

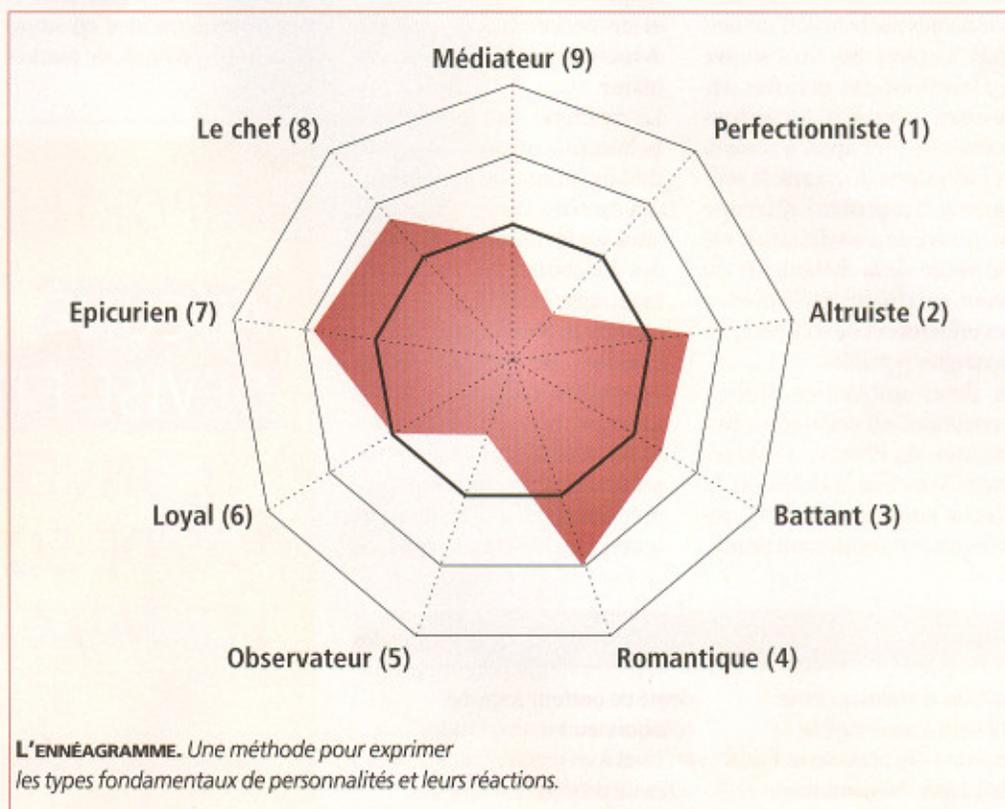


- La notion d'équipe gagnante est au cœur de l'économie moderne. Les méthodes pour trouver la bonne formule exercent une grande fascination.
- Les méthodologies servant à évaluer les compétences individuelles et collectives se multiplient. Surtout dans les périodes difficiles.
- Maîtriser la composition d'un team apparaît toujours plus comme le moyen idéal d'anticiper les risques liés au management des ressources humaines.

La séduction de l'ennéagramme

Objet périodique de grands enthousiasmes, l'ennéagramme a en tout cas l'ancienneté pour lui. Il plonge ses racines chez les Babyloniens, les mathématiciens grecs, les premiers chrétiens ou encore la kabbale juive. Au XX^e siècle, ce système d'étude de la personnalité a été introduit en Europe par le maître spirituel Georges Gurdjieff. Dans les années 1960, il a été adapté à la psychologie contemporaine par le psychologue Oscar Ichazo et le psychiatre Claudio Naranjo. L'ennéagramme s'est aujourd'hui introduit dans les cabinets de recrutement et chez les coachs en entreprise. Il a évidemment été informatisé.

