



Les mauvais farceurs

Il est toujours frappant de constater combien le monde de l'entreprise - à la différence du monde des arts, de la science ou du sport - reste peu perméable aux concepts de différence des talents et de travail en équipe. Combien d'environnements managériaux restent en effet fondés sur la dépendance hiérarchique, sur la toute-puissance du chef qui se veut décideur dans des domaines spécialisés qu'il maîtrise mal, par défaut de connaissance ou d'expérience, ou dans lesquels il n'a simplement pas de talents. Dans un monde complexe et changeant, il a l'ambition d'avoir réponse à tout et tient à mettre son nez partout.

Souvent d'ailleurs il fait l'inverse de ce que l'on attend de lui : il s'occupe des tâches spécialisées et néglige ses fonctions régaliennes qui consistent à fixer les conditions-cadres : vision, stratégie, valeurs, budget, système d'organisation, ...

Dans les écoles de management, on enseigne les principes de bonne gouvernance, notamment la délégation, la subsidiarité. Mais sur le terrain, le fonctionnement demeure encore très vertical et descendant, l'important n'étant pas de prendre au bon niveau la meilleure décision possible, mais que le chef puisse continuer de marquer son emprise ou, pour être bref, que le politique continue de l'emporter sur l'économique.

Car le monde politique - où régulièrement la suffisance le dispute à l'inefficience - reste encore souvent le modèle de référence. Tout y est centralisé autour de mauvais farceurs. On y voit des premiers ministres n'ayant jamais développé d'entreprise décider de la manière de créer des richesses et des emplois, des ministres de l'éducation ou de la justice engager de « nouvelles grandes réformes impactant tous les acteurs » à partir de fondements purement idéologiques, des économistes-fonctionnaires en train de périlleusement bidouiller la monnaie et les taux d'intérêt... Des constructions de plâtre pour un théâtre qui coûte en définitive très cher à la collectivité.

L'introduction par le coach du profil **Talents** dans l'équipe a la vertu de développer l'humilité en invitant chacun, le manager y compris, à se concentrer sur les domaines dans lesquels il est en mesure d'exceller et à confier à

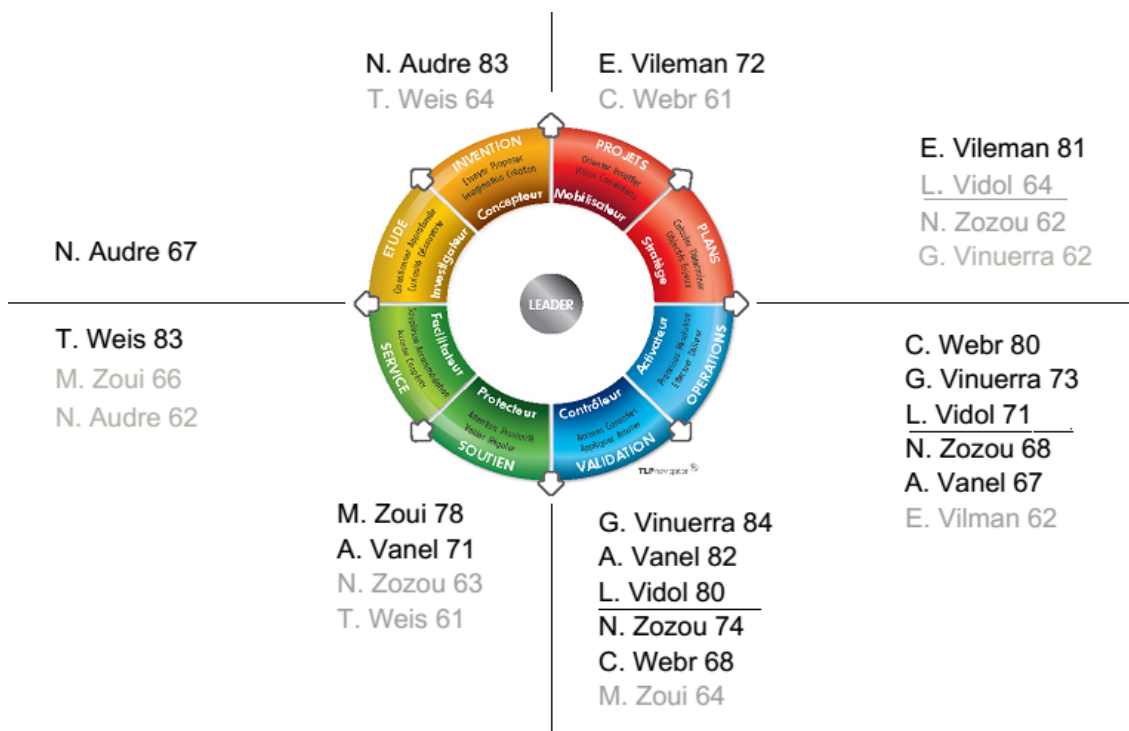
d'autres ceux dans lesquels son potentiel de performance reste limité. Le profil attaque donc le fantasme de toute-puissance et le remplace par l'idée de diversité des talents et de bénéfique du travail en équipe. Les jeux de pouvoir traditionnels sont remis en cause, l'équipe est poussée à s'interroger sur l'optimale répartition des rôles et des responsabilités, et à encourager l'autonomie et la subsidiarité.

