

# **Comprendre et gérer les types de personnalité**

**Guide de l'ennéagramme  
en entreprise**

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Églantine Assez  
Fabrication : Nelly Roushdi  
Couverture : Studio Dunod  
Mise en pages : Nord Compo

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

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

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

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-084827-0

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

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

**Fabien Chabreuil  
Patricia Chabreuil**

# **Comprendre et gérer les types de personnalité**

**3<sup>e</sup> édition**

**Guide de l'ennéagramme  
en entreprise**

**DUNOD**

# Sommaire

Introduction.....	6
-------------------	---

## **PARTIE 1. LE MODÈLE DE PERSONNALITÉ DE L'ENNÉAGRAMME**

Chapitre 1 La structure de la personnalité.....	15
Chapitre 2 Les neuf types de l'ennéagramme .....	37
Chapitre 3 L'évolution de la personnalité .....	87

## **PARTIE 2. RECONNAÎTRE ET VALORISER LES INDIVIDUALITÉS**

Chapitre 4 Distinguer les neuf types en entreprise .....	103
Chapitre 5 Manifester en entreprise la puissance de sa personnalité.....	151

**PARTIE 3.  
DE L'ÉQUIPE À L'ENTREPRISE**

Chapitre 6 Dynamiser une équipe .....	185
Chapitre 7 Améliorer la cohérence de l'image de son équipe et de son entreprise .....	205
Conclusion : à vous ! .....	219
Annexe 1 Glossaire .....	221
Annexe 2 Historique de l'ennéagramme .....	227
Annexe 3 Pratique personnelle et professionnelle .....	231
Bibliographie .....	233
Ressources sur Internet .....	239
Table des matières .....	241
Table des illustrations .....	249

# Introduction

*« Celui qui cherche un frère  
sans défaut  
reste sans frère »*

Jalâluddin Rûmî, dit le Mevlana

## L'INDISPENSABLE SYNTHÈSE ENFIN RÉUSSIE

Notre mission en tant que managers a toujours consisté à savoir concilier les directives émanant de la direction et/ou des actionnaires de notre organisation avec les attentes des personnes que nous encadrons. C'est la difficulté et aussi la noblesse de ce métier que de réussir cette synthèse entre des points de vue si souvent perçus comme inconciliables. Aujourd'hui, pour la première fois, les deux demandes coïncident et offrent une occasion sans précédent de succès et d'épanouissement.

La libre circulation des informations permises par les réseaux et notamment par Internet a changé une fois de plus les règles de la compétition entre les entreprises. La plupart d'entre elles ont accès aux mêmes données, aux mêmes fournisseurs, aux mêmes ressources. Jeans ou micro-ordinateurs, nous trouvons de plus en plus souvent sur le marché des produits apparemment semblables entre lesquels seuls les connaisseurs ou les experts peuvent percevoir une différence sur le plan technique.

Pourtant, certaines entreprises stagnent et disparaissent, alors que d'autres excellent et réussissent. Leur méthode est simple. Elles ont misé sur la

qualité des individus. Elles ont réussi à faire que chaque acteur de l'entreprise sache, puisse et veuille donner ce qu'il a de meilleur. Avec des ressources semblables aux autres, elles ont ainsi pu fournir à leurs clients des produits de meilleure qualité et accompagnés d'un meilleur service.

De tout temps, un manager a dû à la fois manifester une expertise technique et diriger des personnes. La nouvelle donne de l'information modifie l'importance relative de ces deux fonctions. Nous ne pouvons plus nous contenter de faire référence sur le plan professionnel et d'avoir une autorité hiérarchique. Aujourd'hui, nos entreprises attendent aussi de nous que nous soyons des animateurs, des formateurs, des négociateurs, des coachs...

Mais de la part des personnes que nous encadrons, la demande a aussi changé pour trois raisons. D'abord, l'allongement de la durée des études s'accompagne d'une montée de l'esprit critique et de la volonté de comprendre avant d'agir plutôt que d'obéir aveuglément. Ensuite, ce même phénomène fait qu'un poste donné est occupé par des individus de plus en plus diplômés et qualifiés. Enfin, l'éducation actuelle habitue au passage rapide d'un sujet à un autre : zapping, jeux vidéo, réseaux informatiques... Elle fabrique des personnes à l'individualisme fort et qui résistent de plus en plus mal à la frustration.

