



L'édito

Dans les newsletters précédentes, nous nous sommes intéressés à l'animation en équipe des dimensions jaune, rouge et bleue du modèle TLP, des dimensions qui correspondent à de très anciennes distinctions. Aristote distinguait la pensée **spéculative**, dite aussi contemplative ou théorique, de la pensée **pratique** qui se rapporte à l'engagement, par exemple politique ou entrepreneurial, de la pensée **productive** qui traite de réalisation technique. Dans ce numéro, nous nous intéressons à la dimension **verte** qui correspond à une approche récente, écologique et systémique. Ces quatre types d'intelligence sont complémentaires. Le leader, avec son équipe, doit savoir, selon les besoins et les objectifs, activer l'une ou l'autre. (cf. Manuel de Certification, p. 55).

Vous trouverez aussi ici une réflexion sur le concept d'inhibition, un concept très utile en développement leadership.

Nouveauté : dès la fin-avril vous pourrez produire sur le site des consolidations et des comparaisons statistiques. Il est très éclairant de comparer les Talents du groupe avec lequel vous travaillez à ceux de diverses populations - dirigeants, cadres ou collaborateurs - considérées globalement ou par secteur d'activité. Exemple : comparaison des populations Cadres et Directeurs du secteur Administration.



Population : Cadres - Administration
888 personnes
Intensité des Talents



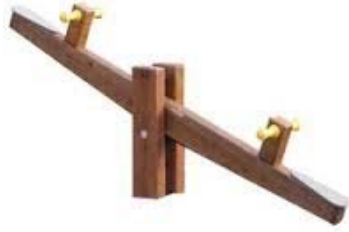
Population : Directeurs - Administration
67 personnes
Intensité des Talents



Développements

Utilité du concept d'inhibition dans le développement

leadership



L'exercice de leadership, dans l'approche TLP, s'apparente au jeu de bascule. Rappelons que tour à tour le leader doit activer au sein de l'équipe, en fonction de l'objectif visé, des forces opposées : Diverger ou Converger, Tirer ou Pousser (Pull or Push). Comment basculer d'un côté à l'autre pour préserver l'équilibre du système ? Le concept d'inhibition, très utilisé aujourd'hui dans les sciences neuro-cognitives, permet de décrire le geste mental et intentionnel que doit opérer le leader pour réaliser ce basculement.

Exemples : pour activer son aptitude de Soutien et donc instaurer une relation de proximité, compréhensive et empathique avec les autres, le leader doit bloquer son intelligence stratégique, visionnaire et rationnelle. Et inversement, l'efficacité stratégique suppose de bloquer ses affects. Ces deux intelligences sont exclusives l'une de l'autre.

De même pour activer la recherche, en jaune, et libérer dans l'équipe l'imagination, l'ouverture, la fluidité, le plaisir du nouveau et du possible (diverger), il doit fonctionner à l'envers de ce qu'il y a lieu de faire lorsqu'il faut produire, qui exige d'enserrer les actions dans des processus opérationnels connus et maîtrisés et de s'appuyer sur les compétences techniques qui assureront la conformité du résultat (converger).

La capacité à basculer d'une fonction à l'autre ne relève donc pas simplement de la capacité à activer les schèmes cognitifs et comportementaux appropriés, mais également de la capacité « méta-cognitive » à suspendre les schèmes inappropriés. A l'instar du chirurgien qui doit suspendre ses sentiments pour être en mesure d'opérer, ou du coach qui doit suspendre son désir de conseiller pour mener à bien son accompagnement.

L'inhibition est aujourd'hui reconnue comme une capacité fondamentale du fonctionnement de l'intelligence. Une incapacité à inhiber une tendance dominante (bloquer par exemple les Idées ou au contraire la référence à l'Expérience, la Structure ou au contraire la Flexibilité, le Sentiment ou au contraire le Raisonnement, l'Extraversion ou au contraire l'Introversion) empêche les apprentissages et l'émergence d'autres puissances cognitives.

D'après les neurosciences, l'inhibition est une fonction « méta-cognitive » dans le sens où elle suppose une méta-représentation du schème usuel considéré comme inadapté à l'objectif. Selon les chercheurs, le siège du contrôle inhibiteur se situe dans les lobes préfrontaux du cortex (voir *Interference and inhibition in cognition*, Dempster & C.J. Brainerd, Academic Press, New York). C'est là que s'effectuerait le contrôle adaptatif des processus de pensée et des comportements qui leur sont liés. On a constaté que les patients souffrant de lésions cérébrales frontales peinent à remplir des tâches exigeant d'inhiber les réponses habituelles ou de refouler les interférences inadéquates.

A l'échelle de l'ontogenèse comme à celle de la phylogenèse, le lobe frontal du cortex serait l'un des derniers à parvenir à maturation. Son apparition serait associée à celle des fonctions mentales supérieures.

On en déduira que dans l'accompagnement des leaders, il faut distinguer le développement des différents schèmes cognitifs et comportementaux correspondant à l'activation des fonctions jaune, rouge, bleue et verte du modèle TLP, du développement méta-cognitif souvent appelé aussi fonction de pilotage ou fonction « exécutive ». La fonction exécutive étant la capacité à sélectionner la disposition cognitive adéquate. Une fonction de chef de gare en quelque sorte...