 **Développements**

Evolution du profil d'équipe

Le profil d'équipe cartographie la répartition des Talents dans l'équipe, rend visible leur plus ou moins grande complémentarité, les domaines de puissance et d'éventuelle carence du collectif.

Pour rendre cette image de l'équipe encore plus représentative, nous sommes nombreux à mettre en évidence la position du manager. En tant que chef d'orchestre, il exerce une influence prépondérante sur le fonctionnement de l'équipe ; c'est lui qui, avec son style particulier, normalement oriente le groupe, « donne le la », fixe les priorités et l'agenda. Voici ce que donne ci-dessous cette mise en évidence. Si vous estimez que cela est parlant et utile, nous créerons une commande informatique servant à faire ressortir la position du manager, à activer au moment de la constitution du profil d'équipe. Merci de nous faire part de votre avis : infos@agence-tm.com



Pistes pour aborder la notion de talents



Le thème offre de multiples entrées :

- **Le caractère inné des Talents**

Un tel a un don pour se faire des amis, pour dessiner, pour le commerce, pour la gymnastique, les mathématiques, le chant, etc... Dans le modèle TLP-Navigator, qui traite de prédispositions dans le travail, on s'intéresse aux talents pour le Soutien et le Service, l'Etude et l'Invention, le Projet et les Plans, les Opérations et la Validation.

- **La conscience de ses Talents**

Certains connaissent leurs talents et en tirent avantage, d'autres ne l'ont pas découvert ou estiment ne pas en avoir. Selon eux, seuls quelques élus en seraient dotés. Ils ne croient pas en leurs capacités et cette ignorance crée un déficit de confiance en soi. Ils évitent la prise de risque et l'expérimentation, préfèrent l'imitation et la conformité pour ne pas avoir à se confronter à la question du « Qui suis-je ? Quelle est ma valeur ? »

- **Cultiver ses Talents**

Sans travail, le talent reste en friche. Il faut l'exercer pour le réaliser.
« Chacun a un Talent inné, mais à un petit nombre seulement est donné par nature et par éducation le degré de constance, de patience, d'énergie nécessaire, pour qu'il devienne *réellement* un talent et se traduise en œuvres et en actes. » Nietzsche, dans « Humain trop Humain »

- **Le Talent, source de plaisir et d'énergie**

C'est l'idée du flow ou flux d'énergie issu de l'alignement de ses talents et de l'objectif visé. Le talent se manifeste lorsque nous ressentons un lien fort entre ce que nous faisons et ce que nous sommes, accompagné d'une impression de facilité et de plaisir qui décuple notre énergie. Par méconnaissance de nos talents spécifiques, nous bâtissons sur du sable et gaspillons nos forces.

- **Le partage des talents**

le travail en équipe bien compris invite chacun à donner le meilleur de lui-même. Si chacun exploite ses avantages spécifiques, si de même il se réjouit des talents d'autrui et cherche à en tirer le meilleur parti, toute l'équipe gagne en dynamisme et en performance.



