

## PSYCHOLOGIE

# Apprendre à bien se connaître pour piloter son équipe

**La personnalité du manager a un impact direct sur son équipe et les projets pilotés. Il est donc important qu'il puisse posséder quelques clés de compréhension de celle-ci. Elles lui permettront de mieux se connaître, et ainsi d'identifier les registres de fonctionnement sur lesquels il pourra s'appuyer.**

Il est important, pour tout manager, de bien connaître ses ressources internes, afin de cibler celles sur lesquelles prendre appui de la manière la plus efficace. Certains dirigeants par exemple sont peu à l'aise dans leurs relations avec les autres, et ce d'autant plus que l'aisance relationnelle n'est souvent pas le premier critère dans le choix de promouvoir un manager. Dans des situations relationnelles, ces dirigeants adopteront plus facilement des attitudes de repli sur eux-mêmes que d'ouverture, ce qui peut poser problème quand il s'agit d'animer une équipe.

Dès lors, pour le manager, comment procéder ? Risquons une approche peu habituelle : lors d'une première réunion, par exemple de lancement d'un projet, le manager va donner l'occasion à chacun, par un tour de table, d'exprimer ses craintes et sa représentation pour soi des risques potentiels pour le projet. Lors de ce temps d'expression, il saisira l'opportunité de dire à son équipe le risque qu'il a de s'isoler de celle-ci, compte tenu de ce qu'il sait de lui. Cette difficulté sera identifiée, non

pas comme une carence inéluctable, mais comme une possibilité pour lui de progresser, à condition d'avoir pour cela l'aide de son équipe. Les membres de celle-ci accepteront ou non ce contrat de soutien, en identifiant avec leur manager des objectifs de progression sur cette dimension relationnelle. Ce dernier choisira ainsi de mettre en lumière, d'abord pour lui, et ensuite vers l'équipe, des caractéristiques de sa personnalité qui peuvent constituer un frein pour la progression de l'équipe. Mais cette démarche innovante ne peut évidemment pas être conduite par le dirigeant sans une connaissance de sa propre personnalité, et l'envie de travailler sur soi.

## Extraversion et introversion

Pour mieux cerner celle-ci, nous vous proposons ici une grille de lecture, que nous avons formalisée à partir des travaux du psychologue suisse CG Jung, et qui définit les personnalités en huit grands types. L'intérêt de cette grille est d'offrir des types de personnalité bien marqués, à l'aide de catégories d'analyse adaptées à une vision dynamique de chacun. Nous introduisons ici cet outil pour permettre au dirigeant ou chef

d'équipe de mieux cerner sa propre personnalité. Le principe de cette analyse repose sur la notion d'orientations et de fonctions des personnes. Il faut tout d'abord distinguer deux orientations : extraversion et introversion. L'orientation prend appui sur l'existence d'un intérieur et d'un extérieur psychologiques, sources d'une identité face à autrui et face au monde. Vis-à-vis de cette frontière, deux attitudes vont se développer : l'une qui valorise le monde extérieur et ses objets – l'extraversion – l'autre qui exprime la primauté du monde intérieur et de la subjectivité – l'introversion. En Occident, c'est la première qui a été culturellement favorisée. En Orient, c'est la seconde attitude qui prédomine, avec le développement corollaire des sagesses liées à une exploration intérieure, telles que l'hindouisme et le bouddhisme. Dans ces deux tendances, ce qui différencie le plus les personnes, ce sont leurs façons de se ressourcer, c'est-à-dire de se remettre en énergie : les extravertis vont voir des connaissances, faire la fête, se promener dans la foule. Les introvertis vont s'isoler pour réfléchir, lire ou rêver, préférer un cercle restreint, contacter des membres de leur famille ou des amis intimes pour leur confier leurs soucis. Évidemment, les personnalités de tendances opposées risquent de s'affronter au quotidien, que ce soit en famille ou au travail, à cause de leurs réflexes de défense inverses. Et cela peut aller jusqu'à une incompréhension totale. Les fonctions vont, elles, permettre d'approcher

***Sensation et intuition sont des fonctions irrationnelles parce qu'elles sont source de perceptions et de convictions non analysées...***

JE SERAI PRÊT  
POUR MA RÉUNION DE 14H?



les modes de fonctionnement des personnes. Elles sont au nombre de quatre, et peuvent être regroupées deux à deux :

- la sensation avec l'intuition, fonctions irrationnelles ;
- le sentiment avec la pensée, fonctions rationnelles.