Pour que ces nouveaux acteurs de l'entreprise s'investissent dans leur travail, il est indispensable qu'ils se sentent acceptés, respectés et valorisés en tant que personnes. Il est aussi primordial que leur soit donnée l'occasion de mettre en œuvre leurs points forts dans une tâche en accord avec leur intelligence, leurs valeurs et leurs désirs. Leurs besoins sont devenus compatibles, si ce n'est identiques, aux exigences de la hiérarchie de l'organisation.

Ainsi, le métier de manager vit une véritable révolution copernicienne qui met l'être humain au centre de notre travail, qui fait de nous des accoucheurs de talents dont la réussite n'est possible que par et avec celle de ceux qui nous entourent. En conséquence, notre travail n'a paradoxalement jamais été aussi aisé et jamais été aussi difficile. Il est simplifié par la résolution de ce conflit d'intérêts qui, consciemment ou

inconsciemment, perturbait et meurtrissait psychologiquement beaucoup d'entre nous. Il est rendu plus complexe parce que les compétences rendues nécessaires par les nouvelles conditions de travail n'ont généralement jamais fait l'objet d'un apprentissage formel.

## COMMENT AMÉLIORER VOS COMPÉTENCES HUMAINES ?

Exceller dans une fonction de direction ou d'encadrement nécessite donc une bonne connaissance de soi-même et des autres. Vous gagnez en efficacité quand vous êtes capables de discerner, chez vous comme chez les autres, les vraies motivations, les points forts et les compétences à développer, les types de problèmes que vous savez résoudre et ceux qui vous laissent désarmés, les situations qui vous paralysent et celles dans lesquelles vous exprimez à plein votre potentiel.

Certains possèdent naturellement ce sens de l'humain. Les autres, bien plus nombreux, ont besoin de le développer. Aujourd'hui, acquérir aisément cette compétence est devenu possible : les spécialistes de la personnalité qui ne s'intéressaient qu'aux individus pathologiques ou déviants ont enfin fait une place à l'être humain normal dans des conditions quotidiennes.

En fait, l'information existe depuis longtemps. Dès le IV<sup>e</sup> siècle, Évagre le Pontique, un des pères du désert, avait bâti une explication cohérente du fonctionnement de la psyché humaine qui inspira notamment Chaucer dans les *Contes de Canterbury*, Dante dans la *Divine Comédie* et les mystiques soufis. Un tel système est universel, l'âme humaine restant un surprenant îlot de stabilité dans un monde changeant.

Pour s'en convaincre, il suffit d'ouvrir le journal à la page des spectacles : Molière, Marivaux, Shakespeare... Ils sont tous là et ils remplissent les salles. Alors qu'un ouvrage technique devient caduc en quelques



années, les œuvres qui nous décrivent la nature humaine traversent les siècles sans prendre une ride.

« *Comme il est étrange que les Grecs nous paraissent nés d'hier et qu'ils nous montrent les ressorts de l'homme, de l'être, de la politique, alors qu'ils ne savaient rien de ce que nous savons* », s'émerveillait Jean Guilton.

À la fin des années 1960, deux chercheurs sud-américains, Óscar Ichazo puis Claudio Naranjo, ont réalisé la synthèse géniale de ces informations anciennes et de la psychologie contemporaine et ont formulé un modèle de la personnalité humaine, nommé l'ennéagramme des personnalités. Une des particularités de l'ennéagramme est qu'il permet de décrire de manière cohérente la personnalité dans tous ses niveaux de développement : de l'être humain dysfonctionnel à celui qui est le plus accompli, en passant par l'individu ordinaire. L'ennéagramme offre donc à chacun une occasion d'acquérir facilement une connaissance fine et précise des mécanismes de la psyché humaine, utilisable dans la vie de tous les jours et notamment au sein d'une entreprise ou de n'importe quelle organisation structurée.

