation d'autrui ne peut être légitimée par son intensité.

Elle doit ensuite respecter la réalité. Dieu n'appelle pas à nier les faits, les compétences nécessaires, les engagements déjà pris ou la liberté des autres.

Les fruits constituent également un repère. Une orientation conduit-elle progressivement vers davantage de foi, d'espérance, de charité, de vérité et de liberté ? Ou produit-elle fermeture, exaltation de soi, dépendance, confusion et rupture injustifiée ?

Le temps permet souvent de distinguer l'élan passager de l'appel durable. Une intuition profonde peut traverser des variations émotionnelles sans disparaître.

Le dialogue avec une personne expérimentée apporte enfin une contradiction salutaire. L'accompagnateur spirituel ne décide pas à la place de la personne, mais l'aide à reconnaître les différentes voix qui s'expriment en elle.

Aucun de ces critères ne produit une certitude mathématique. Le discernement chrétien reste un exercice de liberté, d'humilité et de confiance.

Consolation et soulagement

Une décision juste peut apporter une paix intérieure. Mais toute sensation de paix ne constitue pas un signe spirituel.

Chaque profil éprouve un soulagement lorsqu'il retrouve sa stratégie habituelle.

Le type 1 se détend lorsqu'il a corrigé la situation.

Le type 2 lorsqu'il se sent utile.

Le type 3 lorsqu'il obtient un résultat.

Le type 4 lorsqu'il rejoint une émotion familière.

Le type 5 lorsqu'il retrouve son espace.

Le type 6 lorsqu'il reçoit une garantie.

Le type 7 lorsqu'une possibilité nouvelle apparaît.

Le type 8 lorsqu'il reprend le contrôle.

Le type 9 lorsque le conflit disparaît.

Ce soulagement peut être pris pour une consolation.

Dans la tradition ignatienne, la consolation ne se réduit pas au bien-être. Elle désigne un mouvement qui oriente la personne vers davantage de foi, d'espérance et d'amour. Elle peut coexister avec la difficulté, la tristesse ou la peur.

La désolation ne se confond pas davantage avec une émotion désagréable. Elle se manifeste par un mouvement d'enfermement, de découragement, de repli ou de séparation.

L'Ennéagramme aide à reconnaître les formes de soulagement que nous prenons facilement pour une confirmation spirituelle. Il ne remplace pas les règles du discernement, mais il permet de les appliquer avec davantage de lucidité.

De l'observation de soi à la prière

L'observation intérieure peut préparer la prière, à condition de ne pas l'absorber.

La personne peut commencer par se rendre attentive à son corps, à sa respiration et à son état émotionnel. Elle identifie ensuite les pensées et les réactions liées à son profil : que cherche-t-elle à obtenir, à éviter ou à contrôler ?

Elle peut alors présenter simplement cette réalité à Dieu, sans chercher à se rendre immédiatement meilleure : « Voilà ce qui m'habite. Voilà ce que je crains. Voilà ce que je désire. »

L'écoute d'un passage biblique déplace ensuite le centre de gravité. La personne ne reste pas enfermée dans l'analyse de son fonctionnement. Elle se laisse rencontrer par une Parole qui vient d'un autre qu'elle-même.

Un temps de silence permet d'accueillir ce qui résonne, sans chercher à fabriquer une réponse. La prière peut se terminer par une demande de grâce et un acte concret suffisamment simple pour entrer dans la vie quotidienne.

L'objectif n'est pas de réussir une expérience intérieure. Il est de devenir plus disponible à la relation avec Dieu et à la responsabilité envers les autres.

Une proposition de chemin en sept étapes

Le premier temps consiste à s'arrêter. La personne prend conscience de son état corporel, émotionnel et mental sans chercher à le modifier immédiatement.

Le deuxième temps nomme la situation réelle. Quels sont les faits ? Qu'est-ce qui relève de l'interprétation ? Quelle décision ou quel appel demande à être discerné ?

Le troisième temps observe l'automatisme du profil. Quelle peur est activée ? Quelle image de soi veut être protégée ? Quelle solution apporte un soulagement immédiat ?

Le quatrième temps consiste à se placer devant Dieu. La personne Lui présente ce qui l'habite avec simplicité, sans dissimuler ses résistances.

Le cinquième temps accueille la Parole. Un texte biblique est lu lentement, non pour obtenir une réponse magique, mais pour laisser l'Évangile éclairer la situation.

