

# **Managers**

**découvrez le modèle des couleurs**

## **"Nuances"®**

**Comprendre son style de management**

**Décrypter les situations**

**Accompagner ses collaborateurs dans le changement**

# Managers

Découvrez le modèle des couleurs

“ NUANCES® ”



Aujourd'hui, beaucoup de difficultés rencontrées par les managers sont causées par des problèmes relationnels. Les aptitudes comportementales du manager sont donc la clé de sa réussite.

Cet ouvrage présente une méthode originale: le modèle Nuances® qui fournit aux managers une même grille de lecture leur permettant de mieux comprendre le contexte dans lequel ils évoluent et de décrypter leur propre comportement ainsi que celui des autres.

Ce modèle s'appuie sur un système de couleurs ludique et opérationnel, il est employé par des coachs professionnels pour créer des dynamiques d'évolution individuelle ou collective.

Cet outil vous permettra de développer facilement vos capacités d'adaptation pour adopter l'attitude la plus appropriée face à vos différents interlocuteurs et dans les diverses situations que vous rencontrez.

A la différence d'autres techniques, qui classent les personnalités dans des typologies prédéfinies, la méthode Nuances® innove en partant du principe qu'un être humain est naturellement changeant, qu'il ne peut pas être réduit à un type de personnalité, et qu'il possède un potentiel d'évolution personnel et professionnel.

## L'auteur :



### **Pascal Godivier**

Ingénieur de formation aujourd'hui consultant et coach professionnel, formé aux techniques du coaching et à la PNL, il est le créateur du modèle Nuances® et des profils de personnalité du même nom. Il intervient en entreprise et forme des consultants et des managers à l'utilisation de ce modèle dans leur pratique professionnelle.

# SOMMAIRE

<b>CHAPITRE 1 Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 2 L'approche des couleurs dans notre perception .....</b>	<b>6</b>
2.1 A chacun sa vision du monde.....	6
2.2 Une grille de lecture en couleurs.....	6
<b>CHAPITRE 3 Approche détaillée des couleurs .....</b>	<b>8</b>
3.1 L'index de computation de la PNL.....	8
3.2 Caractéristiques détaillées du Rouge.....	9
3.2.1 Les symboles associés au rouge.....	9
3.2.2 Les caractéristiques du rouge.....	9
3.2.3 L'action en mode rouge.....	9
3.2.4 La pensée en mode rouge.....	10
3.2.5 Les émotions en mode rouge.....	10
3.3 Caractéristiques détaillées du Jaune.....	11
3.3.1 Les symboles associés au jaune.....	11
3.3.2 Les caractéristiques du jaune.....	11
3.3.3 L'action en mode jaune.....	12
3.3.4 La pensée en mode jaune.....	12
3.3.5 Les émotions en mode jaune.....	13
3.4 Caractéristiques détaillées du Vert.....	13
3.4.1 Les symboles associés au vert.....	13
3.4.2 Les caractéristiques du vert.....	13
3.4.3 L'action en mode vert.....	14
3.4.4 La pensée en mode vert.....	14
3.4.5 Les émotions en mode vert.....	14
3.5 Caractéristiques détaillées du Bleu.....	15
3.5.1 Les symboles associés au bleu.....	15
3.5.2 Les caractéristiques du bleu.....	15
3.5.3 L'action en mode bleu.....	15
3.5.4 La pensée en mode bleu.....	16
3.5.5 Les émotions en mode bleu.....	16
3.6 En synthèse.....	17
3.7 Les couleurs dominantes et couleurs auxiliaires.....	17
<b>CHAPITRE 4 Comment reconnaître les couleurs .....</b>	<b>19</b>
4.1.1 Comment reconnaître le rouge.....	19
4.1.2 Comment reconnaître le jaune.....	20
4.1.3 Comment reconnaître le vert.....	20
4.1.4 Comment reconnaître le bleu.....	21
4.1.5 Décoder les couleurs dans une situation.....	22
<b>CHAPITRE 5 Les conflits en couleurs.....</b>	<b>23</b>
5.1.1 Le conflit interpersonnel.....	23
5.1.2 Le conflit interne.....	24
5.1.3 Le conflit moi / fonction.....	25
5.1.4 Conflit moi / culture de l'organisation.....	26
5.2 Dépasser les conflits grâce aux couleurs.....	31
5.2.1 Dépasser nos conflits internes.....	31

