

Le capital humain mérite des soins intensifs

Clamer que les ressources humaines sont un capital de l'entreprise n'est de loin pas suffisant : la direction doit prouver ce qu'elle affirme par des actes, sinon elle n'est pas crédible. Combien de fois a-t-on entendu des collaborateurs de certaines grandes entreprises se plaindre du fossé existant entre ce qui est prôné et ce qui se passe réellement! 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.

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. Ce qui se passe entre les deux oreilles d'un collaborateur est plus déterminant pour sa productivité que tout ce qu'on peut trouver dans son CV. Comment se passe la relation avec chef et collègues? Quelle image a-t-il de son rôle? Si l'environnement professionnel est en correspondance avec ses besoins profonds, tout va bien : il donnera le meilleur de lui-même.

L'ennéagramme, système de compréhension des personnalités redécouvert dans les années 70, explique que notre personnalité s'est construite à partir d'une "vision du monde" qui agit comme un filtre au travers duquel nous percevons la réalité. Les traits de caractère, attitudes et comportements engendrés par nos efforts d'adaptation à l'environnement de notre première enfance, les talents et compétences que nous avons développés, et jusqu'à la manière dont nous menons notre vie et notre carrière, sont partiellement des conséquences de cette première vision du monde.

L'ennéagramme fait référence à neuf types principaux de fonctionnements et postule que chez chaque individu l'un d'entre eux domine (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.

Ceci permet de modifier "en douceur" un comportement inadéquat. Ainsi Claude, employé de banque : "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."

Bien utilisé, l'ennéagramme est un outil puissant au service des managers et des équipes. Ginger Lapid Bogda cite un directeur de la division informatique d'une grande compagnie, dans un article paru en 2006 dans "The Enneagram Monthly" (en français sur le site www.enneagramme.com). Il a découvert l'ennéagramme il y a six ans et a progressivement mis en place une formation pour toute la division, en commençant par 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... L'équipe est très unie, ses membres se soutiennent, et leur performance est excellente."

L'approche de l'ennéagramme est une approche systémique : lorsqu'un individu modifie son comportement au sein d'un groupe, 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 faire évoluer la culture d'entreprise.

Ainsi Hermann, fondateur d'une petite société de distribution. 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 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.

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.

Dans ce cas comme dans beaucoup d'autres, un travail de groupe avec l'ennéagramme a permis de réduire les non-dits en facilitant l'expression des points de vue et des motivations de chacun. D'où davantage d'ouverture, des rapports plus authentiques et solidaires et, finalement, une productivité en hausse.

Marie-Claire Fagioli

Type	Vision du monde du type	Comportement développé en réaction à cette vision du monde	Caractéristiques observables en milieu professionnel
	<i>Le monde...</i>	<i>Je vais donc...</i>	<i>Au travail je pourrais me montrer...</i>
1	punit l'imperfection	être attentif aux erreurs, aux normes, à bien faire	conscientieux, exigeant, voire perfectionniste et normatif
2	ne m'accorde pas d'attention	me rendre utile en oubliant mes propres besoins	serviable, chaleureux, même indispensable, voire envahissant
3	n'aime que les meilleurs	agir pour obtenir des résultats et éviter les échecs	efficace, optimiste, bon leader, mais "YAKA", voire tricheur
4	me rejette et m'ignore	me sentir différent et éviter la banalité	brillant, créatif, mais imprévisible, voire égocentrique
5	est envahissant	privilégier la solitude et la réflexion	flegmatique, posé, mais souvent en retrait, voire renfermé
6	n'est pas fiable	douter, questionner, contester	loyal, serviable, mais hésitant, voire dépendant
7	peut être un lieu de souffrance	privilégier le plaisir et la liberté	joyeux, actif et enthousiaste, tant que mon job me plaît
8	ne tolère pas la faiblesse	être fort et cacher ma vulnérabilité	énergique, autonome, entier, sûr de moi, voire trop
9	est plein de conflits	rechercher l'entente et l'harmonie	actif, aimable et travailleur, mais vite perturbé par un mauvais climat

Article paru dans l'Agefi, lundi 22 janvier 2007