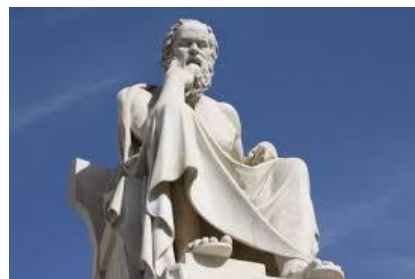


L'édito

Le champ jaune est le moins développé des 4 champs

Dans l'histoire, la pensée personnelle, subjective, fondée sur la conscience individuelle reconnue comme première et faisant autorité, est l'invention des anciens Grecs. C'est Socrate le premier qui, au prix de sa vie, invite à remettre en question, à douter et à penser par soi-même. Ce sont les Grecs qui les premiers ont reconnu l'importance et la valeur du débat et du pluralisme.



Aucune autre civilisation n'a ainsi reconnu et mis en avant la primauté du sujet pensant. Les autres cultures magnifient la vérité du groupe, la loi politique et/ou religieuse qui constitue l'unique autorité, suprême et indépassable. Le champ jaune, pour employer le vocabulaire du TLP, domaine de la libre pensée, passe au second rang.

Pourquoi cette introduction ? Pour noter que dans notre société et dans nombre d'entreprises, malgré l'héritage de la Grèce antique et malgré notre tradition philosophique et scientifique, la part accordée à la pensée originale et à la génération d'idées reste étroite, voire même se restreint. Le champ jaune, espace de « think tank », reste souvent suspect et sous-développé. Quantité d'idées et d'innovations à fort potentiel par conséquent ne voient pas le jour. Souvent ce champ n'est visité qu'incidemment, en passant, lors de travaux effectués dans les autres champs.

Antoine Clair Thibaudeau, préfet des Bouches du Rhône sous le Consulat, raconte dans ses *Mémoires sur la Convention et le Directoire* que Napoléon n'hésitait pas lors des séances du Conseil d'Etat à stimuler la divergence : « Il laissait le plus libre cours à la discussion. Souvent même, lorsqu'elle paraissait languir, il la ranimait. Le Conseil était composé d'hommes d'opinions très diverses : chacun soutenait librement la sienne. La majorité n'était pas oppressive. Loin de se rendre à son avis, le Premier consul excitait la minorité ». Il ne prenait sa décision que plus tard, à un autre moment.

Ci-dessous vous trouverez un exercice à faire avec les équipes de travail, avec un « Codir » par exemple, pour obliger à développer systématiquement les deux fonctions en jaune *Etude & Invention* et à dissocier les gestes cognitifs requis par chacun des champs.

Olivier Wyler

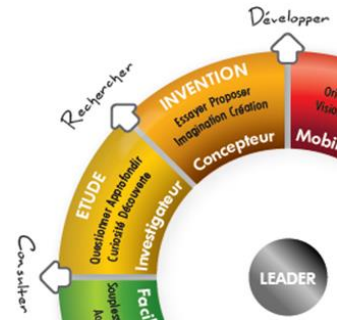
Développements

Team building : l'exercice des « Scènes de couleur », avec un « Codir » par exemple

Après avoir remis les profils Talents, constituez des groupes de profils les plus homogènes possibles.

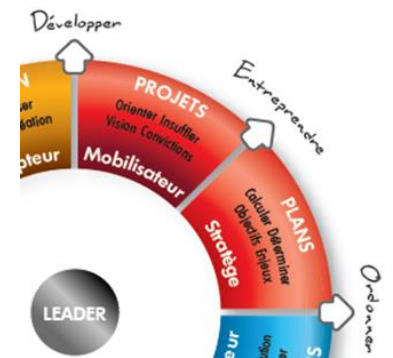
A un groupe de profils jaunes, posez les 2 questions suivantes :

1. Notre type d'esprit nous poussant à Consulter, à Rechercher et à Développer, comment pouvons-nous faire en sorte que notre équipe devienne plus apprenante et plus savante dans son secteur d'activité (fonction Etude), et se crée un plus grand nombre d'options d'avenir (fonction Invention) ? En un mot comment fournir plus d'intelligence, de connaissances et de possibilités à l'équipe ?
2. Quelle est la performance actuelle de notre équipe dans ce champ et que gagnerions-nous à l'élever ?