5.2.2	Dépasser nos conflits interpersonnels .....	31
<b>CHAPITRE 6</b>	<b>Accompagnez vos collaborateurs dans le changement.....</b>	<b>33</b>
6.1	<i>Le cycle d'Hudson</i> .....	33
6.1.1	Phase 1: l'été.....	34
6.1.2	Phase 2: l'automne .....	34
6.1.3	Phase 3: l'hiver .....	34
6.1.4	Phase 4 : le printemps .....	35
6.2	<i>Les différentes couleurs en fonction des phases</i> .....	35
6.2.1	Le Rouge Dominant dans les 4 phases.....	36
6.2.2	Le Jaune Dominant dans les 4 phases.....	36
6.2.3	Le Vert Dominant dans les 4 phases .....	37
6.2.4	Le Bleu Dominant dans les 4 phases.....	37
<b>CHAPITRE 7</b>	<b>Pour aller plus loin .....</b>	<b>39</b>
	<i>ANNEXE I</i> Décodage du mini scénario décrit au §4.1.5.....	40
	<i>Bibliographie</i> .....	43

# CHAPITRE 1

## Introduction

Mon ambition en écrivant ce livre n'est pas de vous fournir la Nième recette miracle qui vous permettra du jour au lendemain de résoudre tous vos problèmes qu'ils soient personnels ou professionnels. Je ne crois pas aux recettes car chaque situation est un cas particulier avec ses spécificités, sa complexité propre et ne peut donc pas être appréhendée au travers d'une recette ou d'un processus préétabli. Au contraire, je crois que chaque situation, chaque personne est différente et nécessite une adaptation spécifique.

Par ailleurs, l'adaptation est comme un voyage, il faut à la fois savoir où l'on va mais également savoir d'où l'on part. Pour adapter son comportement à une situation donnée un manager doit donc à la fois savoir quel comportement adopter mais aussi savoir quel serait son comportement naturel dans cette situation.

Mon but est de vous présenter à travers ce livre un modèle constituant une grille de lecture qui vous permettra de décrypter vos comportements et ceux des autres, tout en tenant compte du contexte dans lequel vous évoluez. Cette grille de lecture repose sur l'utilisation symbolique de quatre couleurs afin d'en faciliter la compréhension et l'utilisation, chaque couleur étant associée à des comportements différents.

Mon expérience de coach professionnel m'a montré que les individus avaient une grande capacité à changer pour peu qu'on les accompagne dans le changement. Le simple fait que chacun s'adapte parfois aux situations qu'il rencontre est une preuve de cette capacité. Bien sûr, qui dit adaptation ne dit pas nécessairement adaptation adéquate, de plus il faut différencier les adaptations ponctuelles des changements durables.

En outre, dans la même situation nous ne réagissons pas toujours de la même façon. Vous êtes-vous surpris à garder votre calme dans une situation qui vous avait précédemment irritée ? Inversement, il vous est peut-être arrivé de vous énerver dans des situations qui auparavant vous avaient laissé de marbre. Il en va de même dans nos relations, nous ne nous comportons pas toujours de la même façon avec une personne donnée.

