

16 - L'ennéagramme a-t-il sa place en entreprise?

Depuis quelques années, les ouvrages traitant de l'utilisation de l'ennéagramme au sein des organisations se sont multipliés. Moyennant quelques précautions, nous disposons là d'un outil puissant au service des managers et des équipes.

Les responsables d'équipe pourront dans un premier temps identifier leur type et par voie de conséquence leur style de management. Ils prendront conscience de la manière dont ils sont perçus par les collaborateurs, eux-mêmes de types divers. Parmi les nombreuses compétences émotionnelles et relationnelles exigées par leur fonction de cadre, ils vont comprendre pourquoi certaines leur paraissent aller de soi et d'autres leur posent certains problèmes.

Dans un contexte professionnel, la seule découverte de la dynamique de l'ennéagramme amène rapidement davantage de compréhension et de respect face à la diversité des points de vue et des réactions.

Par la suite, le responsable qui souhaite améliorer son management pourra approfondir dans un coaching ses connaissances à propos de son type, de ses dons et de ses travers. Il disposera d'une carte précise qui lui indiquera concrètement comment effectuer ce «travail sur soi». Il s'agit d'éviter la rigidité qui résulterait d'une vision simplificatrice du système, se contentant de gommer les traits négatifs du type et de mettre en valeur les traits positifs. Un 8 qui deviendrait un «meilleur 8» ou un 3 qui jouerait au «3 évolué»... Le coach qui maîtrise les subtilités de l'ennéagramme l'aidera plutôt à lâcher la compulsion d'évitement de son type, à développer le ou les centres qu'il aurait eu tendance à négliger jusque-là et à explorer comment il pourrait s'aider de ses ailes. Un travail sur soi pour sortir de son fonctionnement automatique et s'ouvrir à d'autres visions de l'existence aide paradoxalement à rester plus «centré» et plus efficace.

En même temps, l'apprentissage de l'ennéagramme offre au responsable des outils de gestion de son équipe de travail. En premier lieu, la compréhension des types de ses colla-

borateurs apporte des explications évidentes sur le pourquoi de comportements qui parfois le désarçonnent. Ensuite, le responsable d'équipe pourra table sur les qualités profondes de chacun et anticiper dans quelles situations ils seront plus ou moins performants.

La liste des buts poursuivis par chaque ennéatype dans la vie professionnelle a été dressée par Michael J. Goldberg¹ sur son site Internet²:

- les 1 font en sorte que les choses soient correctes et voudraient que les autres fassent de même
- les 2 aident les autres et aimeraient que leur importance soit reconnue
- les 3 aiment le travail, accomplir des choses et réussir
- les 4 désirent explorer leur unicité et leur créativité
- les 5 recherchent l'information – et la sagesse qui leur apportera la maîtrise de l'univers
- les 6, loyaux envers leur groupe ou par idéal, se font du souci à propos de ce qui pourrait aller de travers, à qui faire confiance et qui pourrait trahir
- les 7 sont à la recherche du plus grand choix possible de projets et d'expériences palpitantes
- les 8 veulent exercer leur pouvoir et protéger ceux qui dépendent d'eux
- les 9 manifestent de l'empathie pour toutes les parties en présence et veulent être sûrs que l'on tient compte de tous les points de vue.

Une autre application de l'ennéagramme en entreprise consiste à en faire le thème principal

¹ Michael Goldberg est l'un des principaux enseignants de l'ennéagramme dans le monde du travail. Il compte parmi ses clients des firmes internationales prestigieuses comme Motorola, Philips Electronics, Wells Fargo, la CIA (USA Central Intelligence Agency), plusieurs grands hôpitaux ainsi que beaucoup de plus petites entreprises ou organisations sans but lucratif. Son livre «The nine ways of Working» (Neuf manières de travailler), qui traite des interventions en organisations au moyen de l'ennéagramme, a été l'objet de nombreux articles dans la presse économique et psychologique et est devenu un classique

² <http://9waysOfWorking.com>

d'une action de teambuilding³: découvrir les différentes préoccupations centrales de ses collègues, devenir plus tolérant envers eux, acquérir un langage commun, éventuellement se répartir les tâches différemment. Les équipes qui l'ont expérimenté ont vu l'ambiance s'améliorer et leur performance de groupe augmenter sensiblement.

