

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

**La connaissance de soi par  
l'ennéagramme en tant que levier  
d'action et de performance dans le  
milieu professionnel**

Auteure : Deneubourg Elisa  
Promoteur : Gobert Patrice  
Lecteur : Maucq Serge  
Année académique 2021 – 2022  
Master 60 en sciences du travail



## *Remerciements*

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur de mémoire, Patrice Gobert, pour son temps, sa patience, ses lectures, ses conseils avisés ainsi que pour les échanges me permettant de stimuler ma réflexion.

Je tiens également à remercier mon compagnon pour son soutien durant l'élaboration de ce mémoire ainsi que pour ses relectures et corrections.

Je suis également reconnaissante envers mes amis et proches pour leur soutien apporté durant ces cinq années d'étude.

## Table des matières

Introduction .....	- 5 -
I. Problématique.....	- 6 -
II. Principaux concepts.....	- 7 -
A. La personnalité .....	- 7 -
B. Le déterminisme .....	- 8 -
C. L'ennéagramme.....	- 10 -
D. Du développement personnel au développement professionnel .....	- 12 -
(1) Développement personnel .....	- 12 -
(2) Développement personnel et management.....	- 15 -
E. Bien-être et souffrance au travail .....	- 17 -
III. Intelligence émotionnelle .....	- 20 -
IV. Levier de compréhension, d'action et de performance .....	- 22 -
A. L'ennéagramme pour soi.....	- 22 -
(1) Développement personnel .....	- 22 -
(2) Connaissance de soi.....	- 23 -
(3) Maîtrise de soi .....	- 23 -
B. L'ennéagramme vers autrui.....	- 24 -
(1) Développement professionnel .....	- 24 -
(2) L'intelligence émotionnelle : rechercher performance et bien-être .....	- 26 -
(3) Dynamique relationnelle et dynamique de groupe.....	- 27 -
C. Le développement personnel en entreprise .....	- 28 -
Conclusion.....	- 30 -

## Introduction

Tout individu sera confronté un jour ou l'autre à se questionner quant à sa carrière. Qu'il s'agisse de se réorienter, de gravir les échelons ou encore de se développer professionnellement, nous y accorderons tous une importance capitale. C'est pourquoi il est intéressant de se demander de quelle manière les entreprises favorisent le développement personnel de leurs employés.

Dans un contexte où le monde du travail subit de nombreux changements, il convient de se demander comment les individus se sont adaptés aux nouvelles méthodes de travail. Nous pouvons également nous questionner sur la santé mentale des travailleurs et nous rendre compte que le développement personnel prend une place de plus en plus importante dans la vie de nombreuses personnes et constitue à lui seul un secteur économique en pleine expansion (Lacroix, 2004).

Le développement personnel débute par une connaissance de soi approfondie. Pour cela, l'ennéagramme est une des nombreuses méthodes proposant une introspection ayant pour finalité une maîtrise de soi. Plus particulièrement, l'ennéagramme est un outil permettant de découvrir le fonctionnement de sa personnalité.

Dans le but de découvrir s'il existe une réelle efficacité du développement personnel sur les individus et les entreprises, nous commencerons par énoncer les concepts-clés permettant de décoder les bases du sujet. Ensuite nous nous attarderons sur l'intelligence émotionnelle qui complète l'approche du développement personnel. Enfin, il s'agira de mettre en évidence les apports de l'ennéagramme dans une utilisation personnelle pour soi et vers autrui. Pour terminer, nous illustrerons les propos tenus avec un cas concret.

## I. Problématique

La performance au travail est un objectif que bon nombre d'entreprises aimeraient voir croître indéfiniment. Ce travail consistera à croiser les concepts de performance, de développement personnel et professionnel, d'ennéagramme ainsi que d'autres pratiques connues. Afin de cadrer ce travail, l'accent sera mis sur la méthode proposée par l'ennéagramme.

Il convient tout d'abord de déterminer de quelle manière le développement personnel est présent dans les entreprises. Dès lors, nous pouvons nous questionner quant à la raison de l'augmentation de ces pratiques dans les entreprises.

Ensuite, il sera nécessaire d'aborder l'ennéagramme comme étant une méthode utilisée dans le développement de soi. Comment le fait de connaître notre personnalité peut nous aider à nous développer ? Pour cette raison, il sera important de définir les termes de connaissance et de maîtrise de soi. Nous verrons également qu'il existe d'autres pratiques de développement personnel pouvant s'associer à l'ennéagramme.

Par conséquent, il est nécessaire de comprendre les différentes notions autour du développement personnel. De plus, l'ennéagramme proposant un développement de soi, il sera également abordé. Afin de compléter le sujet il sera important de s'arrêter sur certaines notions telles que l'intelligence émotionnelle, l'inné et l'acquis ou encore le principe même de la personnalité. Ce travail tentera alors de déterminer d'un côté, les effets du développement personnel sur soi-même et d'un autre côté, d'analyser les effets du développement personnel dans la dynamique de groupe.

Enfin, le développement professionnel sera abordé pour constituer une partie de la discipline mineure en déterminant les effets positifs et négatifs des formations de développement personnel au sein des entreprises.

## II. Principaux concepts

### A. La personnalité

Le terme de personnalité rassemble de nombreuses définitions intéressantes. Il s'agit de l'un des concepts les moins bien définis en psychologie. On sait que la personnalité débute d'un besoin qu'ont les êtres humains à analyser leurs semblables tout en voulant prédire leurs comportements (Hansenne, 2013).

À l'origine, la personnalité correspondait à un masque que devaient porter les acteurs d'une pièce de théâtre durant l'Antiquité. De cette façon, le public interprétait de manière identique les expressions faciales véhiculées par les masques pour éviter toute mauvaise compréhension. On peut définir cette conception de la personnalité par « l'image sociale superficielle que les individus adoptent en jouant des rôles » (Hansenne, 2013, p.11). Cette définition a été par la suite controversée car il s'est avéré que la personnalité détermine l'être et non le paraître et est caractérisée par le comportement habituel d'un individu (Hansenne, 2013).

Un autre auteur suggère une interprétation moins figée de la personnalité en citant la définition proposée par Klugkhohn et Murray : « la personnalité est l'organisation dynamique des systèmes d'action relativement persistants qui tendent à satisfaire des besoins déterminés socialement et biologiquement. » (Lagache, 1949, p.2).

Il arrive fréquemment que le terme de personnalité se confonde avec d'autres concepts psychologiques comme le tempérament. Celui-ci constitue la partie émotionnelle et affective de la personnalité et a une base biologique. En effet, le tempérament fait partie des traits innés se manifestant dès l'enfance. Lorsque nous entendons parler de « caractère », ce terme est souvent associé trop étroitement à la personnalité. Or, le terme de caractère réfère à un jugement moral, qu'il soit positif ou négatif (Hansenne, 2013).

Une autre distinction majeure à ne pas oublier dans la psychologie de la personnalité est de différencier les traits et les types de personnalités. D'une part, lorsque l'on parle de traits de personnalité, il est en fait question d'une caractéristique durable dans le temps. En d'autres termes, c'est la façon d'agir selon une situation précise. Le plus souvent, les traits de

personnalité sont illustrés par une intervalle entre deux extrêmes, là où les individus peuvent se situer dans l'intervalle entre ces deux points (voir annexe 1). D'autre part, un type de personnalité constitue un ensemble de traits de personnalité. En d'autres mots, la constitution d'un type précis de personnalité est un éventail de traits de personnalité assemblés (Hansenne, 2013).

La psychologie de la personnalité doit être étudiée à l'aide de directives, et ce, afin de ne pas biaiser les données. Nous pouvons tout d'abord retenir que la personnalité d'un individu doit être prise dans sa totalité, sans la définir à l'aide de traits de personnalité, même si ceux-ci sont nombreux. Ensuite, la temporalité est un vecteur important dans la mesure où une situation précise correspond à une conduite précise. Par après, Lagache (1949) nous avertit quant au lien à établir entre la personnalité, le conscient et l'inconscient de l'individu. La quatrième directive consiste à analyser l'individu comme ayant une personnalité modulable en fonction du groupe dans lequel celui-ci fait partie. Il faut également prendre en compte le fait que la personnalité d'un individu est déterminante pour un groupe. Enfin, il ne faut pas oublier que la personnalité doit être étudiée en connaissance du fait que toutes les interactions et tous les déterminants peuvent l'impacter, même si il a été choisi au préalable seulement un ou deux déterminants (Lagache, 1949).

Pour conclure, une personnalité considérée comme stable se développera jusqu'à l'âge adulte. On considère la personnalité comme étant relativement stable, mais il existe des exceptions. La possibilité d'une fluctuation de la personnalité peut se faire lors d'un événement particulièrement marquant de l'individu (Hansenne, 2013).

