

L'ennéagramme au service des PME

Décrypter les relations humaines

Nouvelle rubrique

L'ennéagramme au service des PME

Dans chaque numéro de l'Objectif, vous découvrirez un nouvel aspect de la théorie de l'ennéagramme illustré par un portrait d'un des neuf types de personnalité. Peut-être vous y reconnaîtrez-vous ou comprendrez-vous mieux le fonctionnement d'un de vos proches.

Pour apporter votre commentaire ou pour obtenir le texte des articles déjà parus sur ce sujet, prenez contact avec mcfagioli@icefagioli.ch ou écrivez à la rédaction de l'Objectif qui transmettra.

D'autres infos sur l'ennéagramme se trouvent sur www.moncoach.ch.

Entre deux entreprises concurrentes, la plus performante est celle qui sait gérer ses ressources humaines. Mais comment obtenir le meilleur de ses collaborateurs, tout en respectant leur personnalité et leurs besoins?

L'ennéagramme est un système de compréhension de l'être humain développé dans les années 70 sur la base d'un savoir ancien. Son principe : la personnalité d'un individu se construit à partir d'une "vision du monde", une préoccupation principale, qui agit comme un filtre au travers duquel chacun perçoit la réalité.

Dans notre petite enfance, pour nous adapter à notre environnement, nous avons renforcé certains traits de caractère et acquis des attitudes et des comportements. Les compétences que nous avons développées, ainsi que la manière dont nous menons notre vie et notre carrière, sont en grande partie des conséquences de cette première vision du monde.

Neuf types

L'ennéagramme distingue neuf types principaux de fonctionnement de l'être humain. Même si nous sommes tous susceptibles de réagir de façon variée selon les circonstances, l'ennéagramme postule que l'un de ces neuf fonctionnements domine chez chaque individu (lire l'encadré). Découvrir lequel (par un entretien individuel avec un spécialiste ou en suivant un stage) est une première étape. Il s'agit ensuite de comprendre les mécanismes - souvent cachés - qui consomment une grande partie de notre énergie, au détriment d'actions plus constructives.

A CHACUN SES BESOINS

Pour un patron d'entreprise, l'ennéagramme est un outil puissant. Tout bon jardinier vous le dira : pour obtenir de beaux fruits, il faut un terreau adapté, des soins et un arrosage réguliers. Et le même engrais ne convient pas à toutes les cultures!

Pour obtenir une bonne performance, une approche différenciée est nécessaire. Le collaborateur le plus qualifié (au niveau du savoir et du savoir-faire), même s'il a de belles qualités personnelles, risque de les mettre en veilleuse si ses besoins profonds ne sont pas satisfaits dans son environnement professionnel.

Dans une même équipe, les besoins psychologiques ne sont pas identiques d'un individu à l'autre. Certains carburent à l'affectivité ou au prestige, d'autres à l'autonomie, au résultat ou à l'argent. Or, ce qui se passe entre les deux oreilles d'un collaborateur – c'est-à-dire ce qu'il ne vous dira pas nécessairement - est plus déterminant pour sa productivité que tout ce qu'on peut trouver dans son CV. Qu'est-ce qui le motive? Comment se passe la relation avec chef et collègues? Quelle image a-t-il de son rôle? Qu'est-ce qui pourrait le pousser à s'améliorer?

Chacun des neuf types de personnalité a des qualités et des besoins spécifiques. Lorsqu'on a identifié le type de base d'un collaborateur, il est plus aisé de prévoir les conditions dans lesquelles ses compétences pourront pleinement se déployer.

AUGMENTER LA PRODUCTIVITE

On peut utiliser l'ennéagramme en coaching individuel, pour aider quelqu'un à modifier "en douceur" un comportement inadéquat. C'est une approche systémique : lorsqu'un individu modifie son comportement au travail, ses collègues vont - parfois sans même s'en rendre compte - adapter leurs propres réactions. On peut ainsi, par touches successives, augmenter la motivation, améliorer l'ambiance et finalement la productivité.

