

Version française de l'article paru dans EnneaNews (automne 2006) Association EMT, EnneagrammIhererInnen in der Mündlichen Tradition nach Helen Palmer e.V

L'alliance entre coaching et Ennéagramme : synergie ou antinomie ?

pratiques au sein des organisations

Coaching und Enneagramme : Synergie- oder Antinomieeffekt ?

Praxis in Unternehmungen

Sibylle Heunert Doulfakar et Marie-Claude Cialente, Centre de Compétences PROFIL hp¹, Suisse

Mis en regard l'un de l'autre, les termes « Coaching » et « Ennéagramme » semblent s'articuler autour d'une même dynamique. En effet, ces termes se réfèrent, tous deux, à la notion de développement de la personne. Cependant, le contexte des organisations change cette similitude apparente en insérant ce développement de la personne dans un contexte organisationnel. Force est de constater que cette différence significative, n'est que rarement considérée dans l'utilisation de la théorie de

l'Ennéagramme dans les organisations. Tout porte à croire que le collaborateur qui entreprend un coaching et qui est amené à travailler avec l'Ennéagramme est intéressé par un développement personnel et est libre dans ses actions et développements. Seules les limites de sa structure de personnalité constitueraient donc un frein au développement de son potentiel et donc à celui de son organisation. Cependant, la force d'une organisation est d'être une structure sociale mettant en interaction de nombreux individus induisant des rôles et des groupes sociaux générant une pression plus ou moins forte sur ledit collaborateur.

Cet article -synthèse de la présentation faite à la Conférence Internationale Ennéagramme & Coaching, les 20 et 21 mai 2006 à Paris²- met en lumière les paradigmes sous-jacents à la pratique du coaching au sein des organisations et en tire des conditions-cadres spécifiques à l'utilisation de l'approche de l'Ennéagramme dans le contexte des organisations.

Le développement de potentiel, un même présupposé pour l'Ennéagramme et le coaching ?!

Référons-nous au présupposé de l'Ennéagramme qui est de se connaître au travers du regard de l'autre et de se développer dans un jeu de mise en évidence des différences et similitudes avec autrui. Ce modèle dynamique de la personnalité a pour caractéristiques d'être simple à comprendre sans pour autant être simpliste, d'expliquer notre fonctionnement - nos vulnérabilités et nos forces -, sans s'arrêter aux seuls traits de caractères, de mettre en évidence des pistes de progressions et ainsi être axé sur la notion de potentiels en vue d'une plus grande flexibilité comportementale, ainsi que d'explicitier les interactions entre les personnes. Le présupposé du coaching, quant à lui, est de travailler sur les ressources d'un individu pour atteindre l'objectif défini préalablement. Nous pouvons donc constater que, bien que générant une dynamique différente (spirale de rétroaction pour l'Ennéagramme et dynamique « linéaire » pour le coaching), ces deux approches complémentaires mettent l'accent sur les ressources et le développement de potentiel. Quels écueils risque donc l'introduction de l'Ennéagramme dans le coaching, me direz-vous ?

Quels paradigmes pour l'utilisation de l'Ennéagramme dans les organisations?

En se positionnant comme une recherche pratique et centrée sur le vécu de ce qui peut augmenter le bien-être et la santé de l'individu, le coaching et l'approche de l'Ennéagramme s'inscrivent dans le courant de l'humanisme affectif (Brunel, 2004). Entendons sous le terme humanisme que l'homme est le sujet de son histoire, il croit au progrès humain et milite pour la prise en charge de l'individu par lui-même. Le terme affectif se rapporte à l'importance du vécu et de l'épanouissement où l'homme valorise l'affectivité, l'ouverture de son intériorité à autrui comme menant à une désaliénation et à une croissance personnelle.

Ainsi, afin de garantir le sens originel de l'utilisation de l'Ennéagramme, toute intervention de coaching devrait se construire autour du paradigme suivant :

→ tout être humain est libre et responsable de ses actes.

Néanmoins, nous nous permettons d'interroger l'adéquation de ce paradigme humaniste au sein d'une organisation et proposant le paradigme psychosocial (Mendel & Prades, 2002 ; Moscovici, 2003) qui postule que :

→ tout être humain est influencé par la société et son environnement.

¹ www.profil-hp.ch

² www.enneagramme.net

Ce paradigme est issu de recherches en psychologie débutées dans les années 40-50, au cours desquelles, les chercheurs constatent que l'individu change de comportement en fonction de l'environnement dans lequel il évolue. On parle alors de psychologie sociale, une science à l'interface entre la sociologie et la psychologie, qui voit ses applications notamment dans les champs, tels que les groupes, les organisations, etc.