L'ennéagramme a été vérifié et développé par des psychologues contemporains, particulièrement en Amérique du Sud et aux États-Unis. Il est aujourd'hui enseigné dans des Business Schools prestigieuses comme l'École de Management de l'*Institute of Integral Studies* de Californie et à l'Université de Stanford dans ses formations à la gestion et au management. L'ennéagramme est utilisé dans plus de trente-trois pays. Il a fait l'objet de plus d'une centaine de livres, de revues professionnelles et de congrès.

En entreprise, l'ennéagramme offre une connaissance des motivations profondes et de la structure de fonctionnement de chacun et vous permet ainsi de :

- mobiliser vos véritables points forts ;
- développer votre créativité et votre flexibilité ;
- accroître votre capacité à prendre des responsabilités ;

- bâtir un plan précis d'élargissement de votre compétence humaine et professionnelle ;
- communiquer en ayant la certitude de comprendre les autres et d'être compris ;
- augmenter votre motivation et celle des autres ;
- travailler plus facilement et plus efficacement en équipe ;
- améliorer et rendre plus cohérente votre image, celle de votre équipe ou celle de l'entreprise.

## MODALITÉS PRATIQUES DE LECTURE

Cet ouvrage est structuré en tenant compte des découvertes les plus récentes sur l'accélération de la lecture et l'amélioration de la mémorisation. Il est conçu pour mettre à votre disposition plusieurs niveaux de lecture selon votre connaissance de l'ennéagramme et en fonction de votre personnalité. Il est constitué de trois parties.

La première partie décrit comment le modèle de base de l'ennéagramme structure la psyché humaine en trois centres (instinctif, émotionnel et mental) et en trois instincts (conservation, social et sexuel).

Elle présente ensuite les neuf profils de l'ennéagramme, ses dix-huit variantes et ses vingt-sept sous-types de personnalité et montre comment la personnalité se complexifie avec l'âge et évolue sous l'effet du stress ou de la sécurité.

La deuxième partie décrit de quelle manière chaque personne, à travers son profil dans l'ennéagramme, vit et réagit en entreprise, comment elle communique avec ses pairs et son encadrement, quel est son style de leadership, comment elle travaille en équipe...

Elle détaille comment l'ennéagramme peut être utilisé à titre individuel pour exprimer ses points forts et dépasser les obstacles à notre développement professionnel, pour mieux communiquer et pour développer une meilleure adéquation avec sa fonction.

La troisième partie étudie comment tirer parti de l'ennéagramme pour améliorer le fonctionnement d'une équipe, pour mieux comprendre la culture de son entreprise.

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

Si vous n'avez aucune connaissance préalable de l'ennéagramme, la meilleure solution est sans doute de lire l'ouvrage dans l'ordre.

Cependant, si vous préférez la pratique à la théorie, nous vous suggérons d'aborder l'ennéagramme par la présentation des profils (chapitre 2) et leur évolution (chapitre 3) ; le glossaire (page 125) est alors utile pour trouver l'explication des termes spécifiques à l'ennéagramme. Vous pouvez ensuite découvrir les trois centres d'intelligence (chapitre 1), et poursuivre par l'utilisation du modèle en entreprise (parties II et III).

Si vous connaissez déjà l'ennéagramme, vous pouvez en retrouver les bases avec les récapitulatifs de chaque chapitre et sous-chapitre de la première partie. Ensuite, vous abordez dans l'ordre les deux dernières parties consacrées à l'entreprise.

PARTIE

1

# LE MODÈLE DE PERSONNALITÉ DE L'ENNÉAGRAMME

Chaque individu est unique par son patrimoine génétique et son histoire de vie, et se manifeste donc dans le monde à chaque instant de manière distinctive. Pourtant, l'existence de catégories identifiables est évidente. L'ennéagramme se distingue des autres typologies de personnalité sur trois points :

– *La structure de la personnalité.* L'ennéagramme présente un modèle de la structure de la personnalité. Il décrit les mécanismes intérieurs de notre psyché et permet une prévision fiable de nos attitudes face aux circonstances de la vie.

– *Les neuf types de base.* De l'application de ce modèle, l'ennéagramme déduit l'existence de neuf profils de personnalité, décrit leurs motivations profondes et dépeint nombre de leurs caractéristiques dans tous les domaines de l'existence.

