

Dans ce rapport...

- Vue d'ensemble 1
- Entreprises 1
- Meilleures pratiques 2
- Utilisations 3
- Surprises 3
- Tendances 4
- EIBN 4

**Equipe Benchmark**

- Matt Ahrens (USA)
- Lindy Amos (Australie)
- Valerie Atkin (Etats Unis)
- Gema de la Rosa (Espagne)
- Neil Harper (Afrique Sud)
- Martin Hawkes (Irlande)
- Gloria Hung (Chine)
- Ginger Lapid-Bogda (USA)
- Bo Zoffman (Danemark)

Traduction réalisée par  
**Pierre Debeine**  
senior member EIBN

Un rapport spécial  
du Réseau de  
l'Ennéagramme en  
Entreprise (EIBN)

# BENCHMARK RAPPORT



- Adcock Ingram Avon Banco Itaú Banco Nossa Caixa Beacon Best Buy Culture Technology  
Daimler/Mitsubishi Genentech/Roche Hanfubuki Hui Ho'olana Huron Hospital La Clinica Milling Hotels  
NuEar Parker Hinneafen Shahid Ghandi StarPoint Sucromiles Toyota Veloso Consultores et plus

## Vue d'ensemble: benchmark des meilleures pratiques Leçons apprises de 72 entreprises

Une étude conduite en 2011 par le Réseau International de l'Ennéagramme en Entreprise (EIBN)

Bien que des milliers d'organisations à travers le monde utilisent l'Ennéagramme dans une variété d'applications, 72 entreprises l'ont utilisé intensivement pour développer de façon spectaculaire leurs leaders et leurs équipes, améliorer l'intelligence émotionnelle et les compétences interpersonnelles de leurs employés, et catalyser un changement de culture.

**Contexte:** Que pouvons-nous apprendre de ces entreprises qui ont ouvert la voie? Pour avoir des réponses, nous avons réalisé 39 interviews en profondeur, de dirigeants et de consultants répartis dans le monde et qui avaient tous enregistré des succès en utilisant l'Ennéagramme dans les organisations. Et nous en avons discuté avec des consultants et des dirigeants appartenant à plus de 20 pays sur les cinq continents: Argentine, Australie, Bolivie, Brésil, Canada, Chili, Chine, Colombie, République tchèque, Danemark, Finlande, France, Allemagne,

Iran, Italie, Japon, Afrique du Sud, Thaïlande, Etats-Unis et l'Uruguay.

Certains appartenaient au réseau (EIBN) et d'autres non. Toutes les personnes interrogées avaient une expérience d'utilisation de l'Ennéagramme dans leurs organisations d'un minimum de 18 mois, et pour quelques uns jusqu'à 12 ans.

**Entreprises:** Tous les entretiens ont été menés avec un engagement d'anonymat. Cependant 21 compagnies ont été d'accord pour être mentionnées: Adcock Ingram, Avon, Banco Itaú, Banco Nossa Caixa, Beacon, Best Buy, Culture Technologie, Daimler / Mitsubishi, Genentech / Roche, Hanfubuki, Hui Ho'olana, Huron Hospital, La Clinica, Milling Hôtels, NuEar, Parker Hinneafen, Shahid Gandhi, StarPoint, Sucromiles, Toyota et Consultores Veloso.

**Activités:** Les entreprises qui ont participé à cette étude appartiennent aux secteurs suivants:

biotechnologies, chimie, éducation, finances, gouvernement, santé, hôtellerie, assurance, informatique, industrie, secteur non lucratif, pétrole, industrie pharmaceutique, associations professionnelles, recherche, commerce de détail, service et transport.

**Questions clés:** Nous nous sommes intéressés aux questions suivantes: *Quels résultats positifs les organisations qui ont utilisé l'Ennéagramme ont-elles obtenus, comment y sont-elles parvenues, et quelles leçons en ont-elles tirées?* Nous avons pensé qu'il était temps d'apporter toute la lumière à ces questions!

**Résultats:** Les résultats résumés dans les pages suivantes apporteront, selon nous, une contribution importante aux dirigeants, aux professionnels des ressources humaines, et aux consultants qui œuvrent à la création d'organisations productives, durables, et conscientes.