Figures d'entrepreneurs : le Mobilisateur et le Stratège

A la demande de quelques certifiés qui se reconnaîtront, je vous propose d'étudier dans cette newsletter, de même que dans les prochains numéros, les similitudes et différences existant entre les deux profils d'un même champ. Aujourd'hui nous comparerons les deux figures en rouge du Mobilisateur et du Stratège.

Ce qui stimule et fait vivre le Mobilisateur et le Stratège, c'est la puissance d'une idée. Non pas les idées multiples, hypothétiques, complexes, qui dopent les personnalités de type chercheur, en jaune. Non, c'est l'idée forte, porteuse, structurante, c'est la vision qui s'impose et oblige parce qu'elle donne du sens, et qui se fait projet au travers d'une suite de décisions. Chez les entrepreneurs, en rouge, il y a nécessairement un engagement, un défi, un besoin de dépassement. Il y a le goût du risque, avec des réussites et des faillites.

Derrière ce principal point commun, quelles différences ?

Chez le Mobilisateur, le ressort de l'engagement est interne, moral, il se situe en lui. C'est essentiellement sa foi et ses croyances qui le soulèvent, qui le poussent à la décision et à la prise de risques. Illustrations : Jeanne d'Arc ou De Gaulle en politique, Dunant (fondateur de la Croix-Rouge) dans le social, Porsche ou Steve Jobs dans l'industrie, en littérature, typiquement, le capitaine Achab du Moby Dick de Melville, etc., tous partant de rien, mais excessifs, portés par une indéfectible passion. Des héritiers d'Antigone.

Le Stratège se détermine, lui, à partir d'une mesure objective de situation. Il se méfie de ses intuitions et convictions personnelles qu'il fait passer au second rang, après une solide pesée des opportunités et des dangers. La raison est pour lui l'outil de référence. Exemples : les détenteurs d'un « master's degree in business administration » qui ont appris à échafauder des plans judicieux à partir d'une analyse de la situation, des objectifs et des principaux paramètres en jeu.

Le Mobilisateur correspond au fondateur porté par sa vision et son credo, prêt à soulever et à déplacer des montagnes. Le Stratège est plutôt le directeur qui poursuit ses objectifs en conduisant habilement l'organisation dans les méandres de la conjoncture.

Les deux s'affrontent parfois durement. Le premier affirmera : « C'est là qu'il faut aller car c'est bien, juste, légitime ». Ethique de conviction, qui s'impose d'elle-même, *causa sui*, et n'a pas besoin de justification. Aux yeux du second, un tel engagement paraît inconséquent, déraisonnable voire extravagant. Car le Stratège, lui, se veut « responsable », il se décide à partir d'une évaluation

des effets positifs et négatifs de ses plans, tel le joueur d'échecs ou de billard.

Cette manière de faire calculée et conditionnelle du Stratège est évidemment ce que lui reproche à son tour le Mobilisateur : un manque d'âme, de souffle, d'implication personnelle et morale. Il peut y discerner un côté combinard.

Notons que la plupart de nos décisions, en rouge, puisent couramment à ces deux sources interne et externe. Il est rare de voir un Mobilisateur qui ne soit pas aussi, en deuxième ou troisième rôle, Stratège, et inversement. Rappelons aussi que la bascule Sentiment - Raison est la plus aisément praticable.

Particularité statistique : le Talent de Mobilisateur est le moins représenté chez les Collaborateurs (seuls 20% d'entre eux ont un de leurs Talents en Mobilisateur) et chez les Cadres (27%), mais il est le second mieux représenté chez les Dirigeants (46% d'entre eux ont un de leurs Talents en Mobilisateur). On peut déduire de ces chiffres que les fondateurs et dirigeants d'entreprise, pour oser décider et bâtir, ont fondamentalement besoin de s'appuyer sur leur confiance et conviction personnelles.

Pour analyser (analyse du discours et du comportement) cette énergie entreprenante, voici deux exemples :



Steve Jobs, certainement en dominance Mobilisateur
<https://www.youtube.com/watch?v=x1Z9Gggr84s>



Carlos Ghosn, en dominance plutôt Stratège
(dès la 8^e minute)

<https://www.youtube.com/watch?v=D7JjO8pqXCU>

Dans la prochaine newsletter nous nous pencherons sur les deux figures de chercheurs - l'Investigateur et le Concepteur - en jaune.



Prochains événements

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 : 25 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
