

Ennéatypes et leadership

L'expression des 9 types en entreprises

- Motivation fondamentale
- Défense
- Caractéristiques
- Relation avec son management
- Style de management et de leadership

Synthèse faite par Marie-Claude Cialente, la base du livre de Chabreuil & Chabreuil « Gérer les différentes personnalités en entreprise ».

Lausanne, juillet 2011



L'EXPRESSION DU TYPE 1 EN ENTREPRISE : LE PERFECTIONNISTE

Motivation fondamentale : Vivre de manière juste

Défense : Eviter la colère

Caractéristiques :

- Le 1 privilégie la qualité.
- Il attend des autres la même recherche
- Il est attentif aux détails et à vouloir corriger tous points qui ne répondent pas à ses critères.
- Il supporte mal la pression du temps
- Il respecte les procédures, la discipline.
- Sévère avec lui-même, il l'est avec les autres.
- Il les juge et évalue la qualité de leur travail.
- Il a besoin de temps pour décider
- Il a un bon sens pratique et préfère le concret aux grandes idées abstraites.
- Il a un style de communication calme afin d'éviter la colère, émotion qu'il cherche à fuir (mécanisme de défense)
- Il privilégie le fait de donner des informations et des conseils à la confrontation directe.

Relation avec son management :

- Besoin que les méthodes et les responsabilités soient définies avec précision.
- Besoin de temps pour étudier un dossier, se former à un sujet ou se préparer au changement.
- Si son travail est bon, il estime normal qu'il soit apprécié et récompensé (mais ne réclame pas cette reconnaissance -> risque de blessure).
- Collaborateur fiable et loyal.

Style de management et de leadership :

Il bâtit ses projets avec précision et rationalité. Il est prêt à entendre tous les points de vue dans cette phase de travail et il est très flexible. Une fois arrivé à ce qu'il pense être le meilleur plan, il donne des instructions très rigoureuses et n'accepte plus aucune remise en causes. Il tient à l'existence d'un contrôle qualité efficace.

Sa crainte des erreurs peut être un frein dans sa capacité à déléguer (multiplication des contrôles).

Le travail passe avant le côté humain même s'il sait reconnaître et valoriser les compétences professionnelles de son équipe. Il veut des relations fondées sur l'honnêteté, sur le travail et sur le respect mutuel.

L'EXPRESSION DU TYPE 2 EN ENTREPRISE : L'ALTRUISTE

Motivation fondamentale : être aimé et estimé

Défense : Eviter de reconnaître ses besoins

Caractéristiques :

- Il estime prioritaire les relations et les émotions.
- C'est un bon communicateur sachant s'adapter à son interlocuteur.
- Il juge les autres selon leur manière de prendre en compte le facteur humain.
- Il n'établit pas de frontière entre travail et vie personnelle.
- Il est toujours prêt à aider les autres même au détriment de son propre travail.
- Il n'aime pas travailler seul.
- Il a besoin d'être approuvé par sa hiérarchie.
- Les critiques sont une souffrance qui le paralyse ou peut déclencher des colères violentes et brèves.
- Il a un réseau relationnel qui dépasse son secteur.

Relation avec son management :

- Il fusionne avec son management et s'identifie à lui
- Il est loyal et dévoué.
- Il cherche à le protéger, le soutenir.
- C'est un bon second
- Il attend d'être reconnu en échange.

Style de management et de leadership :

Il cherche à développer les compétences de son équipe et sait repérer et valoriser leur potentiel. C'est un bon formateur. Il prodigue conseils et assistance qui peuvent entraîner une déresponsabilisation d'autrui. Sa gentillesse le prémunit des critiques.