**Lire la suite ...**

# Meilleures pratiques: facteurs clés de succès les 6 premiers facteurs (par ordre d'importance)

ce que 39 experts affirment comme étant essentiel à la réussite d'un changement productif et durable basé sur l'ennéagramme

## Introduction

Pour les 39 experts interrogés, 6 facteurs critiques de succès sont apparus comme étant essentiels à un changement organisationnel réussi et durable basé sur l'Ennéagramme. Les réponses ont été étonnamment similaires, que les personnes interrogées aient été des dirigeants ou des consultants; indépendamment de l'activité, du pays, ou de la taille de l'entreprise.

### Facteur de Succès n°1 **Se centrer sur les besoins réels: de l'organisation et de la personne (82%)**

Selon les experts, le facteur important et déterminant de réussite d'un effort de changement efficace basé sur l'Ennéagramme, consiste à se concentrer sur les besoins réels de l'organisation, ainsi que sur les besoins spécifiques de ses dirigeants, des équipes et des employés. Les besoins à satisfaire ont été variés selon les entreprises – exemples : les relations en interne, le leadership, les ventes, l'engagement dans l'action, la gestion des performances, l'intelligence émotionnelle, les conflits, le changement de culture, la productivité, le passage d'un marché local au marché mondial - mais le message a été le même: établir un ensemble d'objectifs importants, clairs, réalistes, qui comptent vraiment pour l'organisation et dont les résultats tangibles sont démontrables. Mais, tout aussi important a été l'avantage personnel direct qu'ils en ont tiré dans leur vie personnelle.

*"Il y a un énorme besoin non satisfait au travail et chez soi. Au travail, la créativité, l'empathie et la souplesse sont nécessaires tout comme d'être moins hiérarchique et de travailler plus en réseau. À la maison, le stress est ressenti plus fortement encore, les exigences sont énormes, et les questions de plus en plus compliquées.*

*L'Ennéagramme apporte une aide à tout ça."*

### Facteur de succès n°2 **Un leadership fort : un engagement organisationnel (69%)**

Le soutien des plus hauts responsables apporte de la crédibilité, de l'autorité, un soutien visible, des ressources pour un changement durable, et des témoignages personnels convaincants sur la valeur de l'Ennéagramme. En outre, il est important de s'assurer du soutien et de l'engagement des cadres du middle management, qui fournissent l'élan nécessaire à une action effective.

*"Les responsables doivent avoir un désir profond de développement pour eux-mêmes et pour les autres."*

### Facteur de succès n°3 **Diagnostic du type-Ennéagramme: découverte de soi fine et équilibrée (66%)**

Le moyen le plus efficace pour déterminer son type de fonctionnement est la découverte guidée de soi; car c'est la méthode la plus juste, la plus engageante et la plus perspicace. Le contexte de ce diagnostic personnel est tout aussi important, et il doit être nettement clarifié par les consultants, les dirigeants et les organisations elles-mêmes, afin d'éviter les stéréotypes, le jargon

psychologique ou ésotérique, et pouvoir se concentrer sur le développement des personnes, de leur potentiel, et le respect des différences.

*"Éviter l'étiquetage; aller au-delà des numéros et viser un développement intégré des personnes."*

### Facteur de succès n°4 **De hauts niveaux de qualité: consultants, ateliers, et interventions pour le changement (56%)**

La qualité est essentielle dans le choix du facilitateur ou du consultant, des ateliers offerts, et des activités de changement qui sont mises en œuvre. Les consultants doivent avoir une bonne connaissance tant de l'Ennéagramme que des processus de changement organisationnel, proposer des ateliers interactifs stimulants, présenter leurs apports sans jugement, de façon perspicace et précise, encourager la participation en répondant à toutes les questions et préoccupations.

Ateliers, programmes et interventions doivent être innovants, adaptés aux besoins et à la culture de l'organisation, et conduits dans un environnement sécurisé d'apprentissage avec une excitation et un plaisir d'apprendre.

