

Texte paru dans l'édition 2007 de Resource, guide national de références pour la gestion des ressources humaines (swisshrm.ch).

L'ENNÉAGRAMME : UNE AIDE POUR GÉRER LES COMPÉTENCES

Marie-Claire Fagioli

On peut définir les compétences comme des capacités, des habiletés ou des aptitudes permettant de réaliser une tâche ou d'occuper une fonction. Elles sont la résultante de multiples acquisitions dans les trois domaines du **savoir**, du **savoir-faire** et du **savoir être**. Si savoir et savoir-faire sont relativement faciles à décrire et à mesurer, grâce à des outils dont la plupart ont fait leurs preuves, comment évaluer le savoir être?

Pour obtenir une bonne performance, une approche systémique de la personne 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 psychologiques profonds ne sont pas satisfaits dans son environnement professionnel.

A chacun ses besoins

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 sa relation avec ses chefs et ses 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.

Dans cette perspective, l'ennéagramme peut être un appui efficace pour mieux comprendre comment fonctionnent les individus. Qu'est-ce qui les motive? Qu'est-ce qui pourrait les aider à s'améliorer? Quelles compétences sont-ils susceptibles de développer? Et aussi qu'est-ce qui pourrait les empêcher de donner leur maximum?

L'ennéagramme est un système de compréhension des personnalités redécouvert dans les années 70. Il explique comment chaque personnalité est dominée par une préoccupation principale, qui agit comme un filtre au travers duquel nous percevons la réalité. Dans notre première enfance, pour nous adapter à notre environnement, nous avons développé des traits de caractère, des attitudes et des comportements qui ont eu et ont encore une influence profonde sur le développement de nos compétences.

L'ennéagramme fait référence à neuf types principaux de fonctionnements - "ennea" signifie 9 en grec - et postule que l'un d'entre eux domine chez chaque individu. Découvrir lequel (par un entretien individuel avec un spécialiste ou en suivant un stage) est la première étape. Il s'agit ensuite de comprendre les mécanismes qui, la plupart du temps à notre insu, consomment une grande partie de notre énergie, au détriment d'actions plus constructives.

Survivance des neuf types de personnalité

Voyons - très brièvement - comment chacun de ces types de personnalité, désignés par les chiffres de 1 à 9, se comporte au travail et à quelles compétences nous pourrions nous attendre de sa part.

Les individus de type 1 sont attentifs aux erreurs, aux normes, à bien faire. Au travail, ils seront consciencieux, on pourra compter sur eux. Cependant leur perfectionnisme pourrait les rendre tâtilons, critiques et exigeants envers les autres et difficilement satisfaits d'eux-mêmes. On pourrait leur reprocher une certaine lenteur, surtout lorsqu'il s'agit d'aller vers l'inconnu.

Les 2 aiment avant tout se rendre utiles, voire indispensables. Ils se montrent serviables et chaleureux, écoutent et comprennent. Ils s'occupent des autres, en oubliant leurs propres

besoins, en courant le risque de se montrer envahissants. S'ils ne reçoivent pas suffisamment de reconnaissance, ils peuvent se sentir très mal et réagir avec agressivité.

Les 3 ont besoin d'agir et d'obtenir des résultats. Inconsciemment, ils font tout pour éviter un échec ou pour le dissimuler. Ils ont le souci de donner une bonne image d'eux-mêmes. Sûrs d'eux, positifs et même un peu "YAKA", ce sont de bons leaders. Le profil 3 est valorisé dans la vie professionnelle, c'est celui de ceux qui réussissent et font carrière. Mais les 3 risquent d'en faire trop et sont à la merci d'un soudain "pépin" de santé.

Les 4 se sentent uniques et différents et évitent la banalité. Ils sont 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.

Les 5 sont souvent en position de retrait et privilégient la solitude. Réfléchir, comprendre est leur activité préférée. Leur entourage apprécie qu'ils soient posés, et même flegmatiques, grâce à leur capacité de garder pour eux leur grande émotion. 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.

Les 6 sont loyaux, sensibles et serviables, prêts à se dévouer pour une cause qu'ils estiment valable ou une autorité solide et légitime. Le doute les pousse à questionner, anticiper, parfois à se rebeller. Dans une équipe, un 6 peut jouer un rôle (positif) de garde-fou, mais il risque d'être taxé de pessimisme.

Les 7 privilégient le plaisir et la liberté. Curieux de tout expérimenter, ils sont joyeux, optimistes, actifs et enthousiastes. Au travail, ils sont rapides et capables de mener à bien plusieurs tâches de front. Cependant ils ne supportent pas la routine et, s'ils s'ennuient, il sera difficile de les empêcher de partir.

Les 8 sont énergiques, autonomes, entiers. Ils donnent une impression de force et de sûreté de soi, car - de manière souvent inconsciente - ils évitent de se montrer faibles ou vulnérables. Ils savent prendre les choses en main et se montrer protecteurs. Les autres pensent souvent qu'ils prennent trop de place et qu'ils ne tolèrent pas la contradiction.

Les 9 recherchent avant tout la bonne entente et l'harmonie. Lorsqu'elle règne, ils sont 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.

Ainsi chaque type 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.

Le rôle de l'entreprise

La gestion des compétences est un des rôles clés du management. Mettre la bonne personne à la bonne place est une tâche complexe. Cependant l'entreprise n'est pas l'unique responsable du bien-être et des performances de ses collaborateurs. Ces derniers sont également les artisans de leur propre épanouissement.

Pour l'employeur, l'ennéagramme est un outil de gestion des compétences. Pour l'individu, il est un code qui lui indique les travers qu'il peut apprendre à éviter, ainsi que les compétences qu'il possède et qu'il peut encore développer.

Marie-Claire Fagioli
ICE – Fagioli & partenaires
www.icefagioli.ch