## **B. Le déterminisme**

Le principe de déterminisme peut être associé au concept « d'effet case ». Ce terme renvoie au fait d'être rangé dans une case, d'en avoir connaissance et que son entourage ait conscience de cet « effet case » également. Chaque comportement sera alors expliqué par le fait d'appartenir à une case. Il peut même arriver que certaines personnes surjouent ou justifient certains comportements car ils ont connaissance de la case à laquelle ils appartiennent (Brunel, 2016).

Lorsque l'on parle de déterminisme, on peut entendre parler de déterminisme biologique. Pour illustrer le déterminisme biologique, nous pouvons reprendre l'exemple de Halász (2007) selon lequel le nourrisson, d'instinct, a besoin et est à la recherche de sa figure maternelle. À cet exemple, il manque la prise en considération de la relation nourrisson-mère ainsi que l'activité mentale du nourrisson. Halász (2007) déduit alors que l'inné détermine la pensée, certaines formes de talents ou encore des particularités du psychique. Il comprend que le besoin de relation n'est pas uniquement basé sur le psychique mais sur le biologique.

Quant à Lagache (1949), il prend position dans la psychologie classique. C'est-à-dire que le déterminisme biologique est une branche du déterminisme classique. Selon lui le déterminisme sociologique est « la tendance à nier le rôle des événements dans le développement de la personnalité et, inversement à nier les hommes dans l'histoire » (Lagache, 1949, p.3). Pourtant, selon Hansenne (2013), le caractère héréditaire de la personnalité est un questionnement plus profond entre l'inné et l'acquis.

D'une part les « puristes » considèrent que c'est l'environnement qui est à l'origine du type de personnalité. La « base enneagramme » pourrait en effet être identifiée dès l'âge de sept ans. Cela voudrait dire que l'on naît avec une personnalité vierge qui se complexifierait par l'accumulation d'expériences. D'autre part, la métaphysique affirme que la personnalité serait présente dès la naissance. La personnalité serait innée et propice à l'évolution de l'individu (Linden & Spalding, 2018).

La visée profonde de l'enneagramme met en garde contre cet « effet case ». En effet, la découverte de notre base peut être perturbée par la vision que nous avons de nous-même, ou encore justifier certains comportements par le fait que nous sommes telle ou telle base. C'est une erreur d'utiliser l'enneagramme dans ce sens (Riso et al., 2018).

Nous savons que la personnalité est encadrée par des déterminants socio-économiques ainsi que biologiques. Ensuite, la construction de la personnalité sera influencée par l'entourage d'un individu. Réciproquement, cet entourage pourra également être impacté par la personnalité d'un membre du groupe. De plus, ce qui peut contribuer à la construction de la personnalité, ce sont les événements, que ceux-ci soient répétés, isolés ou accidentels (Lagache, 1949).

À ce dernier point, nous pouvons ajouter que ce qui différencie la personnalité des individus entre eux, c'est l'environnement qu'ils n'ont pas en commun. La différence de personnalité de plusieurs personnes ne se ferait alors pas autour d'évènements communs entre deux personnes mais bien par rapport aux événements qui se produisent séparément (Hansenne, 2013).

En conclusion, la personnalité serait influencée à soixante pourcents par l'environnement et à quarante pourcents par la génétique, sachant que la génétique impacte notre façon de percevoir notre environnement (Hansenne, 2013).

### **C. L'ennéagramme**

L'ennéagramme est un outil d'évaluation de la personnalité. Il est fréquent d'établir une évaluation de la personnalité lorsque l'on se fait une opinion d'une personne. Lorsque nous interprétons la personnalité de quelqu'un, c'est en prenant en compte certains traits de personnalité. Il existe de nombreux outils pour parvenir à déterminer une personnalité. Cependant, aucun d'entre eux ne fait l'unanimité auprès des psychologues de la personnalité car ils ont tous des théories différentes. Cependant, on peut observer qu'il existe deux méthodes principales ; l'une par l'observation ; l'autre par les tests de personnalité (Hansenne, 2013).

Plus concrètement, l'ennéagramme comprend neuf types de personnalités représentant la nature humaine (Riso et al., 2018). L'ennéagramme est avant tout un système de connaissance de soi, pour soi et à entreprendre par soi. Son but est d'accomplir un cheminement intérieur aboutissant à une transformation au plus profond de son être intérieur (Ide, 2017).

Cette méthode de développement personnel fonctionne par bases (ou type de personnalité). il en existe neuf (voir annexe 2). Il faut adopter des lectures différentes afin de l'utiliser de manière correcte (Ide, 2017). Il existe d'autres figures de représentation de l'ennéagramme avec un titre donné à chaque base (voir annexe 3). Il est cependant préférable de désigner la base ennéagramme par son numéro et éviter ainsi toute distinction ou connotation. L'ennéagramme ne comprend pas uniquement neuf bases, mais également trois centres, des sous-types, des niveaux, des ailes, ainsi que des sens d'intégration et de désintégration (Riso et al., 2018).

Afin d'utiliser correctement l'ennéagramme, il faut prendre en compte les différents éléments cités ci-dessus. Concernant les centres (voir annexe 4), il en existe trois, le centre émotionnel, l'instinctif et le mental. Ils sont nécessaires afin d'identifier les déséquilibres majeurs propres à chaque centre (Riso et al., 2018).

Ensuite, les ailes sont situées de part et d'autre des bases (par exemple, les ailes de la base 4 sont la base 5 et la base 3 car celles-ci sont placées à côté de la base 4) (Ide, 2017). Les ailes représentent des variations de la base principale attribuée à une personne. C'est pourquoi une personne de base 4 sera totalement différente d'une autre personne de base 4. Effectivement, les ailes permettent de dépasser une rigidité de méthode en créant une dynamique dans la représentation et l'utilisation de l'ennéagramme (Linden & Spalding, 2018).

Afin d'utiliser de manière complète l'ennéagramme, il est important de favoriser une lecture suivant les flèches présentes sur le symbole (voir annexe 2). Ces flèches expriment une intégration ou une désintégration de la personnalité (par exemple, la base 4 s'intègre dans la base 1 et se désintègre dans la base 2) (Ide, 2017). La direction empruntée dans l'ennéagramme aide à se situer dans le développement parcouru. L'intégration nous aide à atteindre les objectifs de notre croissance, alors que la désintégration indique la façon dont nous agissons en situation de stress. L'intégration et la désintégration d'une base permettent donc de connaître les qualités les plus importantes à acquérir (Riso et al., 2018).

De plus, il est important d'avoir connaissance des évolutions internes possibles des bases. Dans cette approche, l'ennéagramme fusionne d'autant plus avec le développement personnel et plus précisément avec le concept d'évolution de soi. En effet, dans le but de ne pas enfermer les bases dans des cases, chaque base a la possibilité de progresser dans des niveaux supérieurs (plus intégrés) ou de diminuer dans des niveaux inférieurs (plus désintégrés) (Ide, 2017). Les niveaux de développement déterminent également des distinctions fondamentales entre les bases. Ils permettent à l'ennéagramme d'être un modèle complet en ajoutant cette dimension verticale de niveaux. Par conséquent, il est capital qu'au-delà de la dimension horizontale des différences entre chaque bases, il existe une dimension verticale (voir annexe 5). Une base ennéagramme ne s'applique pas dans son entièreté et constamment à une personne dû au fait de l'existence de fluctuations entre les différents niveaux (Riso et al., 2018).

Utilisant un système de neuf bases pour fonctionner, l'ennéagramme peut tirer la sonnette d'alarme. On pourrait considérer qu'il enferme et cloisonne les personnes dans une base figée et précise. En effet, toute typologie enferme, de manière à ce qu'il arrive que des personnes ayant suivi une formation sur l'ennéagramme emploient de façon erronée cet outil. Cela a pour conséquence d'enfermer les individus dans des bases. Cependant, avec une approche correcte de cette méthode, la classification des bases que propose l'ennéagramme n'enferme pas (Ide, 2017).

Ide (2017) ainsi que Riso et al. (2018) sont d'accord quant à la bonne utilisation de l'ennéagramme. Nous serons les plus à même de déterminer notre propre base. Une utilisation incorrecte de l'ennéagramme se produit lorsqu'un individu identifie la base de quelqu'un. En effet, il est encore plus compliqué de déterminer la base de quelqu'un que la sienne et ce par exemple, dû à nos préjugés (Riso et al., 2018). De plus, l'ennéagramme étant un réel itinéraire de vie intérieur, il n'est pas possible de connaître mieux quelqu'un qu'il ne se connaît lui-même. Les personnes faisant un tel usage de l'ennéagramme sont celles ayant un niveau de développement peu intégré (Ide, 2017).