*"La profondeur d'expérience et d'expertise du consultant est essentielle à la crédibilité de l'Ennéagramme et à sa mise en relation avec les besoins de l'organisation."*

### Facteur de Succès n°5 **Une intégration totale au sein de l'organisation (54%)**

L'Ennéagramme doit être utilisé suffisamment longtemps et dans une large gamme d'applications, de sorte qu'il devienne une part de la vie professionnelle quotidienne; apportant une pratique en temps réel et favorisant un meilleur transfert des apprentissages. En outre, des opportunités stimulantes et suivies doivent être offertes, recourant à plusieurs modalités d'apprentissage: comme par exemple, les entretiens de développement en tête à tête; les ateliers de suivi; des sites ressources en e-learning; des Apps pour smartphone; des livres; des discussions informelles; des échanges au sein de l'équipe, et des programmes pilotes novateurs.

*"Un mélange hybride d'interventions variées dans un programme continu, coordonné et flexible."*

### Facteur de Succès n°6 **Une adéquation culturelle (33%)**

Pour être réceptif à la puissance de l'Ennéagramme, les organisations doivent avoir une confiance suffisante en elles-mêmes, une ouverture, de la curiosité, un respect et une volonté d'essayer quelque chose de nouveau.

*"Sans une adéquation suffisante, les salariés craindront que l'Ennéagramme puisse être utilisé comme une arme."*

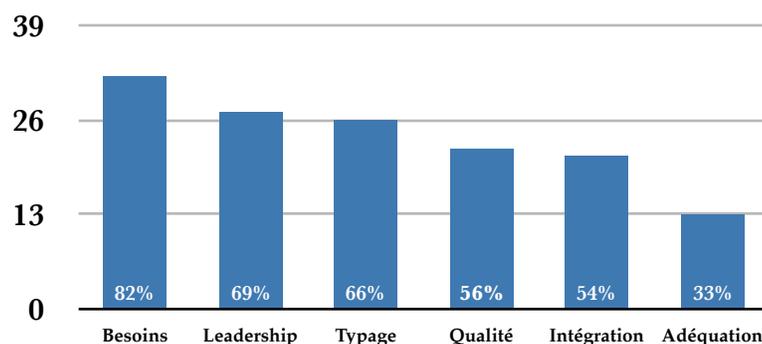
## FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

82% des experts ont été d'accord pour affirmer que le *focus sur les besoins réels* était le facteur de réussite le plus important.

Le consensus est fort également pour quatre autres facteurs: le *leadership*, le *typage*, la *qualité*, et l'*intégration*. Ces résultats ne varient pas en fonction des activités de l'entreprise, des pays, et du statut de la personne interviewée qu'elle soit consultant ou dirigeant.

Le dernier facteur - l'*adéquation culturelle*, pour être important, n'a cependant pas été considéré comme aussi déterminant que les cinq autres facteurs.

## Facteurs clés de Succès selon 39 Experts



# Utilisations de l'ennéagramme

## ce que font réellement les entreprises qui l'utilisent le plus

### Introduction

Plus de 25 domaines d'application en entreprise ont été mises en avant par les personnes interrogées. En voici le top 10.

#### Utilisation 1: Communication

Les résultats visés en communication sont les suivants: une compréhension accrue des différences dans le style de communication; une réduction des distorsions de communication et des perceptions erronées; et un développement des interactions entre les 9 types selon l'ennéagramme.

Ces domaines sont développés au travers de programmes de formation, d'ateliers, de panels de personnes du même type Ennéagramme et de coaching 1-1.

#### Utilisation 2: Leadership

Les applications de l'ennéagramme au développement du leadership comprennent un large éventail de programmes; des communautés d'apprentissage portant sur les compétences de leadership; du coaching individuel et des programmes de développement pour des groupes cibles - à savoir, les hauts potentiels et les femmes. Beaucoup de ces ateliers mensuels, hebdomadaires ou journaliers, sont conçus pour des besoins spécifiques: créer une base de leadership plus puissante; inculquer une culture de développement et réduire la dépendance à la hiérarchie, à la concurrence interpersonnelle et au contrôle, tout en augmentant la collaboration et l'innovation.