Il veut le succès et l'admiration. Il est optimiste et sait jouer de son charme. Très flexible, il préfère l'improvisation à la planification. Dès lors, selon l'intérêt, il peut modifier rapidement ses priorités, ses méthodes ou même son organisation. En effet, il ne s'intéresse guère aux règles, aux procédures et aux détails



L'EXPRESSION DU TYPE 3 EN ENTREPRISE : LE BATTANT

Motivation fondamentale : réussir, être productif et éviter l'échec

Défense : éviter les échecs

Caractéristiques :

- Il confond son identité avec le travail.
- Il désire être respecté pour son professionnalisme et sa compétence.
- Il dispose de beaucoup d'énergie.
- Pour obtenir des résultats, il néglige parfois des détails.
- Les difficultés ne l'inquiètent pas.
- Il supporte bien la pression.
- Il est rapide et sait mener plusieurs tâches de front.
- Il est pragmatique
- Il est très relationnel et sait s'adapter à son interlocuteur.
- Il est impitoyable si quelqu'un compromet sa réussite.
- Il est très compétitif et recherche l'admiration.
- Il ne supporte pas les critiques et a de la peine à endosser les échecs.

Relation avec son management :

- Il attend de son management qu'il lui donne les consignes générales et qu'il le laisse faire.
- Il apprend en faisant.
- Il s'identifie à la mission qui lui a été confiée (marketing)
- Il est sensible au système traditionnel de reconnaissance (primes, titres, promotions, etc.)
- Il a de la peine à s'investir sur des projets à long terme (dans ces cas, besoins de les fractionner en plus petits objectifs).

Style de management et de leadership :

- il est un dirigeant naturel et est heureux dans cette position. Il s'implique totalement dans sa fonction. Son énergie et son enthousiasme servent de modèle à ses collaborateurs et il attend d'eux une attitude semblable. C'est un excellent animateur de réunion. Il est convaincu que la compétition en direction d'un but permet à chacun de donner le meilleur de lui-même. C'est un fonceur qui décide vite, organise et crée dans le feu de l'action.



L'EXPRESSION DU TYPE 4 EN ENTREPRISE : LE TRAGICO-ROMANTIQUE

Motivation fondamentale : Ne pas être ordinaire, chercher un sens à sa vie, être compris

Défense : Eviter la banalité

Caractéristiques :

- Il désire un travail qui diffère des activités ordinaires.
- Il aime faire appel à son originalité et à sa créativité.
- Il privilégie la recherche de la qualité à la quantité.
- Il voit les défauts d'une situation et peut abandonner très vite.
- Il a un esprit critique très développé.
- Il veut que les aspects humains soient pris en compte.
- Il a une bonne capacité d'écoute et beaucoup d'empathie.
- Il a besoin d'être respecté pour son apport.
- Il supporte mal qu'on ne s'intéresse pas à ses idées.
- Il prend les critiques à un niveau personnel.
- Son travail est facilement affecté par son humeur.

Relation avec son management :

- Il attend de son management qu'il l'écoute et l'apprécie.
- Il veut que sa contribution spécifique soit reconnue.
- Il se compare aux autres.
- Il n'aime pas la compétition qui peut le rendre agressif.
- Il est motivé par les tâches qui ont un sens profond (valeurs).
- Il a une bonne capacité d'analyse.

Style de management et de leadership :

S'il arrive à occuper une fonction de management, c'est qu'il a réussi à protéger sa vie professionnelle de l'impact de ses variations d'humeurs. Dès lors, il se comportera comme un type 3 (battant), et est travailleur. Il sera brillant, relationnel et compétitif. Il peut prendre des risques, parfois un peu trop, car ils le stimulent. Il sait faire travailler les gens ensemble et crée des équipes complémentaires afin d'éviter la compétition. Il écoute et prend en compte les sentiments. Il est très intuitif.



L'EXPRESSION DU TYPE 5 EN ENTREPRISE : L'OBSERVATEUR

Motivation fondamentale : besoin de tout savoir, de tout comprendre, d'être autonome

Défense : Eviter le vide intérieur

Caractéristiques :

- Il valorise la rigueur intellectuelle et la logique.
- Il prend des décisions rationnelles.
- Il est autonome.
- Il a besoin de phases de réflexions avant d'agir.
- Il est solitaire.
- Il est avare d'informations mais veut être informé de tout.
- Il préfère l'observation à l'action.
- Il évite les conflits et ne manifeste pas d'émotions.
- Il a besoin de moments d'isolement pour récupérer sa vitalité.