On peut aussi en faire un outil de "teambuilding", soit pour renforcer l'esprit d'équipe, soit pour faciliter le démarrage d'un nouveau groupe de projet. La pratique de l'ennéagramme dans une équipe permet de réduire les non-dits en facilitant l'expression des points de vue et des motivations de chacun. D'où davantage d'ouverture et d'acceptation des différences, et des rapports plus authentiques et solidaires.

TROP ENTHOUSIASTE, MAL ORGANISÉ...

Les erreurs d'un battant

Claude le perfectionniste (type 1)

L'ennéagramme a aidé Claude, employé de banque, à modifier son comportement : "Mon métier me met souvent en contact avec la clientèle et aussi avec des collègues d'autres services. J'aime mon travail et mon chef m'apprécie. Pourtant il a reçu, il y a quelques mois, des critiques sur mon comportement au téléphone. J'aurais été arrogant... L'ennéagramme m'a permis de comprendre que j'étais rempli de colère envers ces personnes, à qui j'avais expliqué plusieurs fois une procédure et qui continuaient à ne pas en tenir compte. Pourquoi donc n'essaient-ils pas (comme moi) de s'améliorer? Maintenant que je sais qu'ils ne sont probablement pas de type 1 comme moi, mon impatience à leur égard est tombée."

Hermann le battant (type 3)

L'ennéagramme a permis à Hermann, fondateur d'une petite société de distribution, de comprendre les besoins de ses collaborateurs et de créer une équipe performante. Après quelques années difficiles, ce grand travailleur avait réussi à se faire une place sur son marché et l'entreprise comptait une douzaine de salariés. A chaque engagement, Hermann tenait de bonne foi un langage où les mots "autonomie", "initiative", "progresser" figuraient en bonne place. Quelques mois plus tard, le collaborateur quittait l'entreprise, ou alors c'était Hermann qui se disait déçu de sa contre-performance. Les entretiens individuels n'étaient pas vraiment suivis d'améliorations. Le climat de travail s'assombrissait.

Hermann s'est rendu compte qu'en tant que "type 3", il imposait trop sa présence pour que les autres puissent s'épanouir, comme il le souhaitait pourtant et comme il le leur avait promis. Pour la 6, qui l'aimait bien pourtant, il était trop enthousiaste : "C'est sûr, il allait droit dans le mur...". Pour les 1, qui par ailleurs appréciaient sa grande capacité de travail, il était mal organisé et "cela retombait sur les autres". Dans les "coups de feu", Hermann aurait aimé un bel élan de solidarité, mais le 3 ignore en général que les autres n'ont pas autant de ressort que lui, ni surtout le même besoin de réussir. Alors le 7, qui était venu pour l'autonomie et l'ambiance sympa, n'était plus du tout un joyeux compagnon, et les 9 ne se sentaient plus suffisamment reconnus.

Quelques règles

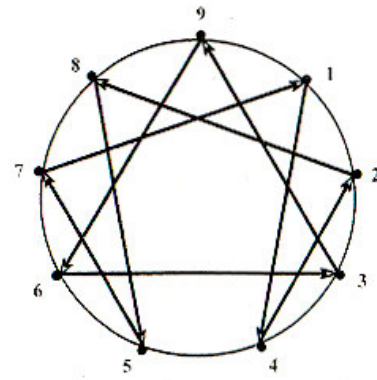
Hermann s'est imposé quelques règles de conduite : laisser chacun prendre la responsabilité de ses propres tâches et progresser à son rythme, s'abstenir de débarquer à tout bout de champ avec un nouveau projet, respecter les temps de travail contractuels, être disponible pour le dialogue et pour écouter ce qu'on avait à lui dire.

Et si vos collègues avaient une autre vision du monde que vous...