Sensation et intuition sont des fonctions irrationnelles parce qu'elles sont source de perceptions et de convictions non analysées, et à l'origine d'actions immédiates : la fonction sensation conduira à une grande sensibilité aux faits, que les porteurs considéreront comme les clés de leurs explications. Ils parleront d'évidences là où d'autres n'auraient avancé que des hypothèses, la fonction intuition privilégiera le jugement immédiat, les chaînes de déduction logiques qui amènent à celui-ci restent souvent inconscientes.

La pensée et le sentiment sont quant à eux des fonctions rationnelles, parce qu'ils passent par la médiation

### Croiser fonctions et orientations

FONCTIONS	ORIENTATIONS	
	Extraversion	Introversiion
Intuition	Joueur	Inventeur
Pensée	Ingénieur	Missionnaire
Sentiment	Éducateur	Acteur
Sensation	Intermédiaire	Producteur

En croisant ces deux dimensions, apparaissent les huit types de personnalité. Un qualificatif a été choisi pour illustrer un trait dominant de chaque type.

de la réflexion et du jugement avant d'influencer l'action.

La fonction pensée amènera à privilégier le raisonnement permettant d'expliquer telle ou telle chose, la fonction sentiment conduira à justifier des décisions, comme l'aboutissement naturel d'une succession d'événements.

### Les types de personnalité

Pour des raisons difficiles à cerner, les êtres humains utilisent d'une manière préférentielle, et souvent à leur insu, certaines fonctions

psychiques et en délaissent d'autres. De plus, ils peuvent orienter leur vie vers les phénomènes extérieurs (extraversion) ou vers les phénomènes intérieurs (introversiion). En croisant ces deux dimensions, apparaissent les huit types de personnalité. Un qualificatif a été choisi pour illustrer un trait dominant de chaque type, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus. Chacun de ces qualificatifs peut être approché un peu plus précisément : le Joueur vit de défis et d'opportunités ; l'Inventeur désire >>>

- »» imaginer, chercher et combiner des idées; l'Ingénieur se valorise par la confrontation à des problèmes complexes; le Missionnaire concrétise ses valeurs dans des projets durables; l'Éducateur aime aider et accompagner autrui; l'Acteur se retrouve quand il se met en représentation face à un public; l'Intermédiaire se rend utile en s'interposant et en négociant; le Producteur goûte l'effort et les fruits palpables de son travail.

### Connais-toi toi-même

En exploitant ce positionnement, certains pourront constater que, plutôt intuitifs ou à l'écoute de leurs sensations, ils ont tendance à délaissier la construction du raisonnement, et à passer directement à l'action, quand d'autres plutôt centrés sur l'autre, auront des difficultés à rester focalisés sur ce qui est important pour eux... Cette meilleure compréhension de soi pourra grandement aider le manager à se positionner dans des situations dans lesquelles il sait faire, tout en étant attentif à ses propres limites, à ses angles morts. Cette acuité sur son propre mode de fonctionnement lui permettra aussi d'être dans une attention plus grande au fonctionnement de ses collaborateurs. Ainsi, la connaissance de sa propre personnalité se révélera un atout important pour un manager, en lui permettant de décrypter son propre fonctionnement et de l'ajuster aux comportements des membres de son équipe. Il limitera en cela les incompréhensions et tensions, synonymes de baisse de la performance de celle-ci. ♦

G. Vernevy & E. Roy

#### SUR LE WEB

##### RÉAGISSEZ SUR LE FIL !

Partagez votre expérience et donnez votre avis sur Twitter: [@Lettre\\_du\\_cadre](#)