Le sixième temps discerne les mouvements intérieurs. Qu'est-ce qui ouvre à davantage de vérité, de liberté et d'amour ? Qu'est-ce qui enferme, divise ou nourrit la toute-puissance ?

Le septième temps conduit à une action. La décision est traduite en un pas concret, puis relue à partir de ses fruits.

Ce chemin ne remplace ni les sacrements, ni la vie ecclésiale, ni l'accompagnement spirituel. Il offre un cadre personnel pour articuler conscience de soi, écoute et engagement.

La dimension collective et ecclésiale

La Théorie U est souvent utilisée dans les organisations pour faire émerger une vision partagée. Elle peut inspirer certains temps de discernement communautaire, mais elle ne doit pas être confondue avec le discernement ecclésial.

Une communauté chrétienne ne cherche pas seulement ce que le groupe souhaite voir émerger. Elle cherche à recevoir la volonté de Dieu à travers la prière, l'Écriture, la tradition vivante de l'Église, l'écoute des personnes, les charismes, les ministères et les signes des temps.

L'intuition collective ne suffit pas. Un consensus peut résulter de la conformité, de la peur du conflit, de l'influence d'un responsable ou du désir de préserver l'unité.

L'Ennéagramme aide à repérer ces dynamiques. Une communauté peut se rigidifier autour de la recherche de perfection, de l'aide apportée aux autres, de sa réussite visible, de son identité singulière, de la préservation de son savoir, de la peur du changement, de la multiplication des projets, d'une autorité très forte ou de l'évitement des désaccords.

La qualité spirituelle d'un discernement collectif dépend donc aussi de la liberté de parole, de la reconnaissance des rapports de pouvoir et de l'écoute des membres les plus fragiles.

L'unité chrétienne n'exige pas l'uniformité. Elle permet à des personnes différentes de chercher ensemble la vérité sans supprimer leurs désaccords.

Le rôle de l'accompagnant

Un coach, un formateur ou un accompagnateur spirituel doit clairement distinguer les cadres dans lesquels il intervient.

Le coaching aide une personne à clarifier une demande, mobiliser ses ressources et agir. L'accompagnement spirituel concerne sa relation à Dieu et son discernement dans la foi. La psychothérapie traite des blessures et des troubles qui demandent un travail clinique.

Une même personne peut posséder plusieurs compétences, mais elle ne doit pas les mélanger sans l'accord explicite de celui qu'elle accompagne.

L'accompagnant doit également renoncer à interpréter trop rapidement une expérience. Il ne peut pas affirmer qu'une intuition vient de Dieu, qu'une résistance prouve un refus de la grâce ou qu'un mouvement correspond nécessairement au profil Ennéagramme.

Sa mission est d'aider la personne à devenir plus libre et plus responsable, non à exercer sur elle une autorité spirituelle implicite.

Quatre dérives à éviter

La première dérive consiste à transformer la vie chrétienne en développement personnel. La foi ne se réduit pas à devenir une version plus accomplie de soi-même. Elle engage une relation, une conversion et un don de soi qui dépassent la seule recherche du bien-être.

La deuxième dérive serait de considérer la transformation comme une autosalvation. La connaissance de son profil, la méditation et la qualité de présence peuvent favoriser la liberté intérieure, mais elles ne produisent pas par elles-mêmes la communion avec Dieu.

La troisième dérive est le contournement spirituel. Une personne peut utiliser la prière, le pardon ou le lâcher-prise pour éviter une colère légitime, un deuil, une blessure psychique ou une confrontation nécessaire.

La quatrième dérive est le syncrétisme. Celui-ci ne consiste pas simplement à établir des rapprochements entre des approches différentes. Il apparaît lorsque leurs significations propres sont effacées et que toutes sont intégrées dans un système unique. La foi chrétienne peut dialoguer avec des outils humains, mais elle ne peut être réduite à l'un d'eux ni placée sur le même plan.

Un outil demeure un outil

L'Ennéagramme peut révéler certains mécanismes. La Théorie U peut structurer un processus d'écoute et de transformation. Mais aucun outil ne peut contenir le mystère d'une personne.

L'être humain ne se réduit ni à son profil, ni à ses blessures, ni à ses comportements. Dans la foi chrétienne, sa dignité vient de ce qu'il est créé à l'image de Dieu et appelé à entrer dans une relation vivante avec Lui.

Un bon outil devient transparent. Il aide à voir, puis accepte de ne plus occuper le centre. S'il devient une explication totale de soi, des autres, de l'Église ou de Dieu, il cesse de servir la liberté.