– *L'évolution de la personnalité.* L'ennéagramme prend en compte la complexité de la personne et montre comment elle s'enrichit avec l'expérience et comment le stress et la sécurité transforment profondément son fonctionnement.



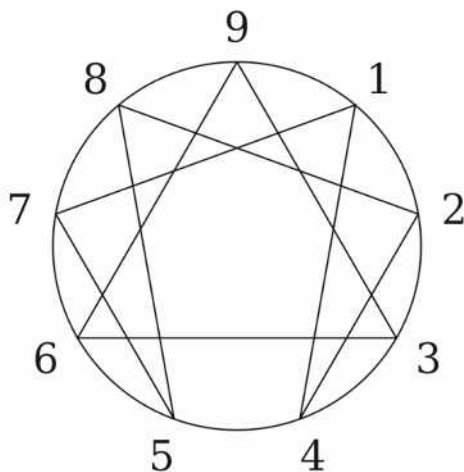
# La structure de la personnalité

Compatible avec les dernières avancées de la neurobiologie et de la psychologie contemporaine, le modèle de personnalité de l'ennéagramme est pourtant fondé sur des concepts simples permettant déjà une meilleure compréhension de soi et des autres.

- *Le symbole de l'ennéagramme.* L'ennéagramme est représenté par un dessin, une sorte d'étoile à neuf branches inscrite dans un cercle. Ce symbole résume entièrement le modèle de l'ennéagramme et il est un outil d'apprentissage et de réflexion, ainsi qu'un très pratique aide-mémoire.
- *Les trois niveaux.* Toute personne existe sur trois plans : le corps physique, l'ego qui regroupe nos automatismes actuels et l'essence qui représente l'ensemble de nos potentialités.
- *Les trois centres.* L'être humain fonctionne à partir de trois formes d'intelligence : l'instinctif, l'émotionnel et le mental. Chacun développe ses centres à sa manière ; cependant, il existe une constante : un des centres est préféré, tandis qu'un autre est délaissé.
- *Les sous-types instinctifs.* Trois instincts élémentaires pilotent notre vie : l'instinct de conservation, l'instinct social et l'instinct sexuel. Le dysfonctionnement d'un ou plusieurs de ces instincts a des conséquences importantes sur notre personnalité.

# LE SYMBOLE DE L'ENNÉAGRAMME

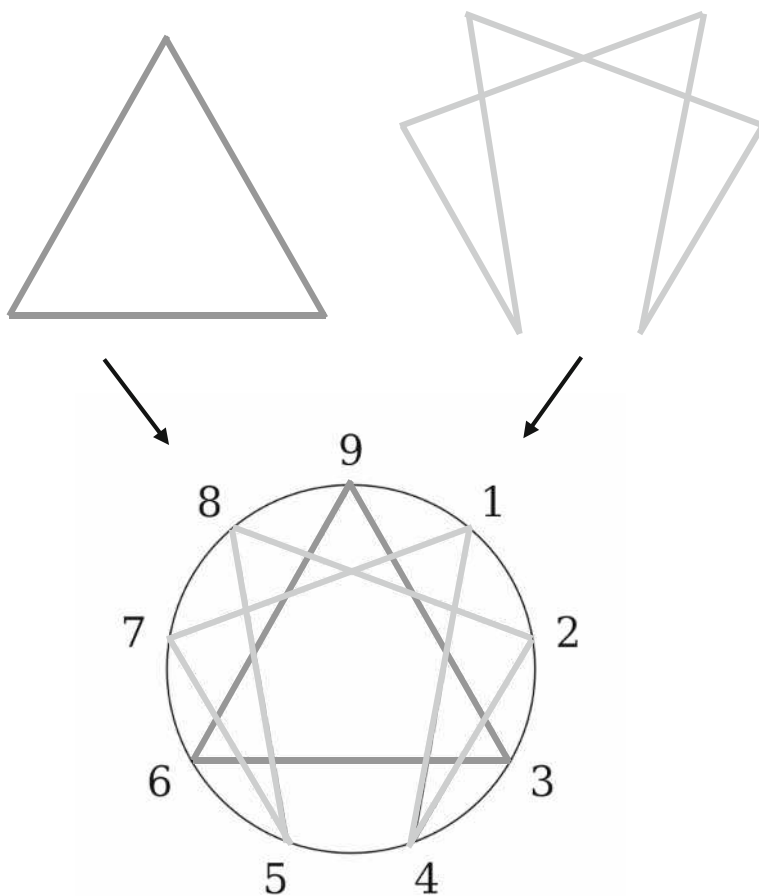
Le mot ennéagramme est constitué de deux mots grecs, *ennea* qui signifie 9 et *grammos* qui veut dire point. L'ennéagramme est un symbole constitué d'un cercle sur lequel neuf points sont placés à égale distance les uns des autres. Chacun des points est numéroté avec un des chiffres de 1 à 9. Le point 9 est situé au sommet du cercle.