Pour accompagner une personne dans le changement, il est nécessaire de lui faire prendre conscience de cette capacité qu'elle a à changer. Pour cela il faut éviter de stigmatiser ses comportements car cela les renforce. C'est la raison pour laquelle j'insiste sur le fait que le modèle des couleurs Nuances® doit être employé "tout en nuances" afin de ne pas caricaturer ou stigmatiser les comportements des personnes qui vous entourent. Nous sommes foncièrement changeants et nos comportements ne peuvent pas se résumer à une seule couleur, nous sommes "nuancés", et non pas monobloc. Autrement dit, les quatre couleurs du modèle Nuances® ne constituent pas une typologie: il n'y a pas de personnes "rouges", "vertes" ou "bleues" pas plus que de "bleu-vert" ou de "jaune-rouge". Toute typologie a d'ailleurs par nature tendance à enfermer les individus dans des cases, et à réduire la complexité et la richesse de l'être humain ce qui est l'inverse de mon objectif.

Ainsi, le modèle Nuances® cherche à ouvrir sur les possibilités de changement et d'adaptation à l'environnement et aux situations.

Grâce à ce modèle utilisé par de nombreux professionnels de l'accompagnement en entreprise, vous serez surpris de la facilité avec laquelle vous pourrez identifier et "lire" vos comportements ainsi que ceux des autres. Cela vous permettra de faciliter votre adaptation aux différentes situations managériales que vous rencontrerez et notamment :

- communiquer plus efficacement et avec tact en vous adaptant à votre interlocuteur,
- coacher un collaborateur en tenant compte de sa personnalité,
- améliorer la cohésion de votre équipe en comprenant les interactions entre ses membres.

## CHAPITRE 2

### L'approche des couleurs dans notre perception

#### 2.1 A chacun sa vision du monde

Pendant la première guerre mondiale, le comte Alfred Korzybski, père de la sémantique générale<sup>1</sup>, était officier de renseignement dans l'armée russo-polonaise. La légende raconte que l'état-major avait parfaitement préparé un plan d'attaque en étudiant en détail ses cartes. Malheureusement, un profond fossé dans lequel les mitrailleuses prussiennes étaient dissimulées n'était pas signalé sur ces cartes. Un bataillon entier fut décimé avec la deuxième armée russo-polonaise... Cet événement serait à l'origine de la fameuse phrase de Korzybski "La carte n'est pas le territoire".

Pour Korzybski, nous possédons dans notre système neurologique une carte mentale spécifique qui aide à interagir avec le monde. Cette "carte du monde" personnelle détermine notre perception de l'environnement et nos interactions avec lui. Cependant cette carte est nécessairement une représentation partielle voire déformée du territoire. Aucune carte du monde n'est donc plus "vraie" ou plus "réelle" qu'une autre.

L'ensemble des expériences vécues à chaque seconde de notre vie, ainsi que notre physiologie (taille, poids, sexe, handicaps, maladies...) déterminent cette carte du monde qui nous permet d'interagir avec notre environnement.

Dans cet environnement figurent des personnes qui possèdent chacune leur propre carte du monde. Les différences entre ces cartes sont souvent à l'origine des malentendus, des incompréhensions réciproques, voire des conflits entre individus.

Symboliquement tout ce passe comme si chacun avait sa propre paire de lunettes sur le nez qui colorerait son environnement.

La métaphore qui suit illustre parfaitement ces interprétations différentes d'une même situation :

« En arrivant sur la place, je vis trois tailleurs de pierre, je leur demandais:

- Que faites-vous ?
- Je taille des pierres, me dit le premier,
- Je gagne ma vie me dit le second,
- Je bâtis une cathédrale me dit le troisième! »

#### 2.2 Une grille de lecture en couleurs.

Nous venons de voir qu'il y a plusieurs visions du monde, autant que d'êtres humains, et pour pouvoir se représenter ces différentes façons d'aborder le monde, on est obligé de simplifier. Notre cerveau fait ce travail en permanence en interprétant les représentations des autres. Ainsi, lorsque vous entendez le mot "table", votre cerveau se représente une table, qu'elle soit carré ou ronde, en bois ou en métal n'a pas d'importance car le mot table a le même sens pour tous. Cela se complique lorsqu'on aborde des concepts plus abstraits tels que l'amitié, le courage ou la notion du temps. Que dire alors, lorsqu'il s'agit d'essayer de comprendre une personne dans toute sa complexité! Si vous essayez de comprendre le comportement d'une personne en vous basant sur vos propres représentations, il y a toutes les chances pour que votre interprétation soit erronée. Peut-être avez-vous d'ailleurs fait l'expérience que cela pouvait mener à des conflits. C'est pourquoi il est nécessaire d'utiliser des outils de "traduction" qui permettent de se faire une représentation la plus proche possible de celle de l'autre, comme la traduction d'un texte en langue étrangère essaie de se rapprocher le plus possible du sens original.