Le paradigme psychosocial nous amène au centre d'un jeu dynamique de connaissance et de transformation intervenant, non plus sur un seul plan (plan individuel) mais sur une structure à trois niveaux :

- relationnel (aspects humains, psychologiques, etc.)
- structurel (aspects de structure de travail, de fonctionnement, etc)
- contextuel (conditions-cadre de l'organisation)

De plus, l'Ennéagramme étant un modèle de la personnalité, il induit en soi divers concepts de la psychologie sociale tels que les représentations sociales, le labelling, l'identité, etc (Leyens, 1983). L'aspect dynamique qui le sous-tend, ainsi que sa simplicité apparente risque alors être utilisés en tant que processus réducteur servant à légitimer ces concepts.

Par exemple, la fonction du responsable véhicule souvent des représentations sociales faisant partie du registre des traits de caractère du père (force, décision, pouvoir, déterminisme, etc). Dès lors, le responsable portera les attentes, croyances et peurs de chacun par rapport à l'imaginaire paternel.

Voici un exemple issu de notre pratique permettant d'illustrer ce phénomène :

Dans le cadre d'une organisation étatique oeuvrant dans le développement humanitaire, une équipe a traversé une rupture très dure avec son ancien responsable (licenciement après pression morale sur les collaborateurs). La culture d'entreprise repose sur de fortes valeurs humanistes, rejetant le déterminisme et l'autorité. Le nouveau responsable a ainsi décidé de faire accompagner l'équipe durant le processus de reconstruction par un intervenant externe. Son but était d'aider l'équipe à digérer le passé, ceci afin qu'il puisse conduire l'équipe. La question de l'autorité de conduite était à l'ordre du jour de toutes les séances. Tout en ayant un comportement tout à fait transparent et clair, le responsable s'est vu attribuer par son équipe des traits de caractère qui n'étaient pas les siens (autorité, décision non collégiale, non-participation, etc). Tant l'équipe que le nouveau responsable ont du, petit à petit (plus d'une année), apprendre à se détacher des représentations issues du passé et réapprendre à lire la situation et les comportements actuels avec la notion d'ici et maintenant et non plus au travers d'une référence passéiste. Il y a donc eu un travail sur la mise en lien avec les faits actuels et non les fantasmes du passé.

Cet exemple, illustre bien, le poids des représentations sociales sur un changement désiré et communiqué clairement par un individu en vue d'un développement de potentiel d'équipe.

Tout en partant d'une bonne intention, l'utilisation de l'Ennéagramme dans le cadre d'un coaching individuel, voir d'équipe, peut venir nourrir les dysfonctionnements entre les personnes et donner ainsi des références « légitimes » pour renforcer les a priori envers celles-ci. En extrapolant, l'individu risque de se retrouver enfermé dans un moule, dans un stéréotype, qui ne lui donnera plus la possibilité d'évoluer, le stigmatisant dans une dimension dont l'unique issue est de quitter l'équipe, voir l'organisation. L'Ennéagramme dans l'organisation peut se retrouver en terre d'illusion.

Conditions permettant l'utilisation éthique de l'Ennéagramme dans les organisations

L'alliance entre le coaching et l'Ennéagramme n'est possible qu'en tenant compte des influences du contexte et en ne positionnant pas la personnalité et son développement comme l'unique « centre » des changements au sein des organisations (paradigme psychosocial) ; sans quoi elle contribue à soutenir indirectement l'actuelle « dictature quasi moralisante d'un certain psychologisme » au sein des organisations (paradigme humaniste). Ceci amène inéluctablement à une certaine déresponsabilisation de l'organisation, ceci au nom d'une sur-responsabilisation individuelle.

Afin de montrer une application possible de l'approche de l'Ennéagramme dans le coaching il est important de définir quelques conditions cadres comme autant de garde-fous d'une certaine déontologie.

1. Le coaching repose toujours sur une décision personnelle, il ne peut être ni prescrit ni imposé.
2. La confidentialité doit être garantie envers les collègues, le supérieur hiérarchique et le département des ressources humaines.
3. Lorsque la demande pour un coaching provient d'un supérieur hiérarchique, il est essentiel de vérifier la demande implicite du supérieur.

4. Les attentes et la demande définies avec le supérieur doivent être vérifiées auprès du collaborateur coaché.
5. Le coaching doit toujours tenir compte des objectifs professionnels, des tâches à accomplir et doit respecter les conditions du moment, ceci afin de tenir compte de la réalité du contexte organisationnel.
6. L'utilisation de l'Ennéagramme doit relever d'une certaine pertinence qui est définie par les motifs d'un coaching (influence de la structure de personnalité sur l'objectif de coaching).