De plus, il faut être mis en garde du caractère parfois erroné que nous avons de nous-même. Le fait de justifier chacune de nos actions par notre base est une mauvaise utilisation de l'ennéagramme (Riso et al., 2018).

## **D. Du développement personnel au développement professionnel**

### *(1) Développement personnel*

Le thème du développement personnel qui touche également à celui du bien-être est en constante augmentation dans la littérature depuis ces dernières années. Ces sujets renferment d'innombrables thématiques telles que l'amour, la famille, l'existence, le milieu professionnel,.. Le développement personnel a pour but d'atteindre un état d'épanouissement et de s'adapter à un nouvel environnement social et professionnel (Requillé, 2008). Il peut se pratiquer de diverses manières. Il existe non seulement des ouvrages, mais nombreux sont les séminaires ou les stages proposés comme par exemple un centre de vacances de remise en forme, une psychothérapie de groupe ou une retraite spirituelle (Lacroix, 2004).

Lorsqu'une personne entame un processus de développement personnel, les objectifs seront multiples. Il peut exister diverses motivations comme le fait de développer sa communication, améliorer ses talents ou encore faire progresser sa créativité (Lacroix, 2004).

Le développement personnel est une pratique constituée de plusieurs étapes. Il permettra d'abord de se connaître soi-même pour ensuite assumer son identité. C'est par la suite que vient l'élévation de soi, le meilleur de nous-même (Brunel, 2016).

Le sujet du développement personnel s'est fondé principalement sur la pyramide de Maslow (annexe 6). En effet, celle-ci propose une hiérarchie des besoins dans laquelle on retrouve le besoin de réalisation ou d'accomplissement de soi. C'est à l'apogée de la pyramide que l'on peut se rapprocher du concept de développement personnel (Requilé, 2008). Il faut néanmoins établir une limite entre le développement personnel et la psychothérapie dans la théorie de Maslow. L'une de ces méthodes tendra à mettre l'accent sur les besoins de base alors que l'autre se penchera sur les besoins de développement. Lorsque l'on parle de développement de soi, il s'agit d'une certaine manière de permettre à l'individu de renouer avec l'enfant dynamique et curieux qu'il était (Lacroix, 2004).

C'est pourquoi le développement personnel concerne toutes les personnes recherchant un plus grand besoin d'accomplissement. Les pratiques sont diverses et nombreuses, elles se divisent en plusieurs points. Le développement personnel suggère un éventail de méthodes psychocorporelles permettant en majorité de s'épanouir. Il existe des pratiques corporelles, d'autosuggestion, de visualisation, d'entraînement cérébral, d'expression, de communication verbale ou gestuelle (Requilé, 2008).

Plus concrètement, le développement personnel a pour but d'assurer la croissance psychologique, relationnelle, intellectuelle et spirituelle d'un individu à l'aide de certaines démarches (Brunel, 2016). Il existe cependant des failles dans ce principe de développement personnel dont il faut avoir conscience. Les pratiques utilisées auraient tendance à minimiser les causes des problèmes des patients en accentuant la gestion des effets. Ceci s'explique par une approche à court terme des pratiques promouvant un développement personnel. De cette façon, les patients ayant recours aux diverses pratiques proposées trouveront plus facilement des solutions orientées vers des approches corporelles ou cognitivo-comportementale et moins axée vers l'expression des douleurs intérieures (Requilé, 2008).

Effectivement, les pratiques proposées sont axées sur un développement personnel à court terme en omettant de verbaliser les souffrances des patients en quête de paix intérieure. L'aspect d'introspection lié à la reprise en main de sa vie ou la réflexion intérieure quant au processus d'épanouissement prime de loin. Ces processus d'épanouissement et de réflexion intérieure délaissent complètement les méthodes s'appuyant sur du développement personnel à long terme comme la verbalisation des maux du patient (Requilé, 2008). En d'autres termes, on sait que les discussions portent sur les objectifs à atteindre plutôt que sur les problèmes à résoudre en accentuant le bénéfice d'être orienté vers son futur plutôt que son passé (Lacroix, 2004).

D'ailleurs, l'ennéagramme permet d'effectuer un travail sur soi très profond étant donné qu'il se base sur les peurs premières et les désirs premiers. D'un côté, les peurs premières nous viennent de notre enfance, lorsque nous avons des besoins innés mais que nos parents, même ayant fait de leur mieux, n'ont pas su satisfaire pleinement tous nos besoins. Il s'en suivra des blocages et de l'anxiété qui seront exprimés par notre tempérament. D'un autre côté, les désirs premiers correspondent à la compensation de nos peurs premières. Ces désirs premiers nous aideraient à avancer. Par conséquent, une fois que nous connaissons notre base, nous avons également connaissance de nos désirs premiers et nos peurs premières (voir annexe 7) (Riso et al., 2018). Cela nous permettra alors de faire un travail sur soi axé vers une gestion des symptômes et non centrés sur les objectifs (Lacroix, 2004).

De ce point de vue, il est justifié que le développement personnel privilégie la gestion des symptômes par toute une série de pratiques mises en place dans le but d'aider les demandeurs. Ces pratiques négligent la source de ces symptômes et plus particulièrement les facteurs psychologiques ou les facteurs liés à l'organisation sociale (Requilé, 2008). En effet, l'intérêt porté ne se fera pas autour des éventuels symptômes cliniques du client mais bien en accentuant la séance sur les projets de vie de l'individu (Lacroix, 2004).

Par conséquent, nous pouvons observer que la question du développement personnel contribue involontairement à mettre de côté des mal-être ou toute prise en charge psychologique ou morale. Le développement personnel met en place des solutions à court terme avec une gestion des effets et non un travail de prise en charge des sources de souffrance (Requilé, 2008).

## (2) Développement personnel et management

Le développement personnel a peu à peu pris une place grandissante depuis 1990 dans le monde managérial des entreprises. On sait que lorsqu'un individu améliore sa connaissance de lui-même, cela lui permettra d'avoir une relation harmonieuse à son travail (Brunel, 2016). Par conséquent, dans le milieu professionnel, cela donne naissance à un nouveau marché de techniques de gestion de soi. Parmi les techniques utilisées par le milieu entrepreneurial nous pouvons citer la programmation neurolinguistique (PNL), l'analyse transactionnelle ainsi que l'ennéagramme (Requilé, 2008). Brunel (2016), ajoute la méthode Shutz, le Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) et la Process Communication, tout en intégrant le principe d'intelligence émotionnelle.

La direction qu'a pris le développement personnel dans les pratiques managériales concerne en grande partie les dynamiques relationnelles ou communicationnelles au sein des groupes (Brunel, 2016). Ces diverses techniques utilisées dans le monde professionnel se basent sur des typologies de comportements humains ayant été étudiées pour promouvoir les relations humaines dans les groupes. En utilisant ces typologies, le but est de favoriser le fonctionnement et la compétitivité de l'entreprise ayant recours à ces méthodes (Requilé, 2008). On peut ajouter à la pensée de ces deux auteurs celle de Lacroix (2004). Celui-ci explique dans son ouvrage intitulé *Le développement personnel : Du potentiel humain à la pensée positive* qu'il y a en chaque être humain un potentiel à développer et les formateurs approuvent cette définition.

Nous pouvons entendre parler de développement personnel dans le cadre du coaching. Le coaching consiste en un accompagnement pour aider les personnes à accomplir des objectifs professionnels, par leur développement d'eux-mêmes, leurs capacités, ou leur savoir-faire (Brunel, 2016). Le développement personnel étant axé sur l'individu, intéresse le management et le coaching. L'intérêt vient de la prise en considération de l'individu propre et donc d'une conception compétitive de l'entreprise légitimée. La compétitivité augmente étant donné que les individus développent leur énergie, leur combativité et par conséquent leur « employabilité » (Lacroix, 2004).

Le développement personnel en entreprise connaît un succès croissant. En effet, les entreprises évoluent de plus en plus dans une direction où les dynamiques relationnelles doivent avoir une place importante. Cette dynamique relationnelle est caractérisée par les émotions

ressenties, la communication, ainsi que les relations interpersonnelles et intrapersonnelles (Brunel, 2016).

Les capacités intrapersonnelles et interpersonnelles font l'objet d'attentes professionnelles par les employeurs. Les facultés de connaissance de soi, d'autonomie, de gestion relationnelle symbolisent une progression professionnelle passant d'abord par soi pour une amélioration des dynamiques relationnelles (Brunel, 2016).

Le développement personnel en entreprise est devenu un bon compromis entre les nouvelles attentes des entreprises et l'accroissement des besoins individuels correspondant à une demande de plus en plus appuyée de développement de soi. En effet, les entreprises adoptant un environnement de travail prônant le développement de soi sont plus attractifs sur le marché de l'emploi. Certains critères sont privilégiés dans la recherche d'emploi comme l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, une charge de travail adaptée, ainsi qu'un apport identitaire personnel (Brunel, 2016).

