

## Compte-rendu du Déjeuner Qualité : « Le leadership interactif. Comment manager vos équipes tout en nuances ? » - 4/12/2014

Pour mieux communiquer et gérer les équipes, il est important de connaître sa couleur préférentielle et de discerner les caractéristiques observables chez les autres. Ceci permet de comprendre les modes de fonctionnement différents du sien. Différentes formes de leadership existent. Cette analyse préalable est nécessaire pour mettre en synergie les collaborateurs.

Comment communiquer efficacement? Pour bien communiquer, nous avons besoin de pratiquer l'écoute de l'autre, dans le respect, avec empathie et un ton adapté... La règle d'or est de traiter son interlocuteur comme nous aimerions être traités. La **règle de platine** est de traiter son interlocuteur comme il a besoin d'être traité.

La méthode AEC-disc Arc-En-Ciel travaille sur 3 niveaux : le Soi, l'Autre et la Situation (objectif, contexte, temps). Nous constatons que nos valeurs, notre vécu, vont stimuler l'action. *Pourquoi fonctionnons-nous d'une telle manière? Quel est notre comportement?* La méthode se décompose en 4 phases : 1) j'apprends à me connaître, 2) j'identifie les aspects de ma personnalité à développer, ou au contraire, à mettre en sourdine, en fonction de la situation, 3) je vis en interaction avec les autres, 4) je tiens compte de la situation : mon comportement est-il toujours bien adapté à telle situation que je vis ?

La méthode a mis en évidence quatre tendances majeures, desquelles se dégagent des identités propres. Les termes « couleurs » permettent d'avoir une communication neutre pour un langage universel, neutre et silencieux (observable).

Le **Rouge** : feu – recherche de défi, aspect combativité, détermine notre approche des problèmes et des difficultés→**Dominance**

Le **Jaune** : soleil – fait jouer le réseau de relation, optimiste, convaincant, détermine notre manière d'interagir avec les autres→**Influence**

Le **Vert** : nature – persévérance, amélioration continue, écoute et rassure, détermine la manière dont nous établissons notre rythme→**Stabilité**

Le **Bleu** : profondeur – stratégie, objectivité, centré sur les procédures, discipline personnelle, détermine notre réponse aux règles et procédures→**Conformité**  
Chaque facette est présente dans chaque individu, avec plus ou moins d'intensité. Le but n'est pas de mettre les gens dans des cases mais de dégager des tendances observables. Chaque couleur a son type d'émotions associées selon que l'individu est plus introverti ou plus extraverti. Cette différence entre introversion et extraversion (les deux attitudes selon Jung) est parfois difficile à cerner. L'introverti a besoin de se ressourcer en lui-même, l'extraverti va se ressourcer en société. L'introverti réagira moins d'emblée, a besoin de recul pour agir, l'extraverti sera plus immédiat, plus direct.

Dans la couleur opposée à notre propre tendance, nous allons pouvoir trouver des caractéristiques qui nous attirent et d'autres que l'on rejette. Par exemple, les rouges doivent pouvoir s'entourer d'autres compétences pour tempérer leur côté énergique et fonceur. Les verts sont plus fiables dans

le temps pour arriver aux résultats, ils sont donc complémentaires des rouges mais feront preuve d'une plus grande résistance au changement.

Les jaunes auront peur de déplaire, leur créativité peut induire un manque de structure. Alors que le bleu, plus structuré, canalise mieux son énergie. Par contre, son côté formel lui fait manquer de spontanéité. Les bleus acceptent la notion de règles, de processus, de sécurité de façon évidente, alors que les jaunes préfèrent prendre des chemins de traverse.

**Tous les modes de fonctionnement sont nécessaires et bienvenus et sont influencés par les situations.**

Marston a déterminé la façon dont on réagit face à un environnement. Par exemple, un délégué commercial plutôt rouge qui évolue dans un environnement concurrentiel va trouver dans ce contexte hostile une stimulation qui va le pousser à le dominer. Le bleu pourrait être représenté par Newton recevant une pomme sur la tête... Il analyse cette situation, s'intéresse aux faits et s'y conforme (processus, règles). Il sera donc plus acceptant. Le jaune cherchera à influencer son environnement. Le vert aura besoin d'assurer la stabilité, l'harmonie dans son environnement. Il peut avoir peur du conflit et aura donc tendance à être plus acceptant.

La panoplie des modes de fonctionnement est très variée, également dans les modes managériaux. On ne peut donc voir une dominance d'un type de personnalité, mais le cœur du métier pousse à engager certains types de fonctionnement. Au sein de l'équipe pluridisciplinaire, on trouvera des profils très différents.

Nous fonctionnons selon différents modes (les quatre fonctions selon Jung).

Le mode « pensée » est une manière factuelle de prendre les décisions.

Le mode « sentiment » fonctionne de manière plus subjective.

Le mode « sensation » prend une situation concrète et y répond avec son bagage, de façon pragmatique, dans le présent, basé sur les 5 sens.

Le mode « intuition » est basé sur le 6<sup>ème</sup> sens, la création, la projection, l'inventivité, l'imagination.

La roue de Jacoby constitue la représentation visuelle de 68 combinaisons principales de ces quatre couleurs en fonction de leurs différences d'intensité, regroupées selon ces 8 types (2 attitudes et 4 fonctions), pour le style naturel et le style adapté. Cet outil permet de se situer selon les types nommés : directif, promouvant, expansif, facilitant, coopératif, coordonnant et normatif, organisant.

De plus, nous pouvons constater que certaines personnes sont très différentes dans leurs attitudes entre la vie privée (le moi privé, plus stable) et la vie professionnelle (le moi public, plus changeant), alors que d'autres fonctionnent de manière similaire. C'est ce qu'on appelle le style « adapté » et le style « naturel ». Il y a moyen de jouer sur cet écart pour résoudre des situations conflictuelles en choisissant un mode de fonctionnement adapté à une situation ou face à une personne avec qui on est trop différent ou trop semblable.

A noter également, que les dominantes de notre style naturel restent relativement constantes dans le temps tandis que notre style adapté est davantage amené à évoluer en fonction du contexte, ou

en fonction d'une demande particulière. Par exemple, un objectif à réaliser qui nous oblige à sortir momentanément de notre zone de confort. Mais si l'individu doit sur-adapter son comportement sur le long terme, il risque de vivre dans le stress en gérant ses conflits internes.

Le fonctionnement de ce type d'analyse au sein d'une équipe permet de faire ressortir chaque profil et de donner au groupe le portrait global qui caractérise l'équipe. Ensuite, une analyse plus pointue est possible, et peut porter sur les tâches accomplies ou les rôles de chacun. Sont-ils bien répartis, indépendamment des compétences techniques ? L'idéal est donc de travailler avec l'entièreté de l'équipe. Un coaching personnel est aussi possible.

S'exposer, parler de soi n'est pas toujours un exercice évident. Mais cette méthode présente ce côté rassurant et apaisant : différentes personnes de différentes couleurs parviennent à travailler ensemble et à atteindre un résultat parfaitement à la hauteur des attentes.