T y p e	Vision du monde du type	Comportement développé en réaction à cette vision du monde	Caractéristiques observables en milieu professionnel
	Selon eux, le monde...	Dès lors les individus de ce type...	Au travail ils pourraient se montrer...
1	punit l'imperfection	sont attentifs aux erreurs, aux normes, à bien faire.	Consciencieux : on peut compter sur eux. Cependant leur perfectionnisme peut les rendre tatillons, critiques et trop exigeants envers les autres et eux-mêmes. On pourrait leur reprocher une certaine lenteur, surtout lorsqu'il s'agit d'aller vers l'inconnu.
2	ne m'accorde pas d'attention	aiment avant tout se rendre utiles, voire indispensables.	serviables et chaleureux, à l'écoute et compréhensifs. Ils s'occupent des autres, en oubliant leurs propres besoins, et courent le risque de se montrer envahissants. S'ils ne reçoivent pas suffisamment de reconnaissance, ils peuvent le vivre mal et réagir avec agressivité.
3	n'aime que les meilleurs	ont besoin d'agir et d'obtenir des résultats.	sûrs d'eux, positifs, bons leaders et même un peu "YAKA". Soucieux de donner une bonne image d'eux-mêmes, ils font tout pour éviter un échec, ou alors ils le dissimulent. Pour réussir leur vie professionnelle, les 3 risquent d'en faire trop et sont à la merci d'un "pépin" de santé.
4	me rejette et m'ignore	se sentent uniques et différents et évitent la banalité.	souvent brillants et créatifs. A l'aise dans les contextes émotionnels, ils recherchent la reconnaissance et, s'ils en manquent, apparaissent tantôt arrogants et sûrs d'eux, tantôt sujets à la déprime, ce qui les rend imprévisibles.
5	est envahissant	sont souvent en position de retrait et privilégient la solitude.	posés, et même flegmatiques, grâce à leur capacité de garder pour eux leur grande émotion. Réfléchir, comprendre est leur activité préférée. Ils parlent peu, mais bien, lorsqu'on sollicite leur opinion ou lorsqu'il s'agit d'un sujet dans lequel ils sont considérés comme spécialistes.
6	n'est pas fiable	doutent, questionnent, contestent.	loyaux, sensibles et serviables, prêts à se dévouer pour une cause qu'ils estiment valable ou une autorité solide et légitime. Tantôt dépendants, tantôt rebelles. Dans une équipe, un 6 peut jouer un rôle (positif) de garde-fou, mais il risque d'être taxé de pessimisme.
7	peut être un lieu de souffrance	privilégient le plaisir et la liberté	rapides et capables de mener à bien plusieurs tâches de front. Curieux de tout expérimenter, ils sont joyeux, optimistes, actifs et enthousiastes. Cependant ils ne supportent pas la routine et il sera difficile de les empêcher de partir si leur job ne leur plaît plus.
8	ne tolère pas la faiblesse	sont énergiques, autonomes, entiers.	impressionnants de force et de sûreté de soi, car ils évitent de se montrer faibles ou vulnérables. Ils savent prendre les choses en main et se montrer protecteurs. Ils tolèrent mal la contradiction. Les autres pensent souvent qu'ils prennent trop de place.
9	est plein de conflits	recherchent l'entente et l'harmonie	actifs, aimables et travailleurs. Soucieux du bien-être de chacun, à l'écoute, ils contribuent grandement à instaurer une bonne atmosphère. Cependant un climat conflictuel peut rapidement les perturber et les rendre inquiets, nerveux et indécis.

Schéma de l'ennéagramme

Le schéma de l'ennéagramme présente neuf points – représentant les neuf types – répartis sur un cercle. Chacun d'eux est relié à deux autres points qui désignent les types de personnalité adoptés en cas de stress (dans le sens de la flèche) ou en situation de sécurité (dans le sens inverse de la flèche). Dans le cas de Patrick, de type 7 surnommé "l'épicurien", son point de stress est le 1 surnommé "le perfectionniste".



Pour en savoir plus

Des stages "Ennéagramme : comprendre sa personnalité" sont régulièrement organisés à Lausanne.

Ils ont lieu un samedi et dimanche.

Coût : Fr. 300.- (couple Fr. 500.-).

Pour les dates, consulter :

<http://www.icefagioli.ch/html/agenda.html>

Inscriptions et renseignements :

mcfagioli@icefagioli.ch ou tél. 079 210 52 65.

Marie-Claire Fagioli
I.C.E. Fagioli & partenaires
www.icefagioli.ch
www.moncoach.ch