Une fois ces conditions-cadres vérifiées, les situations de coaching décrites ci-dessous pourront offrir tout leur potentiel avec l'utilisation de l'Ennéagramme.

- Demande de coaching où la dimension de la personnalité joue un rôle majeur (coaching de rôle, notamment auprès de personnes occupant des postes à responsabilités).
- Demande d'accompagnement en coaching individuel où la requête provient directement de la personne en question (motivation personnelle et non pas suggérée de la part du supérieur).
- Intervention d'accompagnement d'une équipe désirant approfondir ses propres fonctions et interactions (supervision collective, implémentation de valeurs au sein d'une organisation, etc.)
- Coaching individuel qui accompagne un processus de formation continue dans les domaines des soft skills (communication, conduite de collaborateur, gestion d'équipe, etc.).

A contrario, les situations suivantes, trop souvent rencontrées dans les pratiques professionnelles, viennent renforcer les dysfonctionnements individuels et organisationnels en positionnant l'Ennéagramme non comme un outil possible d'intervention mais comme une solution miracle.

- Demande de coaching individuel exigé par le supérieur hiérarchique (poids de l'attente ne permettant pas un changement).
- Accompagnement en coaching réclamé et payé par l'employeur, lors d'épuisement professionnel ou de mobbing (risque de renforcer la stigmatisation individuelle).
- Demande de coaching d'équipe où les problèmes structurels, ou de contextes, sont à l'origine des dysfonctionnements relationnels, et où les changements passés ou à venir sont importants (risque d'ancre la connaissance de l'autre dans une représentation établie auparavant).

Possibles stratégies d'intervention

Dans le cadre de notre pratique, nous constatons que ces diverses conditions-cadres ne peuvent pas toujours être explicites au démarrage d'une intervention en organisation. Dès lors, nous nous basons sur les stratégies d'intervention suivantes :

Dans le contexte de coaching individuel, nous utilisons un test de personnalité, basé notamment sur l'approche Ennéagramme³. L'avantage de présenter un outil est de pouvoir s'arrêter à la dimension de personnalité, tout en offrant la possibilité d'ouvrir (si souhaité) sur une démarche plus approfondie avec l'Ennéagramme, qui se fera souvent hors du contexte de l'organisation. Ainsi, nous mettons un garde-fou à l'utilisation abusive d'une théorie de la personnalité, tout en garantissant un possible approfondissement avec une approche puissante, telle que l'Ennéagramme.

Dans le contexte de coaching d'équipe, nous utilisons une méthode basée sur le rôle psychosocial (Heunert, 2004) permettant de mettre en évidence les éventuelles attributions sociales qui freinent le changement individuel et collectif au sein d'une équipe. L'avantage est de se référer tant sur la fonction définie par l'organisation (aspect structurel), que sur ce que la personne apporte (aspects individuels) et que sur ce que les autres attendent de cette personne par rapport à sa fonction (aspects interactionnels). Dans un deuxième temps, l'approche de l'Ennéagramme vient agrémente les aspects individuels pertinents en regard de la fonction spécifique dans laquelle se situe l'équipe à ce moment.

En conclusion, la qualité de l'application de l'Ennéagramme dans le contexte organisationnel repose sur l'aptitude du coach à le transformer en un outil pratique au niveau de la structure d'intervention, c'est-à-dire une grille d'analyse du coach et non des coachés. Ainsi, l'approche de l'Ennéagramme devient un moyen dans le contexte organisationnel, tout en gardant son sens originel dans le contexte individuel. L'Ennéagramme peut constituer un trait d'union puissant entre individu et organisation.

³ www.profil-hp.ch

Bibliographie :

Brunel, V. (2004). Les managers de l'âme, le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ? , Éditions La Découverte, Paris.

Leclerc, C. (1999). Comprendre et construire les groupes, Chronique sociale, Les Presses de l'Université Laval.

Leyens, J.-P. (1983). Sommes-nous tous des psychologues? Pierre Mardaga, éditeur, Bruxelles.

Heunert Doulfakar, S. (2004). L'intervention en équipe : un moyen de développer le rôle psychosocial au sein de l'organisation, Psychoscope (9/04), pp.21-22.

Mendel, G. et Prades, J.-L. (2002). Les méthodes de l'intervention psychosociologique, Editions La Découverte & Syros, Paris.

Moscovici, S. (2003), La psychologie sociale, Presses Universitaires de France, Paris.

St-Arnaud, Y (1999). Le changement assisté : compétences pour intervenir en relations humaines, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

Watzlavick, P. (1967). Une logique de la communication, Éditions Seuil, Paris.