Les pratiques managériales peuvent intégrer et appliquer le concept d'intelligence émotionnelle afin de développer les entreprises. L'intelligence émotionnelle est importante dans une entreprise. Si ce concept ne fait pas partie de l'entreprise, celle-ci n'est pas en bonne santé. Certaines entreprises ont du mal à accepter la rentabilité que pourrait offrir l'intelligence émotionnelle. Si beaucoup de dirigeants ne désirent pas appliquer cette technique c'est parce qu'ils craignent une contradiction de cette méthode avec les objectifs de l'entreprise (Goleman et al., 2014).

Pourtant les bénéfices de l'intelligence émotionnelle dans le monde professionnel sont assez clairs. Nous pourrions imaginer un collègue incapable de gérer sa colère, tout en ignorant totalement les sentiments de ses collègues. Il serait beaucoup plus vivable et agréable d'avoir un collègue pouvant gérer sa colère et doté d'un minimum de compréhension. De plus, il est prouvé qu'un individu contrarié est moins performant. Nous pouvons alors facilement anticiper les bienfaits de la pratique de l'intelligence émotionnelle dans le monde du travail. On peut citer l'harmonisation des relations entre collègues, la capacité à gérer des désaccords, ainsi que de travailler de manière fluide (Goleman et al., 2014).

Les pratiques managériales défendent l'idée que le développement personnel pousse à une augmentation de la performance grâce au développement de soi. Les individus doivent se développer afin de pouvoir se connaître et se maîtriser, ce qui contribuera à une meilleure relation avec autrui (Brunel, 2016).

En définitive, les individus se forment au développement personnel, ce qui favorise la psychologisation générale du management. En effet, l'individu formé devra alors gérer des problématiques extérieures à l'aide de ses formations de développement personnel. C'est-à-dire qu'un problème survenu dans le milieu du travail sera minimisé, dans le sens où l'individu devra lui-même trouver la manière de gérer cette difficulté. Désormais, les problèmes liés à la dynamique organisationnelle seraient transformés en problème de rapport à soi (Brunel, 2016).

En conclusion, avec la croissance des techniques managériales de développement personnel, on observe de nombreux processus qui mettent en place des pratiques d'intériorisation avec des exercices travaillant sur la « neutralisation du mental » (Requillé, 2008). L'individu ne se sentira pas contrôlé, il aura l'impression de se former au développement personnel au sein de l'entreprise, il associera l'entreprise à un lieu de bien-être. Le manager est alors vu comme un coach (Brunel, 2016).

Dès lors, le terme de développement personnel et professionnel intrigue les managers dans le sens où ce terme est le lien très précis unissant les besoins de réalisation de soi de l'individu et les besoins d'accroissement de l'entreprise (Lacroix, 2004).

### **E. Bien-être et souffrance au travail**

Le bien-être au travail passe par une connaissance de soi. Le développement personnel permet de se connaître afin d'aboutir sur un bien-être et activera alors une performance de soi par les émotions ressenties (Brunel, 2016). Afin de percer à jour les émotions, il convient de parler du terme de « sociologie des émotions ». Ce terme renvoie aux dimensions socioculturelles structurant les émotions lorsque l'on parle d'évaluation ou de gestion (Soares, 2003).

La sociologie des émotions peut être étudiée dans le monde du travail. En effet, le milieu professionnel est à même de créer une série d'émotions pouvant être analysées dans le cadre de

la sociologie des émotions. Nous avons comme exemple : « peur d'avoir un accident, de tomber malade en raison du travail ou de perdre son emploi ; satisfaction et fierté d'un travail bien fait ; colère devant une injustice au travail ; joie et surprise en apprenant une promotion, etc. » (Soares, 2003, p.10).

Il faut néanmoins avoir une attention particulière quant à l'hétérogénéité des milieux professionnels. En prenant en compte les diversités de chaque profession dans les détails, l'analyse sera alors fidèle à la réalité au lieu de s'en éloigner avec un mécanisme de décomplexification des tâches des travailleurs (Soares, 2003).

Une fois les bases de la sociologie des émotions posées, il convient d'avoir connaissance de la perspective d'analyse d'émotions dans le travail. Dans certains milieux professionnels plus que d'autres, il est demandé aux travailleurs d'accentuer certaines émotions. Nous pourrions alors en déduire que les employeurs demandent une maîtrise des émotions, ce qui est appelé le « travail émotionnel ». Il y a par exemple, la compréhension, l'auto-évaluation de ses émotions et celles d'autrui. Cette faculté à pouvoir gérer ses propres émotions et celles des autres renferme la notion de « maîtrise des émotions ». Les émotions étant ancrées en nous, il sera question d'une bonne gestion de celles-ci afin qu'elles ne nous trahissent pas (Soares, 2003).

La « travail émotionnel » peut être rencontré selon trois critères. Premièrement, il est nécessaire qu'un contact présentiel ou un échange verbal puisse avoir lieu. Deuxièmement, il faut que le travailleur produise un état émotionnel chez le client. Dernièrement, lorsque l'une des tâches d'un employé concerne une dimension émotionnelle à exercer, l'employeur doit pouvoir la contrôler avec des propositions de formations (Soares, 2003).

Dans le cadre du « travail émotionnel », il arrive aux entreprises de mettre en place des systèmes de règles de sentiments expliquant comment réagir émotionnellement face à une situation particulière. Ces règles visent à créer des émotions chez les employés qui s'adapteront aux interactions. Un contrôle de soi-même est demandé, étant donné qu'il est question d'une tâche de travail qui n'est pas censée faire l'objet d'efforts. Le management, par ce « travail émotionnel », a réussi à imposer des règles concernant les émotions des individus. Cela fait penser à une marchandisation des émotions lorsque celles-ci s'inscrivent dans des impératifs au travail (Soares, 2003).

Toujours dans le rôle des émotions, Soares (2003) différencie le « surface acting » du « deep acting ». Le premier terme signifie qu'un individu provoque des émotions pour les autres, alors qu'il ne les ressent pas. Le second terme quant à lui est le fait de rechercher l'émotion exprimée. Ces deux concepts ne sont pas propices au maintien d'une bonne santé mentale.

Par exemple, dans le cas d'une personne sous effet d'un « surface acting », la personne pourrait être mitigée quant au choix d'une émotion plus que d'une autre, celle étant réellement ressentie ou celle de son expression faciale, c'est ce que l'on appelle une « dissonance émotionnelle ». Cela peut provoquer un manque d'authenticité, ou encore une « aliénation émotionnelle » chez les personnes concernées (Soares, 2003).

La « sociologie émotionnelle » s'exprime sur le sujet de la division sexuelle des émotions. En effet, le « travail émotionnel » est une source de souffrance au travail. Cela s'explique par une construction sociale des émotions. Une femme est considérée comme ayant des émotions inférieures ou supérieures de celles vécues par les hommes (Soares, 2003). Par exemple, un homme en colère car n'arrivant pas à réaliser une tâche, sera considéré comme persévérant, alors qu'une femme en colère pourra vite être perçue comme une hystérique. Cela rejoint les idées de Boquet & Lett (2018) de ce que sont les attentes de genre.

Pour terminer, le lien qui a été fait entre la sociologie et la psychologie des émotions est important afin de développer de manière plus exacte certains concepts. Le but étant de déterminer les conséquences du travail émotionnel, au vu de son lien très étroit avec le bien-être et la souffrance au travail. En effet, l'aspect interdisciplinaire rend une lecture claire et lisible des émotions dans les milieux professionnels (Soares, 2003).

### III. Intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est un concept faisant référence à « la capacité à exprimer et à décoder ses propres émotions, ainsi que celle à décoder les émotions chez les autres personnes » (Hansenne, 2013, p.304). Goleman et al. (2014) proposent une définition similaire qui consiste à expliquer l'intelligence émotionnelle comme étant « la capacité à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-mêmes et à bien gérer nos émotions en nous-même et dans nos relations avec autrui » (Goleman et al., 2014, p.903). À ceci, Gardner (2008) ajoute dans son ouvrage *Les intelligences multiples : la théorie qui bouleverse nos idées reçues* que lorsque Goleman parle de l'intelligence émotionnelle comme permettant l'accès à certains comportements, il quitterait la sphère de l'intelligence. En effet, pour lui, il serait question du domaine des valeurs et de la politique sociale.

Il existe trois types distincts de rapports que l'on peut entretenir avec nos émotions. Le premier consiste en ceux qui ont conscience d'eux-mêmes. Ils savent ressentir leurs émotions et les maîtriser. Le second type concerne les personnes se laissant dépasser par leurs émotions. On peut comprendre par-là que ce sont des personnes qui n'arrivent pas à gérer leurs émotions car elles prennent facilement le dessus. Le troisième et dernier type correspond à ceux qui « acceptent leurs dispositions d'esprit » (Goleman et al., 2014, p.77). On entend par là que ce sont des personnes qui ont une totale conscience de leurs sentiments et émotions ressenties, mais qui ne font rien pour changer cela (Goleman et al., 2014).