**Figure 1** – L'ennéagramme

Différentes lignes relient ces points. Ces lignes constituent deux ensembles inscrits dans le cercle et totalement distincts. Le premier ensemble est un triangle équilatéral reliant les points 3, 9 et 6. Le deuxième ensemble est une sorte d'hexagone tordu qui regroupe les points 1, 4, 2, 8, 5, et 7.





**Figure 2** – Structure des lignes de l'ennéagramme

Chacun de ces éléments – cercle, points et lignes – représente un des composants du modèle de l'ennéagramme et sera détaillé dans la suite de l'ouvrage. Les points identifient les grands modes de fonctionnement possibles de la personne humaine ; on les référence comme les neuf types de base de l'ennéagramme. Les lignes décrivent quant à elles l'évolution possible de la personnalité selon l'ampleur du stress ou du sentiment de sécurité vécu par la personne.

Le symbole de l'ennéagramme est très ancien : il semble qu'il a été représenté sous cette forme au moins à partir du xv<sup>e</sup> siècle. Ce symbole

a été utilisé dans des contextes différents et le modèle de personnalité décrit dans ce livre devrait *stricto sensu* être appelé l'ennéagramme des personnalités.

### *Récapitulatif*

- L'ennéagramme est représenté par un cercle sur lequel se trouvent neuf points équidistants.
- Chacun des neuf points représente une personnalité de base.
- Deux séries de lignes relient les points :

**3 <-> 9 <-> 6 <-> 3**

**1 <-> 4 <-> 2 <-> 8 <-> 5 <-> 7 <-> 1**

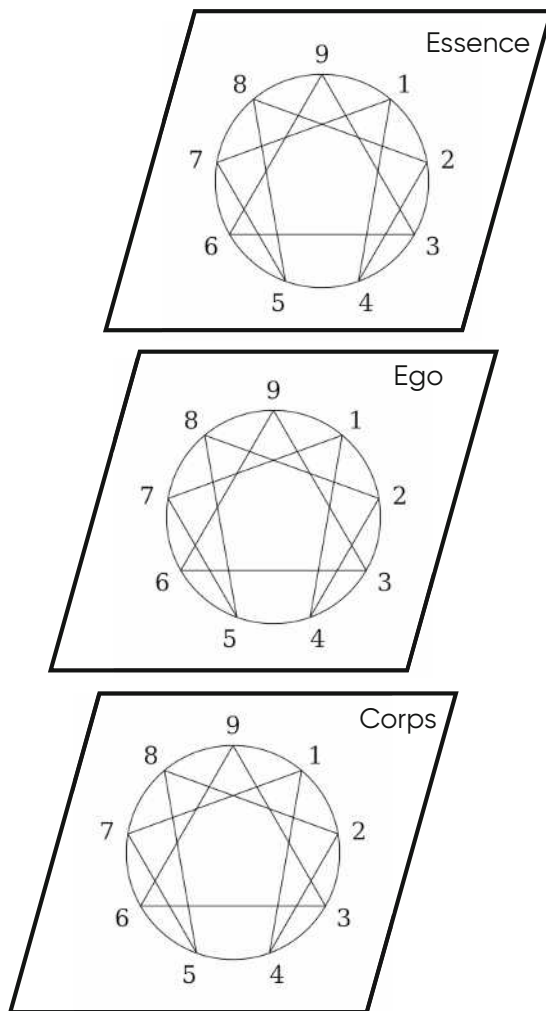
## **LES TROIS NIVEAUX DE LA PERSONNALITÉ**

Pour l'ennéagramme des personnalités, l'être humain existe sur trois niveaux : le corps, l'ego et l'essence. Le symbole de l'ennéagramme est utilisable à chacun de ces niveaux.