A un groupe de profils rouges, posez les 2 questions suivantes :

1. Notre type d'esprit nous poussant à Développer, à Entreprendre et à Ordonner, comment pouvons-nous faire en sorte que notre équipe ait des objectifs clairs et structurants, qui mobilisent fortement (fonction Projet) et qui soient stratégiquement fondés (fonction Plans) ? En un mot, comment donner plus de cap et de détermination à l'équipe ?
2. Quelle est la performance actuelle de notre équipe dans ce champ et que gagnerions-nous à l'élever ?



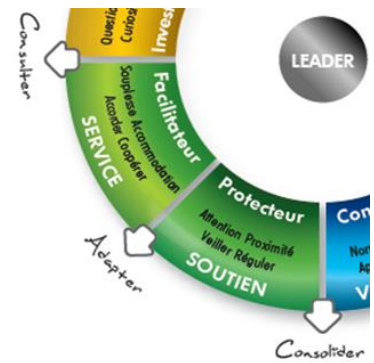
A un groupe de profils bleus, vous posez les 2 questions suivantes :

1. Notre type d'esprit nous poussant à Ordonner, à Produire et à Consolider, comment pouvons-nous faire en sorte que notre équipe soit mieux organisée et plus productive (fonction Opérations), solide et stable dans son fonctionnement (fonction Validation) ? En un mot, comment donner plus d'efficacité et de sûreté à l'équipe ?
2. Quelle est la performance actuelle de notre équipe dans ce champ et que gagnerions-nous à l'élever ?



A un groupe de profils verts, vous posez les 2 questions suivantes :

1. Notre type d'esprit nous poussant à Consulter, à Adapter et à Consolider, comment pouvons-nous faire en sorte que notre équipe établisse et entretienne des relations de qualité avec nos fournisseurs et clients internes et externes, en nous montrant ouverts et facilitateurs (fonction Service) et en prenant en compte leurs besoins (fonction Protection).
2. Quelle est la performance actuelle de notre équipe dans ce champ et que gagnerions-nous à l'élever ?



La restitution par les groupes comprend

- la présentation du contenu de leurs travaux,
- une analyse de leur style de présentation et de fonctionnement : ce style lui-même est-il caractéristique de leurs Talents ?
- un retour sur le vécu du groupe : le fait d'être de profils proches et d'avoir un sujet qui correspond à leur intérêt a-t-il amplifié la motivation individuelle et collective ?

Principaux avantages de l'exercice :

- l'invitation faite à chacun de renoncer à vouloir paraître parfait et briller dans tous les domaines d'activité, et d'expérimenter plutôt l'avantage qu'il y a à se partager le travail dans l'équipe en fonction des Talents respectifs,
- une meilleure connaissance par chacun de ses propres Talents qui se voient grossis, effet de loupe, par la synergie des talents proches ainsi que par la question posée qui correspond à son centre d'intérêt,
- apprendre à bien séparer le travail dans chacun des 4 champs qui exigent la mise en œuvre d'une dynamique et de processus différents. Très souvent les réunions d'équipe traitent peu ou prou les 4 champs dans une même séance ou session, ne tenant pas compte des cadrages et « moteurs intellectuels » spécifiques qui doivent présider à chacun d'eux,
- repérer les Talents de chacun dans l'équipe, rendus bien visibles par le groupe d'appartenance,
- sur le plan du contenu, l'exercice contribue à s'interroger sur la meilleure manière de muscler l'équipe dans les différentes dimensions.

Similitudes et différences existant entre les deux figures de même couleur : l'Activateur et le Contrôleur, en bleu.