L'intelligence émotionnelle est importante dans nos décisions personnelles. En effet, la méconnaissance de nos émotions peut être un danger pour la prise de décisions. La solution à ce problème est d'être d'accord avec nos émotions (Goleman et al., 2014).

L'intelligence émotionnelle insiste également sur le concept d'émotions communicatives. On entend par là que les émotions se transmettent très facilement dans nos relations sociales. On en vient alors au fait que plus nous aurons la capacité de gérer nos émotions, plus nous aurons la possibilité de décider les émotions que nous ferons paraître à autrui (Goleman et al., 2014).

Le degré d'intelligence émotionnelle d'une entreprise permet de déterminer la productivité de cette entreprise. Une expérience a été réalisée sur des entreprises performantes. À partir de cette expérience, une liste de pratiques de gestion des ressources humaines commune à toutes ces entreprises a été réalisée. Cette liste se résume par les compétences émotionnelles inscrites dans les pratiques organisationnelles (Goleman et al., 2014).

Il existe plusieurs types d'intelligences. En d'autres termes, nous pouvons appeler cela la théorie des intelligences multiples. Ici, nous allons nous intéresser à l'intelligence intrapersonnelle et interpersonnelle (Gardner, 2008).

Tout d'abord, l'intelligence interpersonnelle représente la capacité à déterminer ce qui différencie les personnes. Il ne s'agit pas de repérer n'importe quel critère. L'intelligence interpersonnelle est la capacité à décoder les tempéraments, humeurs, motivations ou intentions des personnes et ce même lorsque l'on ne les remarque pas. Cette forme d'intelligence permet de travailler plus facilement avec les autres car nous les comprenons (Gardner, 2008). L'intelligence interpersonnelle rassemble les compétences d'un leader ayant la capacité d'organiser des groupes en coordonnant leurs forces. Ensuite, on parle de talent du médiateur. C'est-à-dire que l'intelligence interpersonnelle englobe la capacité de négocier et de prévenir les conflits. Par la suite, c'est la capacité à établir des relations personnelles. Cet aspect rassemble l'empathie, la communication, l'identification des émotions d'autrui ainsi que la facilité de contact. Enfin, nous avons la capacité d'adaptation sociale permettant de capter les inquiétudes, sentiments et motivations des autres. Effectivement, On peut parler de « talents interpersonnels » comme étant une compétence sociale, c'est-à-dire une facilité à entretenir des rapports humains (Goleman et al., 2014).

Ensuite, l'intelligence intrapersonnelle consiste en la connaissance introspective de soi. Il s'agit de la capacité à détecter ses émotions, les nommer, les analyser, les différencier et pouvoir en tirer profit. Pour ce faire, la personne dotée d'intelligence intrapersonnelle optera pour une modification de son comportement. En d'autres termes, il s'agit de se comprendre soi-même et donc de pouvoir travailler avec soi-même (Gardner, 2008).

## IV. Levier de compréhension, d'action et de performance

### A. L'ennéagramme pour soi

#### *(1) Développement personnel*

Le développement personnel défend l'idée centrale que chaque être humain a un potentiel qui lui est propre et qu'il peut développer (Brunel, 2016). Bien heureusement, l'ennéagramme n'est pas l'unique méthode pour atteindre l'objectif donné du développement personnel. Cependant, si cet outil est choisi et bien employé, il sera très efficace (Riso et al., 2018).

« Si, chemin faisant, vous sentez que cette découverte et cette connaissance enflent et renforcent l'image que vous avez de vous-même, c'est un bon indice que vous êtes tombés dans ce piège » (Riso et al., 2018, pX). Le piège du développement personnel serait de tomber dans un besoin d'aller toujours plus loin dans sa démarche, de ne jamais avoir terminé le développement de soi. L'individu étant obnubilé par son « moi idéal » et voyant chaque jour de plus en plus de contenu de développement personnel, ne se rend pas compte du chemin parcouru mais réalise tout ce qu'il lui reste encore à faire. Nous pourrions alors nous demander si le développement personnel n'est pas qu'une illusion ? (Lacroix, 2004).

L'ennéagramme se distingue des livres de développement personnel que l'on peut facilement trouver. Par exemple, prenons le thème de l'alimentation et plus précisément, ceux sur le régime. Le changement d'alimentation d'une personne peut avoir des raisons diverses et variées. Qu'il s'agisse d'anxiété, de difficultés émotionnelles, il est nécessaire d'identifier la raison du changement alimentaire de la personne. Nous pouvons trouver d'innombrables livres sur le régime, ils seront néanmoins basés sur des méthodes ayant fonctionnées pour l'auteur lui-même. Le lecteur devra alors avoir le même profil psychologique que l'auteur afin que la méthode fonctionne sur lui. D'où l'importance de différencier les personnalités (Riso et al., 2018).

## *(2) Connaissance de soi*

Une connaissance de soi est primordiale dans les premières étapes du développement personnel. La connaissance de soi part d'une « auto-observation » afin de contribuer à une transformation de soi. L'ennéagramme permet une connaissance de soi approfondie après laquelle une personne l'ayant correctement utilisé pourra voir en lui de grands progrès (Riso et al., 2018).

La première étape du développement personnel consiste à se développer pour soi. Par conséquent, il s'agit de se connaître. Une connaissance authentique de soi-même est symbolisée par une « prise de conscience ». Cette dernière sera symbolisée par une acceptation de soi et d'autrui (Brunel, 2016).

En effet, le principe clé afin de pouvoir évoluer grâce à l'ennéagramme est de se rendre compte de notre personnalité, d'en accepter toutes les facettes, et ce, sans jugement. Il s'agit d'une étape importante pour une bonne connaissance de soi. En sachant cela, on peut également apprendre qu'une évolution de notre personnalité est possible. On parle alors d'évolution dans les niveaux comme abordé précédemment. Selon les situations, notre niveau peut être moins évolué, évolué ou supérieurement évolué (Linden & Spalding, 2018).

Afin de connaître sa base ennéagramme, il existe désormais différents outils, tels que des tests ou questionnaires (voir annexe 8) (Linden & Spalding, 2018).

« L'ennéagramme nous invite à plonger plus profondément dans le mystère de notre véritable identité » (Riso et al., 2018, p.23). La connaissance de soi est un processus de recherche de soi menant à une vérité de soi. Ce n'est pourtant que la situation initiale d'un grand voyage de développement personnel (Riso et al., 2018).

## *(3) Maîtrise de soi*

La maîtrise de soi sera marquée par des relations plus harmonieuses. C'est également pouvoir gérer sa façon d'être avec les autres, sans émettre instinctivement les émotions ressenties. Par une maîtrise de soi, l'individu développe un accroissement de productivité dans plusieurs domaines de son quotidien (Brunel, 2016).

Par exemple, imaginons une discussion entre deux personnes. L'une pose des questions, l'autre y répond. Au lieu d'être exaspéré par des réponses non-attendues, l'interrogateur doit être capable d'identifier les différentes causes de cet agacement afin de le maîtriser. C'est-à-dire que l'interrogateur ayant une maîtrise de lui-même, sera apte à modifier son comportement afin de permettre une communication fluide avec le répondant (Brunel, 2016).

L'une des premières étapes de la maîtrise de soi passe par la conscience de soi. Celle-ci fait appel au concept d'intelligence émotionnelle (Goleman et al., 2014). On peut considérer que la conscience de soi fait partie d'une étape de la maîtrise de soi car elle consiste à se rendre compte des émotions que l'on ressent tout en comprenant nos pensées. Lorsque l'on a conscience de nos émotions cela veut déjà dire qu'on aimerait les changer (Goleman et al., 2014).

La maîtrise de soi exprime un état d'esprit selon lequel on ne doit pas être esclave d'émotions négatives. Il faut savoir surmonter les émotions très fortes dans le but de trouver un équilibre. Cet équilibre contribuera à une maîtrise de soi et pour cela il ne s'agit pas d'éteindre les émotions que l'on ressent mais bien de les gérer. La maîtrise consiste également à pouvoir gérer ses émotions dans le but de faciliter sa vie professionnelle (Goleman et al., 2014).

La finalité de l'ennéagramme est d'associer la conscience et la connaissance de nos mécanismes de personnalité pour arrêter ceux-ci. En ayant la possibilité de changer certains comportements de notre personnalité, nous identifions nos mécanismes en nous éveillant. C'est avec cette maîtrise de soi que nous devenons libres (Riso et al., 2018).