#### Utilisation 3: Equipes

Les équipes concernées vont du niveau exécutif de direction, aux équipes de gestion, et aux groupes de

personnes qui se réunissent de façon physique ou virtuelle. L'accent est mis sur le développement d'un comportement d'équipe tant au niveau individuel qu'au niveau d'ensemble (y-c. la dynamique de groupe); la création d'équipes performantes et auto organisées; l'élimination de dysfonctionnements dans l'équipe; le renforcement de la cohésion de groupe. Les programmes varient depuis des sessions d'une journée à des programmes s'échelonnant sur un an voire plus.

#### Utilisation 4: Intelligence Emotionnelle (QE): Développement Personnel

En référence aux concepts d'intelligence émotionnelle (QE), de maîtrise de soi et de développement personnel, ces applications sont mises en oeuvre pour accroître les compétences *intra-*et *inter-*personnelles. Ces travaux (via des ateliers et du coaching) augmentent la compréhension de soi, l'acceptation et la gestion de soi, mais ils développent également la compassion et améliorent les interactions.

#### Utilisation 5: Coaching

En personne ou par téléphone, de façon établie ou non, le Coaching Ennéagramme est utilisé pour le management des talents et la gestion des performances, le développement du leadership, l'intelligence émotionnelle et plus encore. De plus, certaines entreprises forment leurs managers à coacher leurs collaborateurs en utilisant l'Ennéagramme.

#### Utilisation 6: Conflit

Que ce soit dans des entreprises familiales, des cabinets d'avocats, des sociétés ou des organismes sans but lucratif et des administrations, l'utilisation de l'Ennéagramme pour réduire les conflits dépersonnalise les problèmes, les rendant beaucoup plus faciles à résoudre. Cette utilisation se met en oeuvre entre des parties en conflit; en suivant des sessions à titre individuel, ou au sein d'équipes.

#### Utilisation 7: Feedback

Cette application est généralement traitée avec d'autres thèmes en formation (communication, conflits, leadership) ou enseignée en tant que telle pour des employés comme pour des dirigeants.

#### Utilisation 8: Prise de décision

Comme cette utilisation permet de réduire les biais subjectifs dans une prise de décision, c'est au sein des programmes de développement du leadership et de développement d'équipe qu'elle est mise en oeuvre le plus souvent.

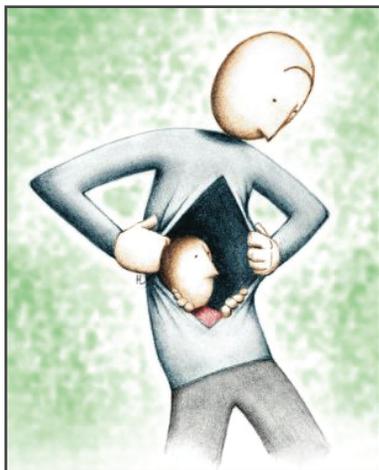
#### Utilisations 9&10: Vente & Négociation

Ces deux domaines d'application impliquent une augmentation des capacités personnelles (de vente ou de négociation) à travers un développement de soi et un ajustement de son approche au type de l'autre personne.

Domaines d'application	Entreprises utilisatrices
1. Communication	49/72
2. Leadership	44/72
3. Equipes	41/72
4. QE	36/72
5. Coaching	35/72
6. Conflit	33/72
7. Feedback	31/72
8. Prise de décision	18/72
9. Vente	13/72
10. Négociation	12/72

Les données ont montré qu'alors qu'aucune entreprise ne s'est cantonnée à une seule utilisation de l'ennéagramme, la plupart des organisations l'appliquent dans au moins 4-5 domaines; certaines allant jusqu'à 13.

*"D'autres systèmes ont de la valeur, mais ils n'apportent pas d'aide à une maîtrise de soi; ils évaluent où vous en êtes, mais ne vous montre ni comment vous développer ni comment aller vers une meilleure intégration de soi."*



*"L'Ennéagramme ouvre le monde intérieur; c'est un travail qui change la vie."*

## Surprises! ce dont nous n'étions pas sûrs, mais dont nous sommes sûrs maintenant

### Surprise 1: DES RESULTATS EN PROFONDEUR

Les entreprises font état de puissantes hausses du niveau d'engagement des employés, du niveau de communication en général, et des interactions positives en particulier, de la collaboration entre les individus, au sein des équipes, et entre les « business units ». Les résultats sont à la fois localisés et au niveau d'ensemble de l'organisation.