La méthode inspire le respect dans le management des équipes, pour sa finesse d'analyse en particulier – bien qu'on lui reproche souvent d'être davantage un instrument de coaching personnel. «Elle ne se contente pas de diagnostiquer les différents modes de fonctionnement des personnes dans l'exercice de leurs fonctions, affirme Michel Thierry, promoteur passionné de l'ennéagramme en entreprise. C'est un outil de connaissance de soi et



de l'autre qui confirme ses performances tant dans le domaine du recrutement de personnel que dans la composition et l'organisation des équipes.» La multiplicité des identités personnelles constitue tout à la fois la force et le talon d'Achille du

team. Elle sous-tend des langages et des perceptions différentes. En d'autres termes, des incompréhensions et des risques de conflit. La première qualité de l'ennéagramme est d'inciter les membres du team à identifier leurs différences, mais aussi

leurs forces et leurs limites respectives. «Cette reconnaissance mutuelle permet à l'individu de trouver sa place au sein du groupe et de donner un sens à son activité, souligne Marie-Claire Fagioli, consultante en relations hu-



Il n'y a pas de bon ou de mauvais profil. L'outil se contente de souligner les avantages ou les inconvénients potentiels d'un collaborateur à un poste.

MARIE-CLAIRE FAGIOLI
Consultante en RH

maines à Lausanne (ICE Fagioli Partenaires). Le team construit ainsi son identité de groupe. Une vision commune de sa mission, de ses objectifs et de ses tâches individuelles et collectives.» La construction psycho-

logique de l'ennéagramme place l'individu en tension entre deux pôles: confort et inconfort.

L'ennéagramme fournit des indications sur les tendances extrêmes des personnes. Des flèches indiquent les pôles négatif et positif associés à chaque type de personnalité. Ainsi l'Altruiste (*base 2*) confronté à la non-reconnaissance de sa générosité risque d'exprimer les pires caractéristiques psychologiques du Chef (*base 8*), à savoir la dureté ou le contrôle excessif. Dans des situations gratifiantes, en revanche, il est susceptible d'endosser les aspects les plus positifs du romantique (*base 4*).

«Il n'y a pas de bon ou de mauvais profil, affirme Marie-Claire Fagioli. L'outil se contente de souligner les avantages et les inconvénients potentiels d'un collaborateur à un poste spécifique, en fonction du core business ou de la culture de l'entreprise.»

Exemple: deux types de leaders sont proposés. **LE BATTANT (3)**, qui ne recule devant aucun sacrifice pour satisfaire son insatiable besoin de réussite. Et **LE CHEF (8)**, tout aussi combatif, mais qui s'inscrit dans une dimension plus humaniste. «Dans une même

équipe, la cohabitation de ces deux personnalités peut être source de tension, souligne Michel Thierry. Mais elle peut

aussi devenir un moteur propice à l'expansion de l'entreprise. C'est aux dirigeants de préciser leurs attentes.»

...

Quelles personnalités dominent en vous et dans votre équipe?

Très résumées, voici les neuf bases de l'ennéagramme, qui place le sujet en tension entre positif et négatif, entre stratégies de réussite et stratégies d'évitement.

LE PERFECTIONNISTE (1). Idéaliste, accepte difficilement les imperfections chez lui comme chez autrui. Trop souvent en échec avec ses propres exigences, il accumule frustrations et colères qui peuvent éclater violemment.

L'ALTRUISTE (2). Focalisé sur les besoins d'autrui. Sait se faire aimer et apprécier. A lui-même de la peine à accepter l'idée que son comportement est mû par le besoin de reconnaissance.

LE BATTANT (3). Leader compétitif, focalisé sur son image, la réussite sociale et économique. Ne supporte pas l'échec. Allie capacité de travail à un sens inné de

l'opportunité. Manque souvent d'égards pour les autres.

LE ROMANTIQUE (4). Souvent entre deux états de l'être, nostalgique d'un vécu idéalisé ou espérant un futur qui n'arrive pas. A de la peine à vivre au présent. Sensible, artiste dans l'âme, se sentant et se voulant différent, souffre de la banalité, du trivial, du travail.

L'OBSERVATEUR (5). S'est construit un monde intérieur qu'il protège par une accumulation de savoirs. Réservé, économe de son temps et de son énergie, s'engage difficilement dans le partage émotionnel.