D'abord les points communs de ces deux profils : premièrement ils ont les pieds sur terre, c'est leur Expérience qui fait foi. Ils ne se laissent pas embobiner longtemps par les idées, ils veulent rapidement en vérifier l'utilité. Deuxièmement ils sont Structurés, les choses avec eux doivent

avancer de manière méthodique. Ils ne partent jamais « à la légère », en improvisant, ils fuient l'incertitude. Il en résulte des gens réalistes et carrés, respectueux des normes et des décisions prises, sur lesquels on peut compter. Si tout le monde était « bleu » se disent-ils souvent, les choses seraient plus simples et se dérouleraient comme convenu...

Nous retrouvons régulièrement ces deux types de profils dans des postes techniques, en production, en administration. Ils sont bienvenus et hautement appréciés chaque fois qu'il faut revêtir un bleu de travail pour assurer parfaitement, avec ordre et maîtrise, les résultats.

Ce qui distingue ces deux profils :

- l'Activateur est plutôt Extraverti, il manifeste son besoin d'ordre et d'efficacité dans le monde extérieur. On le retrouve ainsi volontiers dans des activités d'organisateur, de manager de terrain, de chef d'équipe où son engagement et son efficacité sont remarquables.

Exemple de dynamique *Expérience - Structure / Raisonement, Extraversion* :

<https://www.youtube.com/watch?v=OP-6YkozKU0>

On peut proposer aussi, pour rire, cette représentation caricaturale, hautement machiste !, d'un tempérament de type *Expérience - Structure / Sentiment, Extraversion* :

<https://www.youtube.com/watch?v=LDeIiuL5N6U>

- Le Contrôleur, plus Introverti, concentré, s'occupe en priorité de la qualité et de la justesse de son travail. Il peut ainsi rester longtemps absorbé dans sa tâche pour s'assurer que les choses sont faites correctement, sans erreur. Peu de choses lui échappent, sa fiabilité est sans égale.

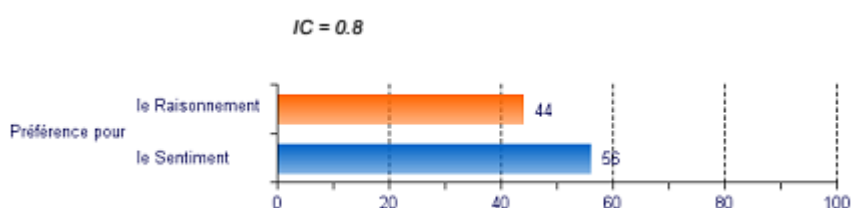
Voici deux exemples, de personnes disposant certainement de Talents de Contrôleur, type *Expérience - Structure / Raisonement ou Sentiment, Introversion* :

<https://www.youtube.com/watch?v=dKkBWmW6ppQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=VVkqK-ZCQvU>

A quoi sert l'Indice de Cohérence (IC) qui accompagne les résultats du profil Talents ?

L'Indice de Cohérence (IC) sert à examiner et à valider le score en pourcentage. Il est surtout utile lorsque la préférence est peu marquée (< 57%). Exemple :



Un sujet ayant une préférence faible (< 57%) comme dans l'exemple ci-dessus, mais avec un IC de 0.7 ou de 0.8 nous offre une forte garantie sur sa préférence. Un IC de 0.8 nous dit en effet que, même si la tendance en % est faible (<57), il a néanmoins opté 9 ou 10 fois (sur un total de 13 questions) pour la même polarité.

Alors qu'un IC de 0.6 nous indiquerait que, sur les 13 questions servant à mesurer la dimension, il a donné 7 fois sa préférence à une polarité et 6 fois sa préférence à l'autre. Au final son résultat offrirait une faible garantie sur sa préférence réelle. Seul un entretien avec le sujet permet alors de déterminer s'il apprécie les deux polarités et aime effectivement exploiter à tour de rôle l'une et l'autre, ou s'il est dans une position médiane indistincte, sans réelle capacité à exploiter tour à tour les deux pôles de la dimension (rappelons que pour être affûté sur un pôle, il faut pouvoir bloquer l'autre ...et inversement).