Si l'on se réfère aux ratios quantitatifs, les équipes, les « business units », et les entreprises elles-mêmes, obtiennent des scores nettement plus élevés selon de multiples critères d'enquête, y compris la satisfaction des clients.

Sur les ratios financiers, les « business units » affichent des gains en termes de résultats et les ventes sont en hausse à deux chiffres; les entreprises conservent leurs principaux dirigeants; et dans une entreprise, l'augmentation du niveau général de confiance et de communication a permis de corriger une erreur à 1M \$".

Sur le plan professionnel, les dirigeants obtiennent des scores plus élevés dans leur évaluation à 360°, et il existe de multiples cas où des dirigeants qui utilisaient l'Ennéagramme pour leur développement ont été promu de 2 à 3 niveaux dans des délais très courts.

### Surprise 2: UN EFFET D'AMPLIFICATION

De nombreuses personnes interrogées ont décrit comment l'Ennéagramme se propage dans une entreprise, et un dirigeant a employé les termes spécifiques d'Effet d'Amplification: "L'impact positif et la propagation de l'Ennéagramme apportent une amplification; les applications de l'Ennéagramme en entreprises sont sans limites dans ce qu'elles peuvent apporter pour les organisations."

### Surprise 3: UN GRAND ENTHOUSIASME

Les personnes interrogées rapportent que les employés qui apprennent l'Ennéagramme ont une grande appétence à en savoir davantage. Ils partagent ce savoir avec des amis, l'emmènent avec eux dans d'autres entreprises comme chez eux: «Lors d'événements d'entreprise, des conjoints parlent de la façon dont cette approche a aidé leur famille. Personne n'a jamais dit ça d'un cours de gestion financière. »

## TENDANCES D'EVOLUTION ce à quoi il faut s'attendre dans le futur

### Introduction

Sur la base des données collectées, voici les tendances d'évolution auxquelles nous nous attendons.

#### Tendance 1: Stade d'innovation

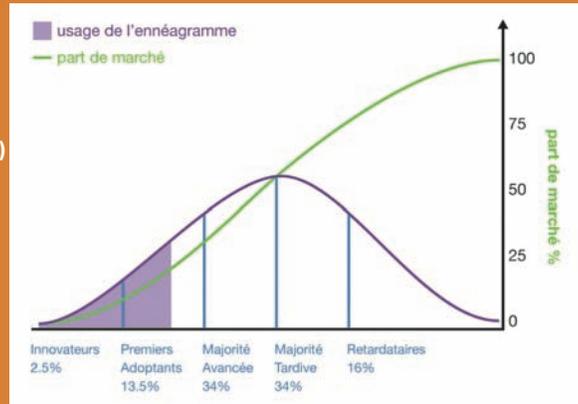
Notre recherche montre que les usages de l'Ennéagramme se situent dans les premières catégories d'organisations adoptant l'innovation (voir la zone mauve sur le graphique); alors que les entreprises elles-mêmes sont réparties sur l'ensemble du spectre - des «innovateurs» aux «retardataires». Le message est donc clair: même si votre entreprise n'est pas dans la catégorie des «innovateurs», vous pouvez vous le devenir! Comment? Dans l'ensemble des 72 entreprises étudiées, l'Ennéagramme a été introduit et défendu par une personne crédible et respectée - dirigeant, professionnel RH, coach ou consultant - qui «a une vision large des choses et comprend comment l'Ennéagramme complète et appuie les facteurs essentiel au succès de l'organisation. »

#### Tendance 2: Durée d'obtention des résultats

La réponse à cette question a été à la fois claire et ambiguë: ça dépend. Plus les variables suivantes sont présentes, et plus les résultats sont rapides: l'engagement des ressources (temps, finances, parrainage du leadership); l'expertise du consultant; la pertinence des travaux au regard de besoins importants pour l'entreprise; l'adéquation culturelle (l'orientation de développement); l'ampleur et la profondeur des applications; le suivi et les actions de renforcement. Les défis de taille et de portée importantes demandent plus de temps,

### Innovation

- Innovateurs (2.5%)
- Premiers Adoptants (13.5%)
- Majorité Avancée (34%)
- Majorité Tardive (34%)
- Retardataires (16%)



Les *Innovateurs* sont des organisations qui ont une vision prospective, des preneurs de risque qui emploient des approches innovantes sans avoir besoin de se rassurer auprès d'autres; les *premiers adoptants* veulent savoir qui utilise déjà cette approche et prennent le risque de l'utiliser lorsque les entreprises qu'ils admirent l'ont fait en premier; la *majorité avancée* se compose d'organisations qui ne veulent pas rester en arrière; les entreprises de la *majorité tardive* ne se décident qu'après que le système ait été testé et ses effets prouvés; et les organisations appartenant à la catégorie des *retardataires* ne monteront peut-être pas dans le train.