Le modèle Nuances® est un de ces outils. Il propose une grille de lecture reposant sur quatre couleurs qui chacune représente symboliquement une certaine "vision du monde". Ces quatre couleurs sont le Rouge, le Jaune, le Vert et le Bleu. Ces couleurs ont été choisies en fonction de ce qu'elles évoquent pour la majorité des personnes.

Prenez quelques secondes, et demandez-vous ce que vous évoque la couleur Rouge... notez vos réponses sur un papier puis faites de même avec les 3 autres couleurs.

Vous avez terminé ?

---

<sup>1</sup> La Sémantique est l'étude du sens des termes du vocabulaire. La Sémantique Générale de KORZYBSKI considère le « sens » de façon opérationnelle, par la façon dont notre organisme réagit à son environnement (y compris lui-même), la sémantique en étant un cas particulier.

Comparez maintenant vos réponses à ce qui est inscrit dans les listes ci-dessous, résumé des réponses les plus souvent obtenues, vous devriez retrouver certaines similitudes:

- ⇒ Au rouge on associe généralement: le sang, la vie, la passion, le feu, le danger, l'action, l'urgence, les camions de pompiers, les feux rouges de signalisation routière, les signaux d'alarmes, la colère, la tonicité, l'autorité, le dynamisme, la combativité, la fougue, la puissance, l'énergie...
- ⇒ Au Jaune on associe généralement : le soleil, la chaleur, la lumière, la brillance, l'éclat, le scintillement, la joie, la gaïté, la légèreté, l'humour, la créativité, l'originalité, la fantaisie, la sympathie, la vivacité, la communication, le relationnel, les vacances, la plage.
- ⇒ Au Vert on associe généralement: la campagne, la nature, l'écologie, l'espérance, l'ouverture, l'harmonie, la tranquillité, l'ennui, la féminité, la mère, la protection, la sagesse, la tendresse, la discrétion, la réserve, la sérénité, la douceur, la lenteur, l'immobilisme, le renouveau...
- ⇒ Au Bleu on associe généralement: le ciel, la mer, la glace, le calme, l'apaisement, le silence, la loi, le contrôle, la sécurité, la police, le froid, le retrait, la rigueur, l'ordre, la propreté, la logique, l'informatique, le mental, la spiritualité, la pensée abstraite, la science, la pureté...

Dans chacune des listes ci-dessus apparaissent des qualificatifs de traits de caractère ou de la personnalité comme le dynamisme pour le rouge ou la douceur pour le vert. A certains autres mots de la liste on peut associer des types de comportement ou d'attitudes. Par exemple, au soleil on peut associer des comportements chaleureux, à la glace des attitudes plus réservées. Nous verrons en détail dans le chapitre suivant quelles caractéristiques sont associées à chaque couleur dans le modèle Nuances®.

Suivant les cultures, les couleurs peuvent avoir des codes de significations différentes, mais partout le Rouge est la couleur du sang, le Jaune la couleur du soleil, le Vert la couleur de la campagne et le Bleu la couleur du ciel ou de la mer. Par conséquent le modèle est facilement transposable dans d'autres cultures.

## CHAPITRE 3

### Approche détaillée des couleurs

Il y a plusieurs façons de décrire des personnalités. De nombreuses typologies existent, plusieurs centaines, qui tentent de classer les personnalités par type. Les typologies sont certes intéressantes et on peut cependant leur reprocher d'être réductrices et parfois même caricaturales. Bien que le modèle Nuances® repose sur une typologie de 4 couleurs, il se différencie d'une typologie classique car il intègre la *notion de mélange de couleurs* ainsi avec ce modèle, une personne ne peut pas être classifiée dans une seule couleur. Cela permet d'éviter la catégorisation qui fige une personnalité dans un seul type, sous une « étiquette ».

