

# Profils & développement personnel

**Une grande part de la qualité du profil Team Management vient de ce qu'il met en avant les atouts de la personne. Dans la logique de la loi des 3 P (les Préférences induisent plus de Pratique qui induit plus de Performance), il vise à identifier les préférences de la personne pour l'aider à tirer le meilleur d'elle-même.**

Là où l'école et les systèmes d'évaluation traditionnels cherchent essentiellement à déceler les faiblesses dans le but de les corriger, le profil part de l'idée que le succès s'alimente de forces positives et qu'en retour, cercle vertueux, il décuple l'énergie.

Ainsi les personnes qui connaissent leurs préférences sont à terme plus performantes. Elles s'emploient à meilleur escient, de manière stratégique, sur la base de leur puissance reconnue. Opérer dans l'axe de ses préférences, c'est non seulement bénéficier de plus d'énergie, c'est aussi apprendre plus facilement, plus rapidement, c'est en définitive renforcer sa confiance et sa motivation.

Selon cette approche, un responsable RH conséquent cherchera à valoriser les ressources endogènes plus qu'à aligner les hommes - comme on l'observe souvent - sur la politique de l'entreprise.

Au contraire en nous escrimant à lutter contre nos faiblesses, nous peinons, nous nous enlisons, nous patinons maladroitement. L'apprentissage est lent, nous restons fixés sur les détails de manière obsessionnelle, nous perdons confiance et sommes amenés à nous protéger par toutes sortes de défenses : refus de responsabilité, dénigrement du domaine, invocation de la malchance...

## Comment pallier ses points faibles ?

Dans la perspective du Team Management, il n'est pas opportun de vouloir s'accrocher à tout prix, sur le mode opiniâtre du "J'y arriverai!"

même si dans certaines circonstances ce vouloir s'avère nécessaire et méritoire. La solution est plutôt de déléguer, de sous-traiter, de s'appuyer sur des partenaires adéquats. La faiblesse n'est donc pas traitée de front, elle est contournée, gérée au moyen d'alternatives.

Une question revient régulièrement : cette règle qui consiste à se spécialiser sur ses points forts - qu'en économie on appelle "avantage comparatif" - s'applique-t-elle aussi à la fonction de manager ?

Réponse de Normands, nous répondrons à la fois oui et non ! Oui parce que le manager progressera en misant sur ses points forts, et non parce que dans sa fonction de management il doit aussi nécessairement développer une conscience et une capacité généralistes qui lui permettent d'orchestrer la manœuvre globale. Coordination des différences, équilibrage des forces, compensation, le manager, dans sa fonction placée au centre de la Roue, ne peut pas simplement rester spécialisé sur ses préférences.

S'il est méticuleux par exemple, genre Finalisateur-Producteur ou Contrôleur-Inspecteur, il ne peut pas faire l'économie de la vision d'ensemble et de la projection dans l'avenir ; s'il est flexible il doit aussi savoir fermer le jeu et définir des procédures; très extraverti et fonceur, il doit aussi se montrer capable, lorsqu'il fait face à un problème complexe, de ralentir le pas et de susciter la réflexion ; etc. La question de son développement personnel et de son équilibre devient ici centrale.

## Comment utiliser les TMI et LSI pour initier le coaching du manager

Au départ d'une intervention de coaching, les profils TMI et LSI, utilisés de manière croisée, offrent un diagnostic riche d'enseignements. Le TMI nous renseigne sur les attitudes de base de la personne dans le travail, alors que

LSI (360°) éclaire ses conduites managériales telles qu'elles sont perçues par son entourage et par elle-même. Ce double éclairage, interne et externe, permet d'identifier et de valider les principaux axes de progrès du manager.

Prenons le cas "François Bannis" (cf. accréditation in Manuel des Compétences de Coordination). Le profil TMI le positionne comme Extraverti, Pratique, Analytique et Flexible, lot de préférences qui lui donne des qualités de dynamisme, de réactivité et de proximité terrain qui ont pu faire son succès en tant que cadre, mais qui ressortent comme inadéquates ou insuffisantes dans un rôle de directeur. En effet, le revers de préférences de ce type, c'est un manque de recul, de synthèse, de vision, de pilotage. Dans la position qu'il occupe il devrait surtout s'attacher à scruter l'horizon, à anticiper et à définir le cap, ce qui suppose Créativité et Structure.

L'analyse LSI de ses compétences de management confirme le diagnostic TMI de ses préférences. Sa présence, sa disponibilité et ses qualités de communication sont appréciés, en revanche des compétences telles que la fixation d'objectifs, la délégation et le processus de prise de décision sont sanctionnés.

La question se pose : peut-on développer la créativité de François Bannis, sa capacité à travailler dans la représentation, à construire des scénarii, à projeter ? Peut-on aussi renforcer sa structure ? Comment ? Dans quels délais ? Avec quelles chances de succès ?

Cette question de la connaissance de soi et du développement de son équilibre est cruciale pour le manager. Elle se pose à lui quelles que soient ses préférences de départ. Car pour pouvoir tirer parti de la diversité des forces de son équipe, il doit tant soit peu être capable de les reconnaître et de les susciter en lui-même.