#### TEST

## AUTODIAGNOSTIC DES TYPES DE PERSONNALITÉS



#### CONSIGNES :

- Pour répondre à ce test, il vous suffit de cocher la case située à droite en traits épais de la phrase si vous estimez que son contenu est « vrai » ou « plutôt vrai » pour vous. Si son contenu est « faux » ou « plutôt faux » pour vous, n'inscrivez rien et passez à la phrase suivante.
- Si vous avez un doute concernant une phrase, passez à la suivante de façon à répondre avec le maximum de spontanéité, et faites une deuxième passe, quand vous êtes arrivé au bout du test, sur toutes les phrases auxquelles vous n'avez pas su quoi répondre.
- Une fois que vous aurez répondu à chaque ligne, faites les totaux des croix que vous avez inscrites lettre par lettre.
- Prenez le total ou les 2 totaux les plus importants, ceux-ci correspondent à vos types dominants en termes de personnalité.

1. Chacune de mes actions s'intègre dans un projet global.  H
2. Je sais rendre des comptes.  C
3. Je suis souvent sollicité pour apporter mon soutien ou une solution à un problème.  D
4. Je ne comprends pas pourquoi les gens veulent imposer leurs points de vue au lieu de s'ouvrir à ceux des autres.  A
5. La ponctualité est la politesse des rois.  C
6. Quand je prends des responsabilités, je deviens exigeant avec mes proches.  G
7. Je m'adapte facilement à un nouveau cadre de référence si on me le justifie.  C
8. J'ai horreur des conventions et des rituels rigides : toute activité collective devrait pouvoir s'improviser.  F
9. La tristesse est un sentiment dont il ne faut pas abuser par risque de la rendre insupportable.  E
10. Je travaille bien au sein d'une organisation adaptée et rigoureuse.  C
11. Je sais orienter les gens dans le sens de mes intérêts.  E
12. Je sens très rapidement les points faibles des autres et je les coince dès qu'ils me cherchent.  B
13. Je respecte les procédures.  C
14. Je n'agis jamais gratuitement et je ne sais pas m'amuser : toute action doit avoir une utilité future.  A
15. Je sais transformer en plaisir quasiment tous les événements de ma vie.  E
16. Je sais construire et entretenir des relations utiles à mon projet à long terme.  H
17. J'aime le pouvoir et son exercice.  B
18. J'ai besoin de m'isoler régulièrement pour faire le point ; sinon, les autres m'emballissent.  A
19. Chaque occupation procure son lot de satisfactions à condition de ne pas demander l'impossible et de passer à une autre quand elle devient moins palpitante.  E
20. Une bonne façon d'aider les

A: l'Inventeur; B: le joueur; C: l'ingénieur; D: l'éducateur; E: l'intermédiaire; F: le producteur; G: l'acteur; H: le missionnaire