La fonction exécutive est analysée par la dernière compétence « Leadership II » du profil 360°Leadership. Elle est aussi rendue visible par l'équilibre des résultats sur les 8 compétences. Des résultats élevés sur l'ensemble des dimensions sont la manifestation chez le manager d'une connaissance de ses préférences premières et d'une bonne capacité compensatoire. Au contraire des résultats latéralisés indiquent que le manager manage automatiquement dans la foulée de ses ressources spontanées, qu'il n'est pas capable de les bloquer pour activer d'autres ressources pourtant nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe.

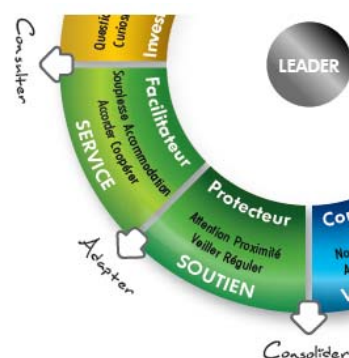
...reste à savoir comment aider le manager à bloquer les idées pour prendre en considération les faits ou inversement, à bloquer la raison pour laisser s'exprimer le sentiment ou inversement, à bloquer la structure pour libérer la flexibilité, ou inversement, à bloquer l'extraversion pour alimenter l'introversion. Un thème pour une prochaine newsletter...



Du grain à moudre

Comment dynamiser dans l'équipe la dimension verte « Soutien et Service »

Les fonctions de Soutien et le Service, en vert, sont dans l'air du temps ! Elles évoquent l'écologie, un rapport d'adaptation au monde, ouvert aux autres et respectueux de l'environnement. C'est « se relier, se tenir proche, accueillir, recevoir, écouter, comprendre, accompagner et, dans le travail en commun, coordonner ». Il faut s'accorder, montrer tolérance et réceptivité, savoir renoncer à son vouloir propre et, avec humilité, laisser place à l'Autre. Surtout éviter de juger ou plutôt, et pour être plus précis, juger est ici très mal jugé...



Juger est en effet mal vu en nos temps relativistes. Au nom de quoi imposer, s'imposer, nous qui sommes tous également humains ? Depuis la position verte, les décideurs visionnaires, en rouge, sont vite perçus comme suffisants, arrogants, ambitieux, jouant une carte personnelle.

Il est par exemple de bon ton politiquement de montrer d'abord en toute situation sa profonde humanité, sa solidarité, son émotion. Après les derniers attentats, le candidat Donald Trump - tête de turc des media comme l'était Ronald Reagan à son époque - a fait

scandale aux Etats-Unis pour avoir dénoncé l'insécurité à Bruxelles avant d'avoir fait part de ses condoléances aux proches des victimes. Tout bon politique sait qu'il faut avant toute chose aujourd'hui exprimer sa « profonde tristesse ».

Par cette rhétorique obligée se manifeste probablement la valeur, revue et élargie, de la charité chrétienne, ou le postulat rousseauiste de la bonté première de la nature humaine. Certains y verront peut-être la manifestation dans notre société d'une féminisation des goûts, les vertus « vertes » - en particulier le désir de conciliation et d'harmonie présent dans le Soutien - étant traditionnellement associées à des qualités féminines.

Le rêve des personnalités « vertes » c'est d'établir une proximité et une continuité heureuses entre les êtres. A l'écriture qui sépare, diffère, abstrait et extrait du monde immédiat, ces personnalités préfèrent la musique ou les arts plastiques qui excitent les sensations et rattachent au monde. Elles sont aussi pragmatiques et exaltent avant toute chose les relations simples et fonctionnelles. « Le type sensation accumule dans sa vie des expériences réelles faites sur des objets concrets » (Jung). Leurs principaux vecteurs : sensation et flexibilité. Elles repoussent la distance, les tensions et le conflit.

Dans l'entreprise l'activation des fonctions de Soutien et de Service contribue au rapprochement, à l'apaisement et à l'établissement de relations de confiance. Elles requièrent de retenir sa volonté de puissance, de renoncer à mettre en avant son ego, sa différence. Fonctions d'adaptation et d'intégration, ces deux fonctions renforcent la cohésion du groupe et la solidité du tissu social.

Voici quelques pistes de travail à suivre avec des managers ou avec une équipe dont les fonctions vertes « Protection et Service » demandent à être renforcées - à la suite par exemple de constats réalisés à partir du Profil d'Equipe ou du profil 360TeamCompétences.

Avant de faire travailler une équipe dans la dimension verte, rappeler aux participants que...

... si le monde du travail est le lieu du vouloir et de la concurrence (la couleur rouge du TLP) – besoin de réussir, d'être reconnu – il est aussi nécessairement un lieu d'échanges, de partage et de confiance. Les managers jouent un jeu paradoxal fait de compétition et d'assistance, au même titre que les chevaliers cultivaient l'art de la guerre et celui de la courtoisie.