LE LOYALISTE (6). Prudent et méfiant, il cherchera à déceler toutes les causes de danger. Sécurisé, il est cependant coopératif, fidèle, digne de confiance, sachant offrir des amitiés chaleureuses et profondes. Parfait numéro deux.

L'EPICURIEN (7). Déborde de projets, rayonne d'optimisme, exprime un enthousiasme communicatif. Tendance à s'échapper de la réalité du monde et à rester l'éternel enfant, à l'image de Peter Pan.

LE CHEF (8). Vit dans un monde où les faibles sont opprimés et les forts dominant. Energétique, c'est un leader exigeant, souvent dur et intraitable, mais humain, avec un sens aigu de la justice.

LE MÉDIATEUR (9). Pacificateur, il a besoin d'harmonie et ne supporte pas le conflit. Il a le sens de l'équité et sait apprécier les aspects positifs de chaque partie. Souvent perçu comme indolent, a besoin de stimulations extérieures pour avancer. Lent au processus décisionnel, il peut développer une réelle performance individuelle une fois engagé. (MT/FS)

OLIVIER SALOVICI Un Battant chez les Perfectionnistes

«Jamais je ne me serais spontanément tourné vers l'ennéagramme, se souvient Olivier Salovici, directeur de CD Mediacting, à Saint-Sulpice (VD), active dans la duplication de supports digitaux principalement destinés à la communication d'entreprise (imprimeur digital de proximité avec une douzaine de collaborateurs). L'outil me semblait plus proche de l'ésotérisme que du management des équipes. Aujourd'hui, je suis heureux de m'être laissé convaincre par mon coach. Mes collaborateurs ont apprécié la démarche. Ils ont acquis une meilleure connaissance d'eux-mêmes. Quant à l'entreprise, elle a retrouvé un fonctionnement plus équilibré. Nous avons, de part et d'autre, le sentiment d'avoir vécu une expérience win-win.» Situation de départ: burn-out, coups de gueule intempestifs,

démobilisation, rotation toujours plus rapide du personnel. Pour restaurer une certaine sérénité, Olivier Salovici se lance dans l'analyse transactionnelle. S'il améliore son mode de communication et de management, il ne parvient pas pour autant à influencer sur le comportement de son équipe. Fin 2004, il décide finalement d'entraîner ses collaborateurs sur la voie du changement et se laisse tenter par l'ennéagramme.

Résultats concluants. «Les dérapages verbaux sont plus rares et surtout moins violents. Mes collaborateurs ont acquis une certaine capacité d'anticipation. Ils savent désormais identifier les facteurs déclenchants et les signaux d'alarme annonciateurs de situations de crise.» Le test de personnalité est également mis à profit dans le recrutement de personnel. «Je ne me laisserai jamais dicter des



Le directeur de CD Mediacting trouvait l'ennéagramme plus proche de l'ésotérisme que du management. Cet instrument a finalement permis à son équipe de retrouver l'harmonie.

choix, surtout s'il s'agit d'écarter une candidature. Mais l'ennéagramme a parfois confirmé ces choix. C'est rassurant. Je me suis rendu compte que nous engageons des Perfectionnistes, premier type de l'ennéagramme. C'est le métier qui veut cela. Or ils sont aussi particulièrement sensibles au stress, et enclins à la colère quand ils sont débordés. Nous avons mieux pris conscience de cette fragilité. Ce n'est pas rien!» De son côté, Olivier Salovici est un Battant, focalisé sur l'action et la réussite. «La pratique de l'en-

néagramme m'a conduit à repenser mon style de management. Je me suis physiquement éloigné de mon équipe. J'occupe maintenant un bureau reculé et laisse une plus grande part de responsabilité à mes collaborateurs.

Par ailleurs, je ne tente plus impérativement de communiquer ma vision de l'entreprise. J'ai appris que mon équipe ne partageait pas forcément mon goût du défi permanent, et que la multiplicité des projets contribuait à la déstabiliser plutôt qu'à la motiver.» **PME**