## **B. L'ennéagramme vers autrui**

### *(1) Développement professionnel*

Le développement que l'on peut nommer de « professionnel » peut être considéré comme la suite logique des différentes étapes du développement personnel. En effet, il s'agit de développer son potentiel, ses relations humaines, sa gestion émotionnelle et être plus performant. On peut également parler de « grandir par le travail ». La pensée managériale s'appuie sur un grand nombre d'outils afin d'obtenir de ses utilisateurs une amélioration de leur performance au travail (Brunel, 2016).

Les pratiques du rapport à soi passent par une quête de bien-être combinée à la performance. C'est pourquoi les pratiques de développement personnel en entreprise ont pour but de tendre à une augmentation de « réalisation personnelle » afin de développer à la fois la créativité de l'individu ainsi que sa performance. Le paradoxe étant que l'entreprise nourrit un discours de développement de l'individu en revendiquant une liberté de choix pour celui-ci, alors qu'il est simplement question pour l'entreprise d'obtenir la performance souhaitée du travailleur (Brunel, 2016).

L'ennéagramme permet une connaissance de soi aboutissant à une augmentation de son estime propre mais également à une meilleure qualité de vie relationnelle. En passant par une connaissance de soi, la communication avec autrui s'améliore, rendant l'individu plus performant. Pour une connaissance de soi, il ne faut pas oublier que l'on passera par une étape d'acceptation de soi également (Brunel, 2016).

Étant donné que l'ennéagramme rassemble les similitudes et différences de chaque type de personnalité, il permet également de se rendre compte de la diversité de chacune des personnalités. En effet, deux bases 1 ne seront pas identiques. Elles divergeront grâce aux diverses ailes, sens d'intégration ou de désintégration, c'est-à-dire par tous les points de contacts de l'ennéagramme lui-même. Ce qui est intéressant, c'est de voir que chaque base se complètera aux autres. Par exemple, une personne de base 2 occupant un poste de cadre fera plus facilement appel à quelqu'un de base 8 pour avoir un apport des caractéristiques de leader. En associant ces deux personnes, les projets auront tendance à se réaliser plus facilement (Linden & Spalding, 2018).

On observe un paradoxe du développement personnel en entreprise. Les entreprises offrent des formations de développement personnel adaptées spécifiquement à chaque individu et à leurs besoins. Nous pouvons avoir l'impression d'une bienveillance de la part de l'organisation donnant la possibilité aux travailleurs de s'améliorer et de progresser. Cependant, l'entreprise suit un principe de « up or out » qui signifie une pression omniprésente obligeant le travailleur à s'adapter à ce qui est attendu de lui. Plus les individus se forment, plus la pression grandissante est exercée sur les travailleurs. Il s'agit d'un développement personnel totalement paradoxal étant donné un développement professionnel attendu avec une contrainte de résultat. On peut en conclure que le développement personnel est devenu une nouvelle forme de pouvoir dans les techniques managériales (Brunel, 2016).

Les nouvelles pratiques de management inscrivent les formations de développement personnel et professionnel dans leurs entreprises. Nous pouvons y voir deux pensées différentes. La première d'entre elle considère que la formation apportera à l'individu un développement personnel et professionnel. En combinant les formations, l'individu se réaliserait au niveau de sa vie privée mais également de sa vie professionnelle. Dans la deuxième pensée, il serait question d'obligation. L'individu devrait abandonner son identité pour devenir une autre personne. On lui imposerait une norme sociétale à suivre afin d'être conforme à ses collègues (Lacroix, 2004).

La paradoxe est donc le fait que les entreprises insistent de plus en plus auprès des salariés pour qu'ils entreprennent des formations de développement personnel dans le simple but de pouvoir augmenter leurs exigences envers eux (Brunel, 2016).

Il existe cependant quelques entreprises avec un dispositif organisationnel basé sur le développement personnel qui n'arrivent pas à gérer les conflits émergents entre leurs employés. Ceci ayant pour cause le principe de consensus entre individus (Brunel, 2016).

## *(2) L'intelligence émotionnelle : rechercher performance et bien-être*

L'intelligence émotionnelle prouve qu'il existe une différence radicale entre le fait de se laisser emporter par ses émotions et d'en avoir conscience. On peut alors désigner le fait d'avoir une attention permanente à son état intérieur avec le terme de « conscience de soi ». Celui-ci désigne le fait d'avoir conscience de ses propres émotions, de sa propre pensée. La « conscience de soi » se caractériserait alors par la reconnaissance de ses propres émotions (Goleman et al., 2014). La méthode basée sur l'intelligence émotionnelle permet de développer une compétence de compréhension de ses propres émotions ainsi que de celles des autres (Brunel, 2016).

Grâce à la connaissance de notre base enneagramme, nous prenons racine avec notre Essence. « Lorsque nous parlons d'essence, nous faisons référence au sens littéral du mot – ce que nous sommes fondamentalement, notre moi essentiel, le socle de l'Être en nous. » (Riso et al., 2018, p35). Il n'est pas question de s'éloigner de sa personnalité mais de ne plus se laisser dominer par celle-ci. Les personnes ayant reconnecté avec leur Essence feront preuve d'efficacité dans leur vie et auront moins de problèmes autour d'eux (Riso et al., 2018).

### *(3) Dynamique relationnelle et dynamique de groupe*

La psychologie de la personnalité a pour but de décrire, expliquer et prédire le comportement d'autrui. Ces trois objectifs complémentaires de la psychologie de la personnalité prévoient des outils et des méthodes ayant pour but de déterminer la personnalité. Lorsque l'on connaît la personnalité de quelqu'un, on peut alors prédire les comportements que cette personne aura dans une situation particulière. C'est pourquoi l'étude de la personnalité intéresse particulièrement les psychologues effectuant des sélections professionnelles. En étudiant la personnalité des différents candidats, une première sélection pourra se faire grâce à la prédiction. En effet, le psychologue pourra déterminer si tel candidat sera apte à un poste spécifique (Hansenne, 2013).

L'ennéagramme et la méthode de PNL s'enrichissent mutuellement. L'ennéagramme est un guide d'évolution et de conscience personnelle. En y intégrant la technique de PNL, il est possible de développer une conscience de soi et des autres (Linden & Spalding, 2018). En effet, la PNL permet d'améliorer les comportements entre individus par une communication interpersonnelle. La PNL ayant pour but final la modification des comportements, il n'est pas surprenant d'observer une amélioration de la qualité relationnelle des utilisateurs. Effectivement, la méthode de PNL prise à part permet de réguler les relations humaines (Brunel, 2016).

La PNL est conseillée à tous les emplois pour lesquels la communication et la capacité d'influence jouent un rôle très important comme pour les managers (Brunel, 2016). Il s'agit d'une technique psychothérapeutique moderne. Concrètement, cela consiste à analyser comment quelqu'un agit en combinant neurologie, langage et programmation. La PNL fait partie de la discipline d'intelligence de communication intrapersonnelle et interpersonnelle (Linden & Spalding, 2018).

L'ennéagramme permet de décoder les différents aspects de sa propre personnalité par la connaissance de sa base. Cette méthode permet alors de décoder ses comportements et ainsi de développer certaines aptitudes comportementales, comme par exemple une meilleure communication ou encore de l'empathie. Cela permet par conséquent d'entretenir une dynamique relationnelle de qualité en passant par la connaissance de soi (Brunel, 2016).

L'ennéagramme permet, sans jugement, de décoder le comportement des autres (Linden & Spalding, 2018).

En se comprenant soi-même, il sera alors possible de comprendre les autres pour enfin comprendre ses relations. Nous pouvons observer que la façon de comprendre comment nous fonctionnons ou comment les autres fonctionnent se fait simplement par notre filtre. Il correspond à notre façon d'accepter le passé, de prévoir le futur, d'apprendre, de nous réjouir, d'être en situation de stress, ce qui correspond en réalité à notre type de personnalité (Riso et al., 2018).

Sachant que la technique de l'intelligence émotionnelle permet de maîtriser l'état émotionnel d'autrui (Goleman et al., 2014), nous pourrions la considérer comme un avantage pour établir une dynamique relationnelle positive en l'associant à l'ennéagramme.

### **C. Le développement personnel en entreprise**

Nous allons prendre l'exemple de Brunel (2016) dans son ouvrage intitulé *Les managers de l'âme : Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Il s'agit d'illustrer le cas d'une multinationale prônant de nouvelles stratégies managériales d'implication de soi et de motivation dans l'entreprise.

L'entreprise est un cabinet de conseil multinational reposant sur un fonctionnement autour du développement professionnel. En effet, la place des compétences organisationnelles, relationnelles et techniques prennent la direction d'un développement professionnel. Ces compétences voient le jour grâce aux formations proposées par l'entreprise ainsi que les feedback réguliers, le tout combiné à un coaching managérial (Brunel, 2016).