A chaque couleur sont associées des caractéristiques différentes, et comme un artiste pour peindre un tableau marie les couleurs de sa palette, nous allons décrire une personnalité en associant les quatre couleurs du modèle rouge, vert, jaune et bleu.

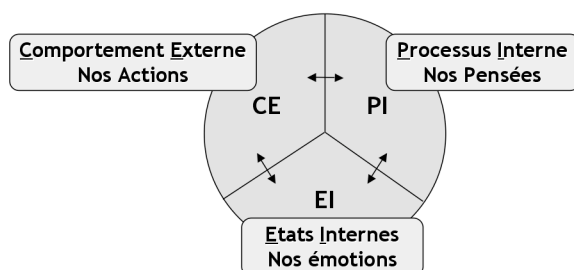
Chaque humain est unique et possède de multiples facettes qui ne peuvent pas toutes apparaître dans la même couleur. Il est important de ne pas caricaturer la personnalité d'un individu avec une seule ou même deux couleurs, en effet, chacun possède les quatre couleurs, simplement, nous avons des tendances naturelles à employer plus souvent les unes que les autres.

Nous vous invitons donc à nuancer, d'où le nom de ce modèle : NUANCES®.

#### 3.1 L'index de computation de la PNL

Nous nous proposons maintenant de découvrir en détails les quatre couleurs du modèle Nuances®, en suivant l'index de computation de la Programmation Neuro Linguistique (PNL). La PNL est une approche du comportement et du psychisme humain postulant que l'homme n'opère pas à partir des propriétés objectives de son environnement mais à partir d'une représentation qu'il s'en fait.

L'index de computation de la PNL est une grille qui permet de classer ce qui est du domaine de la pensée (processus mentaux, appelés aussi processus internes), du ressenti (les émotions, ou états internes), et des comportements (actions).



Chaque partie de cet index de computation est en interaction avec les autres. Par exemple, ce que je fais (comportement) peut influencer ce que je pense (processus interne) et réciproquement. De la même façon, ce que je pense peut également déclencher une émotion (état interne) et vice versa. Enfin, ce que je ressens peut aussi avoir un impact sur mes comportements et inversement.

C'est exactement ce que décrit Marcel Proust dans son livre, "*du côté de chez Swann*", lorsque la madeleine trempée dans du thé (action) lui rappelle son enfance (pensée) et génère une émotion (ressenti). Un autre exemple: j'ouvre mon courrier (action) et je suis heureux de découvrir la carte postale d'un ami (émotion) je pense alors que ça fait longtemps que je ne l'ai pas vu, et que ce serait bien de l'inviter à dîner à son retour (pensée).

Ces trois registres agissent en permanence, en effet, on ne cesse jamais d'agir (même allongé sur un lit, nous respirons), de penser et de ressentir des émotions, même si cela est parfois à un niveau faible. Pour chacune des quatre couleurs du modèle Nuances®, nous allons vous présenter les caractéristiques associées à chacun de ces trois registres : pensées, actions et émotions.

Dans les descriptions qui vont suivre, vous vous retrouverez peut être plus dans certaines couleurs que dans d'autres, et peut-être pas. Pour certaines personnes une couleur peut être particulièrement représentative, cependant, il n'en est pas moins vrai qu'elles emploient aussi parfois les autres couleurs.

## 3.2 Caractéristiques détaillées du Rouge

### 3.2.1 Les symboles associés au rouge

Le rouge est la couleur du sang, lui-même associé à la vie. Dans l'inconscient collectif le rouge est synonyme d'action et d'urgence. Par exemples, les camions de pompiers, les signaux d'alarmes ainsi que les extincteurs sont presque toujours rouges. « Etre dans le rouge » est d'ailleurs une expression symbolique forte pour représenter une situation dangereuse nécessitant une action rapide, voir immédiate.