1. Pourquoi faire travailler une équipe dans la dimension verte ?

Le Soutien et le Service sont nécessaires à l'équipe parce qu'ils

- a. créent détente et relâchement, prônent ouverture et accueil,
- b. favorisent l'écoute et la sincérité, la reconnaissance et la mise en valeur de chacun dans sa différence,
- c. favorisent la prise en compte de ce qui est réellement vécu et éprouvé par chacun,
- d. développent l'entraide et la coordination des forces,
- e. renforcent dans le groupe la confiance, le sentiment d'appartenance, la considération et l'intégration,

f. contribuent en définitive à la cohésion du groupe.

2. Quand faire travailler une équipe dans la dimension verte ?

1. Lorsque l'équipe est nouvelle, qu'il faut que chacun se sente accueilli, sans jugement, et trouve sa place,
2. Après les moments de surcharge ou de crise, lorsqu'il faut faire retomber la tension et laisser chacun souffler et s'exprimer à son aise,
3. Lorsque l'équipe « rêve » trop, a tendance à se perdre dans des projets compliqués, à prendre ses désirs pour la réalité,
4. Lorsque les personnalités sont très individualistes ou rebelles, que le style du manager ou que le système de compensation au sein du groupe privilégie la réussite personnelle au détriment de la coopération et de la dynamique collective,
5. Lorsque, en bref, les peurs et les défenses personnelles figent les échanges et entravent l'établissement de relations de confiance.

Exemples de questions pour faire travailler l'équipe dans la dimension verte

- De quelle qualité d'attention et de présence, d'écoute et de compréhension, faisons-nous preuve entre nous à l'interne et à l'égard de nos partenaires externes ? Savons-nous créer de la proximité et de la simplicité dans les relations ?
- Quelle est la qualité d'acceptation et d'inclusion au sein du groupe des nouveaux, de ceux qui sont moins compétents ou moins performants, de tous ceux qui demandent plus de patience et d'accompagnement ?
- Quelle est notre capacité à reconnaître les talents et à nous réjouir des réussites des autres ?
- Nous faisons-nous confiance ? Nous montrons-nous bienveillants ? Pouvons-nous nous dire les choses de manière immédiate, sans crainte de blesser ?
- Trouvons-nous aisément une solution aux conflits ou aux crises qu'il nous arrive de traverser ?
- Quelle est notre capacité à nous ouvrir et à créer des alliances ? à lâcher prise et à nous adapter à d'autres systèmes ? à travailler par exemple en transverse avec d'autres équipes ?
- Sommes-nous suffisamment proches de nos clients, à même de détecter leurs principaux besoins et à faire preuve de réactivité ?
- Sommes-nous pragmatiques ? Trouvons-nous des solutions simples et fonctionnelles qui répondent rapidement aux attentes ? (Ou bien sommes-nous compliqués, trop intellectualisants ou procéduriers, manquant de bon sens ?) Quelle est en définitive notre capacité à nous faire confiance en nous référant simplement à notre expérience et à notre vécu ?
- Avons-nous du plaisir à travailler, sans stress inutile ? Sommes-nous à l'écoute de nos besoins ? Savons-nous ensemble réguler les choses pour préserver dans la durée nos énergies et notre équilibre ?



Les journées réseau

Initiées en 2013, les « journées réseau » des accrédités aux outils typologiques TLP-Navigator et Team Management Systems proposent un espace de professionnalisation et de partage de pratiques.



Chaque journée est construite autour d'un thème avec des apports, des ateliers, des retours d'expérience. Elle offre l'opportunité d'affiner nos savoir-faire et de découvrir les derniers développements, elle est aussi conçue pour favoriser l'esprit « réseau » et pour permettre aux accrédités de se rencontrer et de s'engager dans une démarche prospective...

La journée réseau s'inscrit dans une logique de formation continue sans être pour autant une prestation commerciale. Seule une participation forfaitaire aux frais est requise. Ces journées sont co-animées par Olivier Wyler et Philippe Bigot.

Deux journées thématiques sont proposées cette année :

Le 08 juillet 2016 à Paris

Le profil psychologique : comment le restituer et en tirer le meilleur parti dans ses principales applications :

- Connaissance de soi et développement personnel, orientation professionnelle, mobilité,
- Connaissance de soi et dynamique d'équipe, différenciation, performance collective.

Le 29 septembre 2016 à Toulon

Du profil individuel à la formation des managers : comment utiliser le profil psychologique au service du développement des managers (coaching, formation, ...)

Clôture des inscriptions : 01 juin 2016. Pour permettre un travail pratique, le nombre de participants est limité. Les inscriptions sont enregistrées dans leur ordre d'arrivée. Lorsque le nombre de participants est atteint, une liste d'attente est ouverte.

Il est possible de participer à une ou aux deux « Journées réseau des accrédités ».

Prix de la Journée 65 euros. Pour s'inscrire : infos@agence-tm.com

Copyright © 2016 Agence Team Management, Tous droits réservés.

*Vous voulez changer la façon dont vous recevez nos messages ?
Vous pouvez [modifier vos préférences](#) ou [vous désinscrire de cette liste](#)*