Pour que le recours à l'innovation serve à accroître la part de marché, les organisations doivent être dans la première moitié des adoptants (jusqu'à la *majorité avancée*). Ce modèle, *Diffusion des Innovations*, a été développé en 1962 par Everett M. Rogers.

alors que de travailler avec des équipes et des individus en nécessite moins.

#### Tendance 3: La prochaine vague

Un nombre croissant d'entreprises utilisera l'Ennéagramme, au fur et à mesure de son extension dans les organisations et de sa propagation depuis les premiers utilisateurs à une majorité d'entreprises

pro-actives. On peut s'attendre à une augmentation de la crédibilité de l'Ennéagramme, de sa légitimité et de sa notoriété grâce aux travaux de recherche, aux témoignages de réussite, aux études de cas; ainsi que son utilisation dans les universités et les écoles de gestion.

**RESULTATS:** "Des résultats tangibles sont constatables au bout de 6 mois, mais il faut un an ou plus pour des résultats durables. C'est comme d'aller faire de la gym. Au début, vous êtes fatigué mais vous vous sentez mieux. Ensuite en continuant, vous vous sentez beaucoup mieux, et vous commencez à penser que vous n'avez plus besoin d'y aller. Cependant, vous devez pratiquer régulièrement pour en avoir un plein bénéfice. Plus vous utilisez l'Ennéagramme, et plus vous en tirez bénéfice; ça devient comme une 2<sup>nd</sup> nature pour vous et votre organisation."



Pour recevoir une version PDF ou imprimée de ce rapport, contacter: [ebr@theenneagraminbusiness.com](mailto:ebr@theenneagraminbusiness.com)

### Enneagram in Business Network (EIBN) un réseau international de professionnels des entreprises

EIBN est un réseau de professionnels des entreprises - consultants, formateurs et coachs - dédiés à l'intégrité de leur travail, à l'utilisation efficace de l'Ennéagramme dans les organisations, et à leur propre développement continu, à la fois personnel et professionnel. Avec plus de 60 membres provenant de plus de 20 pays, le réseau EIBN fournit des services locaux et à l'échelle du globe dans une variété de langues.

#### TheEnneagramInBusiness.com

Le site web offre une information abondante et des ressources sur l'Ennéagramme et ses applications d'entreprise, et vous pouvez également l'utiliser pour entrer en contact avec des membres du réseau:

**Trouver des professionnels**

#### EIBN Benchmark Team

Matt Ahrens (Etats Unis)  
[matt@themattahrensgroup.com](mailto:matt@themattahrensgroup.com)

Lindy Amos (Australie)  
[lindy@collectivepossibilities.com.au](mailto:lindy@collectivepossibilities.com.au)

Valerie Atkin (Etats Unis)  
[valerie@wellsstreet.com](mailto:valerie@wellsstreet.com)

Gema de la Rosa (Espagne)  
[gema@maybeinternational.com](mailto:gema@maybeinternational.com)

Neil Harper (Afrique du Sud)  
[neil.harper@purposeinc.me](mailto:neil.harper@purposeinc.me)

Martin Hawkes (Irlande)  
[mhawkes2@gmail.com](mailto:mhawkes2@gmail.com)

Gloria Hung (Chine)  
[gloria\\_hk@yahoo.com](mailto:gloria_hk@yahoo.com)

Ginger Lapid-Bogda (Etats Unis)  
[ginger@theenneagraminbusiness.com](mailto:ginger@theenneagraminbusiness.com)

Bo Zoffman (Danemark)  
[bjz@ps4.dk](mailto:bjz@ps4.dk)