En continuité logique, dans le modèle Nuances® le rouge est associé à l'énergie et à l'action rapide et dynamique, à la réactivité. Le rouge est le symbole du feu, et sera donc associé à des tempéraments de feu.

Dans notre culture, le rouge est également associé symboliquement à la colère, on dit d'ailleurs : « être rouge de colère », « piquer un coup de sang » (le sang étant associé au rouge naturellement). La colère associée au rouge dans le modèle Nuances® est une colère explosive et tonitruance, comme la colère de Zeus dans la mythologie grecque. Nous verrons par la suite que la colère peut prendre différentes formes et être associée à d'autres couleurs.

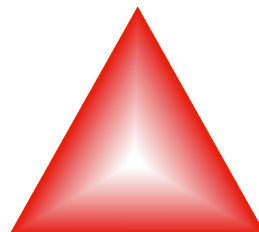
Dans la Rome antique, le rouge était associé au pouvoir, car il habillait exclusivement les centurions, les patriciens et les empereurs. Dans le modèle Nuances® le rouge est aussi associé au tempérament de leader, à la capacité de s'affirmer et au goût du commandement.

Le triangle est associé au rouge dans le modèle Nuances®. Cette figure géométrique possède une base, ce qui lui confère un caractère de stabilité. Bien que la stabilité ne soit pas associée au rouge dans notre modèle, c'est pourtant l'image que cette couleur souhaite montrer, en effet, le rouge ne montre pas sa vulnérabilité mais dégage au contraire force et puissance.

Le triangle peut également évoquer la forme de la pyramide, symbole elle aussi de puissance mais également d'ambition, aussi associée au rouge.

En outre, c'est la forme de pointe d'une flèche, qui peut soit montrer la direction soit être une arme blessante. Le rouge est effectivement associé au tempérament du leader allant de l'avant ainsi qu'à une attitude franche et directe pouvant être blessante lorsqu'elle est trop brutale.

Enfin, les angles aigus du triangle peuvent paraître agressifs comme peut l'être la couleur rouge.



### 3.2.2 Les caractéristiques du rouge

Vous trouverez ci-dessous une liste non exhaustive de caractéristiques associées au rouge.

Dans votre vie quotidienne, vous activez successivement les différentes couleurs. Pour ce qui concerne le rouge, il s'exprime chez vous, lorsque vous êtes :

Hardi	Tourné vers l'action et les résultats	Rapide
Dans la compétition	Efficace	Autoritaire
Volontaire	Dominateur	Téméraire
Fonceur	Agressif	Impatient
Opérationnel	Directif	Autonome
Abrupt	Confrontant	Franc et direct

### 3.2.3 L'action en mode rouge

Lorsque le rouge est fortement présent dans le profil d'une personnalité, celle-ci est dynamique, déterminée et réactive, traits caractéristiques d'un mode d'action immédiat. L'action rouge est par nature énergique. Poussée à l'extrême, on pourrait dire qu'une personne en mode d'action rouge ne fait pas dans la dentelle et se comporte comme un bulldozer. Cela vous rappelle t'il quelqu'un ?

Lorsqu'elle fonctionne en mode rouge, une personne est dans le présent et/ou le futur proche tout en restant dans un état téléqu<sup>2</sup>. Dans ce mode, son rapport au temps est compressé, c'est-à-dire que tout devient urgent, tout doit être fait et réglé rapidement. Elle est pragmatique, centrée sur l'efficacité de l'action qui permettra d'atteindre le plus rapidement l'objectif. Ce qui compte alors, c'est la célérité avec laquelle l'objectif doit être atteint et non pas les moyens employés pour l'atteindre.

Prenez garde, cela ne veut pas dire qu'en mode rouge, la fin justifie les moyens. En effet, cela mettrait en cause les valeurs de la personne, sa morale son éthique et non plus son comportement.