L'ennéagramme est certes un excellent outil pour gérer les relations entre individus (malentendus, critiques, conflits, non-dits); c'est aussi un outil de diagnostic du groupe lui-même. Une entreprise ou un groupe peut identifier son ennéatype, ce qui apportera des explications pertinentes sur la culture du groupe et sur les différentes attitudes par rapport à cette culture.

Pour les consultants, l'ennéagramme, utilisé en complément d'autres méthodes, apporte une grille de compréhension - des personnes et des situations – susceptible d'augmenter considérablement l'efficacité de leurs interventions.

On ne saurait mieux illustrer les résultats qui peuvent être obtenus dans un groupe professionnel qu'en citant cet extrait d'un article de G. Lapid Bogda, ex-présidente de l'Association Internationale d'Ennéagramme⁴. La personne qui s'exprime est le directeur de la division informatique d'une grande compagnie. Il a découvert l'ennéagramme il y a six ans et a progressivement mis en place une formation pour les cadres d'abord, puis pour l'ensemble des collaborateurs de sa division. Il parle d'abord de ses proches collaborateurs.

«Dans mon groupe, nous utilisons avec succès l'ennéagramme pour le développement de l'esprit d'équipe. Les employés sont très proches et se soutiennent mutuellement, parce qu'ils reconnaissent les besoins propres à chacun. On laisse de l'espace à la 5; le 2 reçoit des marques d'appréciation; les doutes exprimés par le 6 sont compris (au lieu d'être pris pour de la négativité). Nous rions de nous-mêmes avec les autres quand les circonstances sont faciles, et nous nous pardonnons mutuellement les actes

commis sous stress. Les membres de l'équipe se comprennent eux-mêmes et comprennent leurs collègues, ce qui les aide à pardonner et mieux communiquer.

Certaines personnes ont quitté mon département et d'autres sont arrivées. Toutes ont reconnu l'aide que leur apporte l'ennéagramme dans leurs relations avec leurs collègues, leur famille, et le monde. La plupart travaillent sur eux-mêmes et cherchent à réagir de façon plus positive aux expériences que leur apporte la vie, au travail comme à la maison. L'équipe est très unie, ses membres se soutiennent, et leur performance est excellente.

Au niveau de la division, nous espérons que le fait d'en savoir plus sur nous-mêmes et nos collègues améliorerait la confiance et la communication⁵. Pendant la première année, nous nous sommes concentrés sur les cadres pour les aider à identifier leurs propres styles d'interaction avec les autres, et pour leur donner conscience qu'ils pouvaient mieux utiliser ces styles pour construire et entretenir des relations plus efficaces avec leur personnel.

Ma première impression était que le travail avec l'ennéagramme à l'échelle de la division ne réussissait pas aussi bien que je l'avais espéré. Finalement, je pense que, sous la plupart des aspects, l'entreprise a réussi. La plupart du temps, dans le secteur de l'informatique, les formations non techniques ne prennent pas. Pourtant, 150 employés sur 200 ont été volontaires pour suivre la formation, et nous continuons à recevoir des demandes, ce qui signifie que l'ennéagramme fait maintenant partie de notre culture. En plus, à peu près six autres départements (y compris le comité de direction de l'organisation) ont demandé la formation.»

³ *Teambuilding: expression signifiant littéralement «construire une équipe». On peut faire du teambuilding avec un groupe de personnes qui doivent apprendre à se connaître avant de – et pour mieux – travailler ensemble. On utilise également ce terme pour désigner toute action ayant pour but de développer l'esprit d'équipe, la solidarité, l'efficacité d'un groupe*

⁴ IEA: www.internationalenneagram.com

⁵ *Ces deux thèmes avaient été les points faibles d'une enquête effectuée auprès des employés de la compagnie*