Au début, un enfant n'existe que sur deux niveaux : celui du corps bien évidemment, mais aussi celui de l'essence. Son essence rassemble toutes ses potentialités positives. Cela ne signifie pas qu'il est une terre vierge pouvant prendre n'importe quelle personnalité. Des recherches sur le code génétique et l'étude de jumeaux ayant été séparés dès la naissance semblent prouver que de nombreux traits de caractère sont codés génétiquement, par exemple la préférence pour l'introversion ou l'extraversion. Il y a une quasi-unanimité dans la communauté de l'ennéagramme pour estimer que le type de base est fixé dès le départ, orientant l'énergie de la personne dans une certaine direction.

Au cours de la vie intra-utérine, pendant l'accouchement ou dans la période suivant la naissance, l'enfant est soumis à des contraintes qui peuvent être

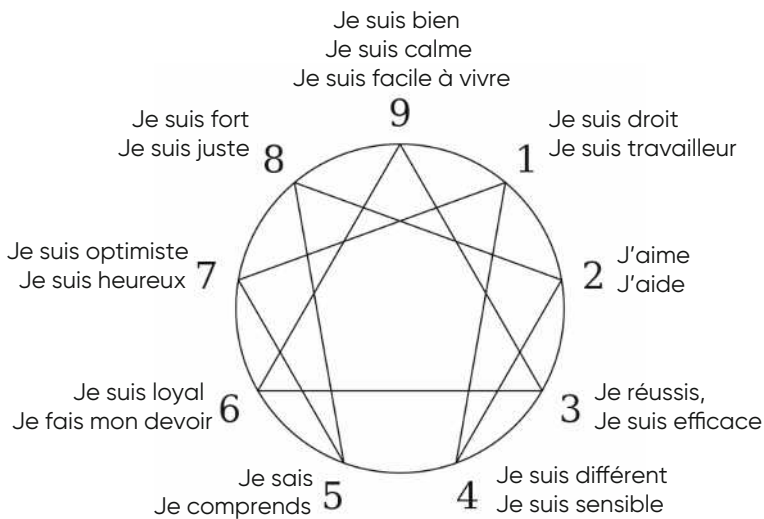
liées à son corps, à son environnement physique, culturel ou social, et surtout à ses parents. Le monde et les personnes qui l'entourent lui sont forcément incompréhensibles. Bien souvent, il y voit une source de dangers face auxquels il dispose de relativement peu de moyens d'action. Il réagit à ces forces extérieures incontrôlables en développant un certain nombre de stratégies comportementales, en vivant certaines émotions et en bâtissant des opinions à propos de lui-même, des autres et du monde en général.



**Figure 3** – Les trois niveaux de la personne humaine

Plus ces réactions sont efficaces, plus l'enfant a tendance à les reproduire. Les mêmes causes générant les mêmes effets, elles ont toute chance de donner à nouveau un bon résultat. Ce succès engendre à la première occasion une autre répétition. Et ainsi de suite... Jusqu'à ce que des automatismes soient créés, amenant la personne à se comporter de manière stéréotypée. L'ensemble de ces attitudes automatiques constitue ce que l'ennéagramme appelle notre ego ou notre fausse personnalité.

Le but premier de l'ennéagramme est d'abord de découvrir par un travail d'introspection les automatismes qui sont à la base de notre fonctionnement quotidien. Il s'agit ensuite de les abandonner, et ce renoncement est certainement une phase plus difficile. Bien souvent, nous sommes satisfaits de nous, même si nous sommes conscients que nos comportements ne sont pas toujours très sympathiques. C'est que l'efficacité initiale des automatismes de notre ego nous a fait souvent croire, à tort, qu'ils constituaient la meilleure solution possible. Lorsque nous arrêtons d'en tirer fierté, nous pouvons devenir un être humain authentiquement libre ; nous sommes en état de nous connecter aux potentialités de notre essence, que l'ennéagramme appelle aussi vraie personnalité.



**Figure 4** – Les fiertés des neuf types de l'ennéagramme