Relation avec son management :

- Il attend de son management des consignes claires, brèves et précises.
- Il a besoin d'autonomie.
- Il souhaite que son travail soit bien organisé et planifié.
- Il n'aime pas les réunions et a besoin d'en être informé à l'avance avec l'objectif, l'ordre du jour, le nom des participants, etc.
- Il assure sa tranquillité en cloisonnant les divers domaines de sa vie.
- Il a besoin de s'isoler physiquement.

Style de management et de leadership :

Il manage depuis son bureau, abrité derrière des montagnes de livres, de dossiers. Sa secrétaire est chargée de le protéger des intrusions. Il a tendance à abuser des moyens de communication sans contact physique. Il prend des décisions seul sur des critères objectifs et les annonce avec un minimum d'explications. Il préfère rencontrer ses collaborateurs individuellement. Il sait synthétiser et repère aisément les failles logiques.



L'EXPRESSION DU TYPE 6 EN ENTREPRISE : LE LOYAL-SCEPTIQUE

Motivation fondamentale : besoin de sécurité

Défense : Eviter la déviance

Caractéristiques :

- Il attend qu'on lui donne des règles claires et précises.
- Il a besoin de savoir ce qu'on attend de lui.
- Il travaille vite et bien (en situation de confiance).
- Il a une bonne capacité d'analyse.
- Il pressent les difficultés à venir.
- Il ne peut envisager de démarrer un projet que s'il en a découvert les points faibles.
- Il a besoin d'effectuer une analyse soignée de tout projet avant de le réaliser.
- L'absence de difficultés l'inquiète.
- Il a la croyance qu'on ne peut exercer une autorité et être aimé.
- Il doute de lui-même et des autres.
- Il donne sa crédibilité si l'on porte un regard critique sur son travail indiquant le positif et le négatif.

Relation avec son management :

- Il a besoin de se sentir en confiance avec son management (condition sine qua non).
- Il est loyal.
- Il travaille dur et s'implique courageusement.
- Il préfère mener un seul projet à la fois.
- Il attend de la reconnaissance mais n'a pas besoin de récompense immédiate.

Style de management et de leadership :

Il se surpasse dans les situations difficiles ; il y fait montre de pugnacité, de force et d'intelligence. A l'inverse, le succès facile le freine et le fait hésiter. Dès lors, son attention se focalise sur des détails et il peut se montrer trop ou pas assez directif. Il excelle dans la mise en place de procédures efficaces et il veut qu'elles soient suivies. Il attend de ses collaborateurs qu'ils le tiennent informé avec précision et clarté du déroulement des opérations. Sa capacité à pressentir l'adversité lui fait accepter facilement les difficultés et les erreurs (tant que le lien de confiance est là). Il délègue aisément, valorise une atmosphère de coopération et de confiance.



L'EXPRESSION DU TYPE 7 EN ENTREPRISE : L'EPICURIEN

Motivation fondamentale : apporter une contribution au monde, avoir des activités agréables

Défense : éviter la souffrance

Caractéristiques :

- Il aime les plans, les idées et les théories.
- Il sait synthétiser vite et bien.
- Il est très enthousiaste et risque de ne pas mesurer les failles ou risques potentiels.
- Il est plus intéressé par la phase conceptuelle que par la mise en œuvre d'un projet.
- Il supporte mal la routine.
- Les procédures le plongent dans l'ennui et l'inactivité.
- Il supporte mal la tristesse, le pessimisme ou les gens négatifs.
- Il a une nette tendance à éviter les conflits.
- Il manque parfois de pugnacité.
- Il n'aime guère commander ni avoir des responsabilités trop impliquantes.
- Il n'aime guère être commandé.
- Il tient à plaire et sait séduire son environnement.
- Il convainc par le raisonnement (rationalisation).

Relation avec son management :

- Il a de la peine à reconnaître et accepter l'autorité.
- Il a besoin que son management fasse cas de ses idées.
- Il apprend vite et sait mener plusieurs missions de front.
- Plus il a de l'autonomie, plus il est efficace.
- S'il aime ce qu'il fait, il travaille vite, beaucoup, efficacement et joyeusement.