Selon l'enquête réalisée dans l'entreprise, il n'existe pas de hiérarchie et les consultants sont comme des collègues avec des rôles différents. Les travailleurs seraient homogènes, diplômés des « meilleurs écoles » avec un objectif de progression personnelle et professionnelle (Brunel, 2016).

Après une brève description des points principaux de l'entreprise, nous pouvons conclure qu'il s'agit d'un environnement axé sur l'excellence et le développement personnel.

La multinationale est fondée sur la méthode du « up or out » tout en voulant une culture interne basée sur l'entraide (Brunel, 2016).

L'entreprise repose sur des principes dits « bienveillants » et axés sur le développement personnel, néanmoins, il s'agit d'un paradoxe. Effectivement, comment une entreprise peut-elle prôner « à la fois le luxe glacial et la proximité chaleureuse, la bienveillance et l'élitisme, l'humanisme et la concurrence, le développement de la personne et le jugement d'efficacité » (Brunel, 2016, p.120).

Le côté humain que l'on veut privilégier en entreprise avec la pratique de développement personnel n'est autre qu'un danger de basculer vers le côté inhumain de la pratique. Dans notre exemple, nous pouvons observer que l'organisation s'occupe de tout pour le développement de ses employés. Le développement des personnes est alors attendu et le côté inhumain fait alors surface avec la pression d'une obligation de progression (Brunel, 2016).

On en conclut une pratique organisationnelle contradictoire dans l'entreprise. Le développement personnel prôné dans celle-ci est ancré dans le principe de « up or out ». D'abord en contribuant aux divers besoins de développement personnel des individus. C'est-à-dire que l'entreprise offrira tout ce qu'elle peut à l'individu pour une progression maximale de ce dernier pour ensuite évaluer leur performance, leur progression, etc. Ensuite, l'individu devra alors s'adapter à la demande de son employeur et montrer que les formations l'ont fait progresser, ou il n'aura plus sa place au sein de l'entreprise (Brunel, 2016).

## Conclusion

Le développement personnel s'engage à la progression individuelle dans le but d'atteindre une connaissance profonde de soi. Il peut également permettre à l'individu un gain de performance et une meilleure adaptation à son environnement social. Nous pouvons conclure qu'il existe un véritable lien entre développement personnel, construction de liens sociaux et performance au travail (Brunel, 2016).

Les pratiques managériales se renouvellent constamment et le développement personnel a pris une place importante au sein des entreprises aspirant à une évolution des besoins organisationnels. Il est certain que la connaissance de soi est une étape nécessaire du développement personnel.

L'ennéagramme est l'un des nombreux outils utilisés dans le développement personnel. Nous savons également qu'il s'agit d'une méthode complète pour parvenir à une bonne maîtrise de soi. Cet outil est tant axé sur les objectifs futurs que sur les symptômes passés, permettant un développement de soi accompli.

La problématique était de savoir si la formation de développement personnel était un levier d'action et de performance dans le monde professionnel. Nous pouvons répondre à cette question en reprenant les idées principales de Lacroix (2004) et Brunel (2016). Ces dernières postulent qu'une pression excessive des employeurs est réelle. En effet, après avoir suivi une formation de développement personnel, les employés n'ont d'autres choix que d'être plus efficaces aux yeux de leurs employeurs.

Le développement personnel doit être utilisé correctement pour éviter toute dérive. Il est nuisible pour les entreprises qui en font un mauvais usage. Le développement personnel est un long chemin et il ne suffit pas de suivre l'une ou l'autre formation pour que les résultats soient immédiats et exceptionnels. « Le développement spirituel est un voyage long et difficile, une aventure au travers de curieux territoires, pleins de surprises, de joie, de beauté, de difficultés et même de dangers. » (Riso et al., 2018, p.36).

## Annexes

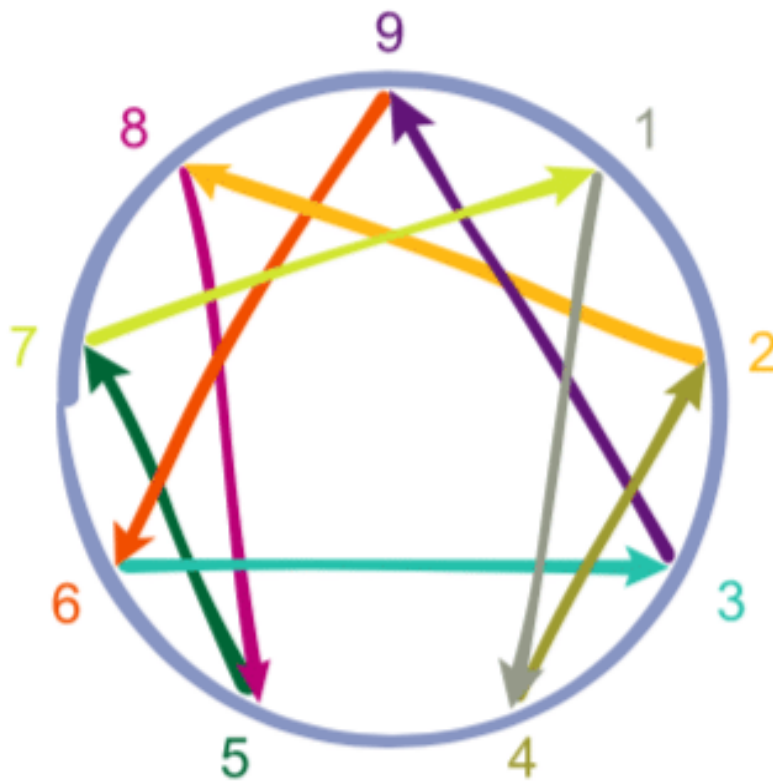
Annexe 1 : Hansenne (2013), illustration d'un trait de personnalité

Voir page 8.



Annexe 2 : Symbole de l'ennéagramme

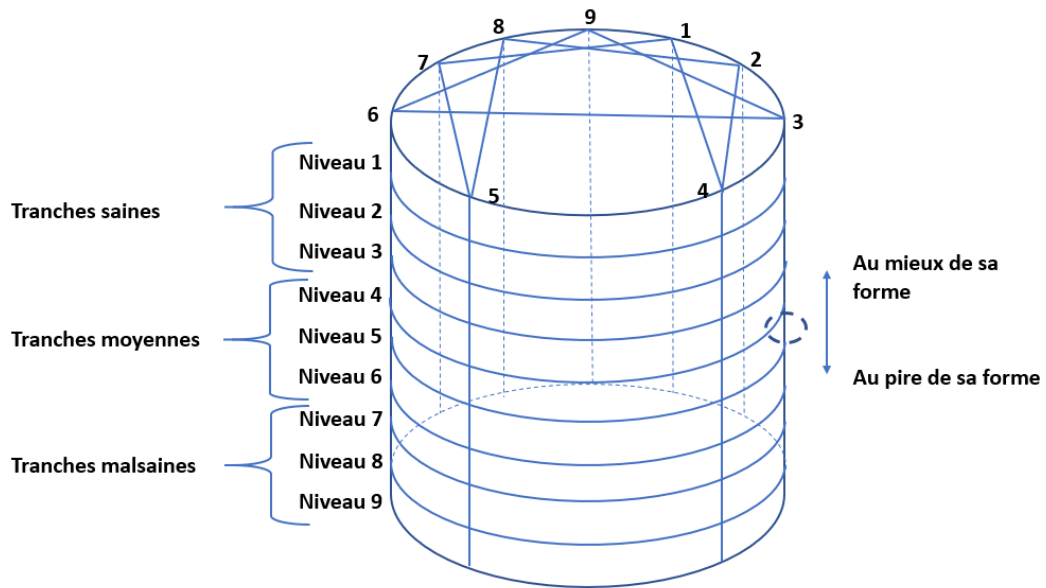
Voir page 10 et 11.





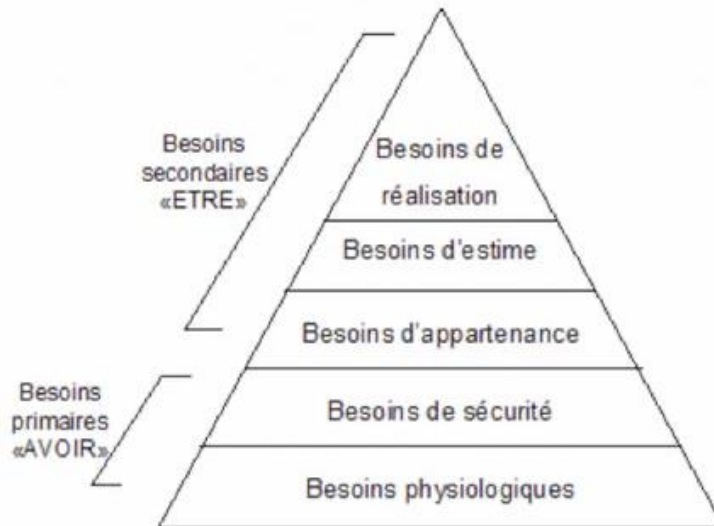
Annexe 5 : Les dimensions (verticale et horizontale) de l'ennéagramme

Voir page 11.