- autres est de les encourager dans leurs initiatives et de valoriser les résultats qu'ils obtiennent.  D
21. J'aime lire, bricoler ou jardiner pendant de longues heures comme si je me fabriquais tout un monde.  A
22. J'ai du mal à prévoir et planifier mon activité et mes loisirs.  E
23. Je manifeste sans problème mon mécontentement.  B
24. J'ai horreur du flou et du désordre ; ma compétence s'exprime notamment dans la précision de mes affirmations.  C
25. Je ne restreins pas les rapports de proximité à ma seule famille ; je me rapproche de quiconque manifeste une difficulté.  D
26. Souvent, les liens sont plus importants que les principes.  G
27. Je sais créer une ambiance favorable à la bonne entente entre les gens.  E
28. Je supporte mal les moments d'inactivité.  B
29. Au sein d'un groupe d'amis, mon moral remonte et je participe joyeusement aux travaux collectifs.  F
30. Je sais m'échapper de toute situation délicate ; personne ne m'a jamais longtemps dicté sa loi.  B
31. J'aime sentir chez mes proches une loyauté de tous les instants.  H
32. Ma motivation dans l'action est la recherche du succès.  G
33. J'ai parfois le sentiment d'être exploité.  D
34. Mon calme naturel gêne certaines personnes qui aimeraient que je manifeste plus d'enthousiasme ou de colère devant ce qui les émeut.  A
35. Les gens s'appesantissent trop sur leurs problèmes et ne positivent pas assez ce qui leur arrive.  E
36. Mon bonheur est souvent lié aux remerciements que je reçois.  D
37. Des faits évidents, des règles claires ne devraient poser de problèmes à personne.  C
38. J'ai du mal à accepter qu'on m'impose une nouvelle façon de voir et d'agir.  F
39. Les critiques me rendent agressif et revanchard.  G
40. Je m'ennuie souvent en société parce que les discussions me paraissent superficielles.  A
41. Je n'aime pas les longues préparations et les programmes trop précis qui m'empêchent de profiter des plaisirs naissant des caprices d'une improvisation.  E
42. Tout sujet nouveau me demande une réflexion préalable ; ensuite, il m'est possible d'en discuter.  A
43. Les jeux de pouvoir n'ont pas de secret pour moi ; je repère vite comment et où celui-ci circule.  B
44. Ma rigueur me conduit parfois à la rigidité.  H
45. On me trouve parfois distant, indifférent.  G
46. Je n'aime pas confronter quelqu'un sur ses positions, ou sanctionner une faute, parce que j'ai l'impression de trop bien comprendre autrui.  D
47. Les événements qui vont de travers m'impatientent.  H
48. Mon environnement doit être stimulant ; alors je deviens créatif ; sinon, je déprime.  F
49. J'ai une perception rapide sur la nature des gens et des choses.  G
50. Chacun est profondément libre de ses choix, et il ne peut s'en prendre qu'à lui-même s'ils s'avèrent mauvais.  B
51. Je suis parfois déçu par le manque de reconnaissance que certains manifestent après que je les ai aidés.  D
52. J'aime rire ; je suis bon public.  F
53. Je me vois souvent comme une espèce d'éducateur.  D
54. Quand on me défie, je ne lâche jamais prise.  B
55. J'aime réussir des coups et répondre à des défis.  B
56. J'ai du mal à accepter un compromis, même comme une étape transitoire.  H
57. Je ne maîtrise pas mes humeurs que je vis comme des montagnes russes ; et quand je suis calme, la vie semble m'échapper.  F
58. Je sais transformer les contraintes en opportunités.  E
59. La justice et l'équité sont pour moi des questions capitales.  F
60. La bonne ambiance d'une équipe me permet de travailler avec efficacité.  G
61. Je ne suis pas porté vers l'action et l'agitation d'autrui me laisse parfois.  A
62. J'oublie souvent mes propres besoins ; d'où des fatigues ou des tristesses brutales.  D
63. Je suis tenace parce que je suis sûr d'avoir raison.  H
64. J'aime innover, et j'ai du mal à inscrire mon action dans la suite de celle de mon prédécesseur.  G
65. On m'accuse parfois de manquer de générosité ; mais certaines générosités me paraissent suspectes.  A
66. J'aime la vitesse et les prises de risques.  B
67. Je fonde ma compétence et ma réputation sur des réalisations concrètes.  C
68. J'aime la scène et je m'identifie souvent aux artistes.  F
69. J'ai une vision qui domine ma vie.  H
70. Je conduis mes actions en respectant les délais prescrits et en leur assignant des objectifs quantifiés de façon à savoir où j'en suis à chaque instant.  C
71. J'attire les gens parce qu'ils savent pouvoir trouver auprès de moi l'aide dont ils ont besoin.  D
72. Je sais capter l'attention des gens par mon humour et ma joie de vivre.  E
73. Je trouve que je manque de temps pour me retrouver ; alors je limite mes contacts avec autrui.  A
74. Je jette facilement ce qui ne sert plus.  C
75. Je vise à être impeccable dans mon comportement.  H
76. Je me débrouille très bien face aux problèmes mais j'ai du mal à formaliser et organiser.  F
77. Je ne suis pas un spécialiste, mes compétences sont multiples.  G
78. Je combats pour des valeurs et je le fais savoir.  H
79. Face à une nouvelle situation, je flaire rapidement les opportunités qu'elle comporte.  B
80. En toute circonstance, je sais prendre les décisions adéquates.  G
81. Le plaisir m'est souvent apparu comme inaccessible.  F