Son style de management et de leadership :

Il bâtit une vision positive du futur et cherche à rassembler son équipe autour de cette vision. Il attend des membres de son équipe enthousiasme, créativité et flexibilité. Il travaille vite et supporte bien la pression, principalement dans les phases de création et de planification. Par contre il la supporte beaucoup moins bien lors des périodes d'implémentation. Il s'adapte facilement à la nouveauté et peut être perçu comme quelqu'un de déroutant ou d'imprévisible (source potentielle de conflits). Il attend de chacun qu'il fasse bien son travail, le vérifie lui-même et le corrige.

L'EXPRESSION DU TYPE 8 EN ENTREPRISE : LE CHEF – PROTECTEUR

Motivation fondamentale : se montrer fort, compter sur soi-même

Défense : éviter la faiblesse, la dépendance

Caractéristiques :

- Il a une grande énergie et une capacité à travailler dur et longtemps.
- Il est capable de prendre des décisions et des initiatives très rapidement.
- Il supporte bien les situations de stress et sait prendre des risques quand il faut.
- Il va au bout de ce qu'il entreprend.
- Il est très attentif à la hiérarchie et attend d'elle force, justice et protection.
- Il s'oppose lorsqu'il n'est pas d'accord.
- Il apprécie la sincérité et les gens directs.
- Il est généralement adoré ou détesté (pas de demi-mesure).
- Il n'aime pas la « tiédeur ».
- L'information est un moyen de garder le contrôle.
- Il s'intéresse au monde concret et aux faits.

Relation avec son management :

- Il vérifie qu'il soit un vrai leader, juste et respectable.
- Il teste sa hiérarchie.
- Il a besoin de frontières très claires et très strictes.
- Il tient à ce que son autonomie et sa détermination soient reconnues.

Style de management et de leadership :

Il est un management de combat et excelle quand il s'agit de surmonter des difficultés ou de balayer des obstacles. Il a besoin d'action. Il aime le pouvoir et délègue peu. Lorsqu'il délègue, il contrôle souvent de près et veut pouvoir avoir des informations en tout temps, totalement et immédiatement. Il attend des autres force et productivité. Il se met facilement en colère afin de diminuer son stress. Il ne lui vient pas à l'idée d'émettre des compliments et l'absence de colère doit être interprétée comme un signe de satisfaction.

Il est généreux et défend ses collaborateurs contre l'injustice.



L'EXPRESSION DU TYPE 9 EN ENTREPRISE : LE MEDIATEUR

Motivation fondamentale : maintenir la paix

Défense : éviter les conflits

Caractéristiques :

- Il a une vue familiale de l'entreprise, de l'équipe.
- Il a besoin que les rapports entre les personnes soient harmonieux.
- Il est très apprécié humainement.
- Il accepte sans juger (s'entend bien avec tout le monde)
- Il apprécie que le cadre de déroulement de son travail soit bien déterminé.
- Il évite de prendre des risques et préfère les méthodes ayant fait leurs preuves.
- La prise de décision est très difficile.
- Il recherche le consensus.
- Il est calme et tempéré et ne cherche pas à paraître.
- Il s'emballe rarement.
- Il ne supporte pas bien le stress et aime avoir le temps de faire les choses.
- Il a du mal à définir les priorités.

Relation avec son management :

- Il valorise l'existence d'une atmosphère tranquille.
- Il n'aime pas être l'objet d'une attention excessive.
- Il supporte mal la compétition interne.
- Il a une attitude ambiguë envers sa hiérarchie (valorisation et rejet).
- La reconnaissance a un impact sur sa productivité

Style de management et de leadership :

Il accepte les gens tels qu'ils sont, avec leurs différences. Il est généralement calme et pousse les gens à s'entendre entre eux afin de créer une structure stable et harmonieuse. Il valorise le compromis et le consensus, notamment au travers de sa capacité d'écoute et de prendre en compte toutes les opinions. Ce dernier point est une source de conflits potentiels car il ne tranche pas ni n'affirme sa position. Son style de communication est global, voire vague. Il a besoin de temps pour réfléchir, décider et agir. Il peut donner l'image d'une personne faible.