La méthode NUANCES<sup>®</sup> s'intéresse aux comportements et aux motivations mais ne préjuge pas des valeurs.

### 3.2.4 La pensée en mode rouge

En mode rouge les décisions sont prises rapidement selon des critères rationnels. Dans ce mode, les critères affectifs, autant les sentiments propres, que ceux des autres, sont peu pris en compte. Le mode rouge est orienté "intuition". Dans ce mode, la personne suit son intuition en la validant d'après des critères rationnels généralement choisis en récoltant peu d'informations, ou du moins, selon les situations, celles qui semblent nécessaires et suffisantes. La prise d'information en mode rouge est très sélective, le tri des éléments d'une situation s'effectue très rapidement. La pensée rouge est globale et synthétique, cela explique qu'en mode rouge les décisions soient prises très rapidement.

En mode rouge, les motivations sont la compétition, les défis et les challenges. Le mode rouge n'est pas motivé par la tâche elle-même mais par le résultat de celle-ci. La pensée rouge est déterminée, volontaire, centrée sur les objectifs.

Cette pensée reste concrète et vise l'action qui amène un résultat rapide, voire immédiat. Ce qui compte pour la personne pensant en mode rouge c'est de mettre ses pensées en acte, donc de les matérialiser rapidement. Les principes théoriques ne sont pas essentiels pour la pensée rouge, les bonnes idées sont celles qui sont applicables. Pour illustrer, la recherche appliquée convient au mode de pensée rouge, pas la recherche fondamentale. Dans ce domaine, la pensée rouge s'oppose clairement à la pensée bleue que nous verrons plus tard.

Résolument tournée vers le futur, un de ses talons d'Achille peut être de ne pas tirer suffisamment les leçons du passé. Par exemple, après un échec, la pensée rouge cherchant à rebondir le plus vite possible, fait l'économie d'une analyse détaillée des raisons de l'échec et se contente d'une intégration intuitive de celles-ci. Si cette stratégie s'avère très efficace dans la plupart des cas et permet à la personne fonctionnant en mode Rouge d'éviter « instinctivement » les chausse-trappes, le risque demeure de reproduire certaines erreurs particulièrement lorsque l'enjeu affectif est important. Confronté à une difficulté, une personne en mode rouge peut avoir la tentation de faire toujours plus de la même chose pour surmonter la situation alors qu'une prise de distance et une analyse lui montreraient qu'il faut changer de stratégie.

C'est une pensée orientée court terme. Cela pour avantage de ne pas perdre de vue la réalité, en effet la pensée rouge est une pensée très concrète, par contre, cela pour inconvénient, de ne pas voir les écueils à long terme.

Grâce à sa pensée instinctive, la personne en mode rouge est très réactive quand il faut prendre une décision. C'est évidemment une qualité lorsqu'il s'agit de saisir une opportunité, cependant, cela peut aussi devenir un handicap devant une situation qui exige de poser sa réflexion et de prendre du temps.

La pensée rouge est, avec la pensée jaune mais pour des raisons différentes, celle qui va de l'avant et qui prend des risques. Effectivement c'est celle qui a la volonté farouche d'atteindre l'objectif parfois au mépris du danger. Par exemple, le chercheur Alain Bombard, en 1952, qui pour prouver sa théorie selon laquelle un homme pouvait survivre en mer sans eau douce, traversa l'atlantique en 113 jours dans un canot pneumatique équipé de quelques lignes de pêche, d'un sextant et d'un filet à plancton pour faire taire ses détracteurs.

### 3.2.5 Les émotions en mode rouge

En mode émotionnel rouge, la personne adopte une stratégie d'évitement de ses émotions ainsi que celles des autres. Elle peut avoir tendance à ne pas prêter attention aux émotions allant jusqu'à considérer les émotions comme un frein, voire une faiblesse. La mise en œuvre de cette stratégie d'évitement se traduit en mode rouge par une fuite dans l'action. Par exemple, une personne rencontrant des difficultés sentimentales en mode rouge pourra alors se dépenser plus que nécessaire, au travail ou dans toute autre activité. En effet, pendant l'action, l'émotion est mise au second plan, tant que l'action perdure, l'émotion est temporairement oubliée.