Lorsque le pourcentage de préférence est élevé (> 66%), la consultation de l'indice de cohérence est moins utile. Exemple : couplé avec une préférence de 70% ...

1. ... un indice de cohérence maximal (1.0) indiquerait que le sujet a toujours choisi la même polarité, mais de manière nuancée. Il a toujours donné sa préférence à la même polarité tout en donnant régulièrement quelques points à l'autre. Nous avons une totale garantie sur sa latéralité,
2. ... alors qu'un indice de cohérence de 0.8 nous indique que le sujet a quand même opté 3 ou 4 fois (sur 13 questions) pour la polarité opposée à sa préférence dominante. Sa préférence est donc soutenue quoique moins marquée.

Du grain à moudre

L'introversion n'est pas une maladie

Ce que dit Claude Levi-Strauss dans le texte reproduit ci-dessous (qui a suscité des polémiques lors de sa première lecture à L'UNESCO en 1971 - et qui continue d'en susciter) nous intéresse à plus d'un titre. Il traite de relations interculturelles, sujet d'une brûlante actualité, soulignant que la très promue « politique d'ouverture à la diversité » est paradoxale puisqu'à terme elle délaie les différences et tue la diversité elle-même. Extrait : « ...on ne peut, à la fois, se fondre dans la jouissance de l'autre, s'identifier à lui, et se maintenir différent. Pleinement réussie, la communication intégrale avec l'autre condamne, à plus ou moins brève échéance, l'originalité de sa et de ma création. »



Transposé au plan de l'équipe, ce même raisonnement induit que la nécessaire unité de l'équipe doit être contrebalancée par la différenciation de ses membres. Sans différenciation, les individualités fusionnent et l'équipe se fait clan (voir à ce propos les critères du nouvel outil sur l'esprit d'équipe « 180TeamCooperation », dans la partie Documentation du site).

Au plan psychologique, ce que dit en filigrane le texte de Levi-Strauss, c'est que la posture Extravertie et Flexible, attitude d'ouverture et d'accueil, sans frontières, qui tend à s'imposer aujourd'hui comme la norme, conduit, lorsqu'elle est unilatérale, au renoncement à soi et à sa source créative : « L'humanité devra réapprendre que toute création véritable implique une certaine surdité à l'appel d'autres valeurs, pouvant aller jusqu'à leur refus sinon même à leur négation. »

Pour faire appréhender l'importance, la valeur et la puissance de l'attitude Introvertie, il est bon de rappeler combien il est utile, par exemple, de pouvoir se séparer, lors de visites de musées ou de sites, de l'attelage guide-touristes pour faire l'expérience d'un contact personnel et original avec l'objet contemplé. Apprendre d'autrui est nécessaire, apprendre de soi, à partir d'un rapport avec son sentiment et sa pensée propres, l'est tout autant... sinon plus estimeront les tenants de l'Introversion.

Extrait de C. Lévi-Strauss, « Race et culture » in

<http://philocite.blogspot.com/2015/12/race-et-culture-1971-de-claude-levi.html>

« Sans doute nous berçons-nous du rêve que l'égalité et la fraternité régneront un jour entre les hommes sans que soit compromise leur diversité. Mais si l'humanité ne se résigne pas à devenir la consommatrice stérile des seules valeurs qu'elle a su créer dans le passé, capable seulement de donner le jour à des ouvrages bâtards, à des inventions grossières et puériles, elle devra réapprendre que toute création véritable implique une certaine surdité à l'appel d'autres valeurs, pouvant aller jusqu'à leur refus sinon même à leur négation. Car on ne peut, à la fois, se fondre dans la jouissance de l'autre, s'identifier à lui, et se maintenir différent. Pleinement réussie, la communication intégrale avec l'autre condamne, à plus ou moins brève échéance, l'originalité de sa et de ma création. Les grandes époques créatrices furent celles où la communication était devenue suffisante pour que des partenaires éloignés se stimulent, sans être cependant assez fréquente et rapide pour que les obstacles indispensables entre les individus comme entre les groupes s'amenuisent au point que des échanges trop faciles égalisent et confondent leur diversité. »