Annexe 6 : Pyramide de Maslow

Voir page 13.



Annexe 7 : Riso, Hudson & Nicolas (2018), les peurs premières et les désirs premiers

Voir page 14.

### LES PEURS PREMIÈRES DES TYPES

- UN: Peur d'être mauvais, corrompu, défaillant.  
DEUX: Peur de ne pas être digne d'être aimé.  
TROIS: Peur d'être vide ou sans valeur intrinsèque.  
QUATRE: Peur de ne pas avoir d'identité ou d'être insignifiant.  
CINQ: Peur d'être inutile, incapable, incompetent.  
SIX: Peur d'être sans soutien, sans aide.  
SEPT: Peur de manquer ou de souffrir.  
HUIT: Peur d'être blessé ou contrôlé par les autres.  
NEUF: Peur de la séparation, de la perte de contact

### LES DÉSIRS PREMIERS ET LEURS DISTORSIONS

- UN: Le désir d'incarner l'intégrité (se dégrade en perfectionnement critique).  
DEUX: Le désir d'être aimé (se dégrade en besoin d'être nécessaire).  
TROIS: Le désir d'avoir de la valeur (se dégrade en quête effrénée du succès).  
QUATRE: Le désir d'être soi – même (se dégrade en repli complaisant sur soi).  
CINQ: Le désir d'être compétent (se dégrade en spécialisation inutile).  
SIX: Le désir d'être en sécurité (se dégrade en un attachement à des croyances).  
SEPT: Le désir d'être heureux (se dégrade en fuite frénétique)  
HUIT: Le désir de se protéger (se dégrade en combat permanent).  
NEUF: Le désir d'être en paix (se dégrade en négligence têtue).

Annexe 8 : Riso, Hudson & Nicolas (2018), exemple de test utilisé pour découvrir sa base enneagramme

Voir page 23.

<b>QUEST: Quick Enneagram Sorting Test</b>																																
<b>Weight:</b> _____	<p><b>GROUP I</b></p> <p><b>A.</b> I have tended to be fairly independent and assertive: I've felt that life works best when you meet it head-on. I set my own goals, get involved, and want to make things happen. I don't like sitting around—I want to achieve something big and have an impact. I don't necessarily seek confrontations, but I don't let people push me around, either. Most of the time, I know what I want, and I go for it. I tend to work hard and to play hard.</p>	<p><b>Instructions:</b></p> <p>Weight the paragraphs in each Group from 3 to 1, with "3" being the one that <i>best</i> describes your actual behavior.</p> <p>Then match the letters on the table below and add your weights to find what the <i>three most probable candidates</i> for your personality type are. For example, one type will be most probable with the highest score of "6" for most agreement in both Groups. Two types will have "5" scores—these are the next most probable candidates for your type. These three scores are the top most probable candidates for your primary personality type.</p> <p>This test does not indicate your wing or the relative importance of the other types in your personality.</p>																														
<b>Weight:</b> _____	<p><b>B.</b> I have tended to be quiet and am used to being on my own. I usually don't draw much attention to myself socially, and it's generally unusual for me to assert myself all that forcefully. I don't feel comfortable taking the lead or being as competitive as others. Many would probably say that I'm something of a dreamer—a lot of my excitement goes on in my imagination. I can be quite content without feeling I have to be active all the time.</p>																															
<b>Weight:</b> _____	<p><b>C.</b> I have tended to be extremely responsible and dedicated. I feel terrible if I don't keep my commitments and do what's expected of me. I want people to know that I'm there for them and that I'll do what I believe is best for them. I've often made great personal sacrifices for the sake of others, whether they know it or not. I often don't take adequate care of myself—I do the work that needs to be done and relax (and do what I want) if there's time left.</p>																															
<b>Weight:</b> _____	<p><b>GROUP II</b></p> <p><b>X.</b> I am a person who usually maintains a positive outlook and feels that things will work out for the best. I can usually find something to be enthusiastic about and different ways to occupy myself. I like being around people and helping others be happy—I enjoy sharing my own well-being with them. (I don't always feel great, but I generally try not to show it!) However, keeping a positive frame of mind has sometimes meant that I've put off dealing with my own problems for too long.</p>	<p>Name _____</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">2-Digit Code</th> <th style="padding: 5px;">Add Weights</th> <th style="padding: 5px;">Type</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">AX</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">7</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">AY</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">8</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">AZ</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">3</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">BX</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">9</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">BY</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">4</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">BZ</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">5</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">CX</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">2</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">CY</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">6</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">CZ</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">1</td> </tr> </tbody> </table>	2-Digit Code	Add Weights	Type	AX		7	AY		8	AZ		3	BX		9	BY		4	BZ		5	CX		2	CY		6	CZ		1
2-Digit Code	Add Weights		Type																													
AX			7																													
AY			8																													
AZ			3																													
BX		9																														
BY		4																														
BZ		5																														
CX		2																														
CY		6																														
CZ		1																														
<b>Weight:</b> _____	<p><b>Y.</b> I am a person who has strong feelings about things—most people can tell when I'm upset about something. I can be guarded with people, but I'm more sensitive than I let on. I want to know where I stand with others and who and what I can count on—it's pretty clear to most people where they stand with me. When I'm upset about something, I want others to respond and to get as worked up as I am. I know the rules, but I don't want people telling me what to do. I want to decide for myself.</p>																															
<b>Weight:</b> _____	<p><b>Z.</b> I am a person who is self-controlled and logical—I don't like revealing my feelings or getting bogged down in them. I am efficient—even perfectionistic—about my work, and prefer working on my own. If there are problems or personal conflicts, I try not to let my feelings influence my actions. Some say I'm too cool and detached, but I don't want my private reactions to distract me from what's really important. I'm glad that I usually don't show my reactions when others "get to me."</p>																															
<p style="text-align: center;">© 2010 The Enneagram Institute (Don Riso and Russ Hudson). All Rights Reserved. For the validated RHETL, The QUEST-TAS, the IVQ (Instincts Questionnaire), and more information, see <a href="http://www.EnneagramInstitute.com">www.EnneagramInstitute.com</a></p>																																

## Bibliographie

- Boquet, D., & Lett, D. (2018). Les émotions à l'épreuve du genre. *Clio*, 47, 7-22.  
<https://doi.org/10.4000/cliio.13961>
- Brunel, V. (2016). *les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise. Nouvelle pratique de pouvoir? La découverte.*
- Gardner, H. (2008). *Les intelligences multiples - La théorie qui bouleverse nos idées reçues* (RETZ éd.). RETZ.
- Goleman, D., Roche, D., & Piélat, T. (2014). *L'intelligence émotionnelle I, II.* J'AI LU.
- Halász, A. (2007). Hermann et la conception actuelle concernant les nourrissons. *Le Coq-héron*, 188(1), 43. <https://doi.org/10.3917/cohe.188.0043>
- Hansenne, M. (2013). *Psychologie de la personnalité.* De Boeck.
- Ide, P. (2017). Ennéagramme et transcendants. Interprétations croisées. *Nouvelle revue théologique*, 139(4), 619. <https://doi.org/10.3917/nrt.394.0619>
- Lacroix, M. (2004). *Le Développement personnel : du potentiel humain à la pensée positive (Essais) (French Edition).* FLAMMARION.
- Lagache. (1949). Les déterminants de la personnalité. *Bulletin du Groupe d'études de psychologie de l'Université de Paris*, 3(2), 21-23.  
<https://doi.org/10.3406/bupsy.1949.4347>
- Linden, A., & Spalding, M. (2018). *Ennéagramme et PNL - Comment les deux approches s'enrichissent mutuellement : Comment les deux approches s'enrichissent mutuellement (French Edition).* INTEREDITIONS.
- Persson, S. (2006). Les références du coaching. Analyse bibliométrique de la littérature francophone (1992–2003). *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XII(27), 63-89. <https://doi.org/10.3917/rips.027.0063>

- Requilé, L. (2008). Entre souci de soi et réenchantement subjectif. Sens et portée du développement personnel. *Mouvements*, 54(2), 65.  
<https://doi.org/10.3917/mouv.054.0065>
- Riso, D. R., Hudson, R., & Nicolas, D. (2018). *La Sagesse de l'Ennéagramme : Le guide complet de développement psychologique et spirituel pour les neuf Types de Personnalité*. INTEREDITIONS.
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, n° 9(1), 9-18.  
<https://doi.org/10.3917/trav.009.0009>