---

<sup>2</sup> Dans l'état téléqu (du Grec ancien telos qui signifie but, au loin), l'individu évalue son activité en termes de comment elle le conduit à atteindre des buts importants dans le futur.

L'avantage de cette attitude face aux émotions est qu'elle permet à la personne de transformer l'énergie émotionnelle en énergie pour l'action, comme par exemple, la capacité pour un commercial faisant de la prospection de continuer à appeler les prospects malgré une suite de refus. Dans ce mode, ce commercial considèrera que chaque échec le rapproche du prochain succès.

L'émotion rouge se transforme en énergie pour l'action.

En restant trop longtemps en mode rouge, une personne peut devenir candidate au burn-out<sup>3</sup>, au surmenage, car en étant continuellement dans l'action, elle peut se couper de ses émotions. Cette mécanique inconsciente se met en place instinctivement et peut devenir un automatisme. La personne n'a alors plus de recul sur ses comportements et se déconnecte de ses émotions.

Un autre inconvénient de cette attitude est la non intégration des émotions. Effectivement, dans ce mode, la personne ne prend pas le temps d'accueillir son émotion, de comprendre son origine, de l'accepter pour finalement l'intégrer. Le risque est alors de ne pas tirer les apprentissages, les enseignements, de l'expérience vécue et donc de reproduire des scénarios identiques menant aux mêmes conséquences.

### 3.3 Caractéristiques détaillées du Jaune

#### 3.3.1 Les symboles associés au jaune

Le jaune est la couleur du soleil qui brille, réchauffe et apporte la vie. C'est une couleur dynamisante, chaude et vive qui attire le regard, c'est d'ailleurs la couleur de l'or qui scintille. C'est aussi la couleur des blés murs et donc synonyme de récolte, de richesse, d'abondance et d'opulence.

Dans le modèle Nuances® le jaune est donc associé à la capacité à communiquer, elle caractérise les personnalités chaleureuses, rayonnantes et amicales. Dans de nombreuses cultures passées ou présentes, le jaune est la couleur divine. La couleur jaune devient sur terre l'attribut des rois et des princes prouvant ainsi l'origine divine de leur pouvoir. D'autre part, les rameaux verts portés par le Christ sur terre se transforment en une auréole dorée après la montée au ciel.

Par extension, le jaune est chez les chrétiens la couleur de l'éternité pour tous. Les attributs du prêtre utilisés notamment lors des enterrements, la croix et le goupillon, sont d'ailleurs dorés. Dans le modèle Nuances®, cette couleur est associée à l'optimisme, voire à l'idéalisme ainsi qu'à la capacité de se projeter dans un avenir lointain, en d'autres termes, à rêver l'avenir.

Au moyen-âge, les bouffons et fou du roi étaient habillés en jaune. C'est d'ailleurs de là que vient le jeu du nain jaune. Dans le modèle Nuances® le jaune est aussi associé à la gaîté ainsi qu'à la légèreté mais aussi à l'exubérance. Le mode jaune représente l'éloquence et la liberté d'expression du fou du roi, qui pouvait dire presque tout, et n'était pas contingenté par les règles de la cour.

J'ai choisi d'associer au jaune la forme d'une étoile à cinq branches. Précisons tout de suite qu'il ne faut y voir aucune référence à l'étoile de David (étoile à six branches) ni à la tragédie de l'holocauste lors de la seconde guerre mondiale. Si j'ai choisi l'étoile c'est parce que le soleil est l'étoile la plus proche de nous, celle qui nous donne la vie et nous réchauffe. Par ailleurs, l'étoile est une forme qui va dans plusieurs directions pouvant évoquer une tendance à la dispersion. De plus, les étoiles scintillent la nuit, leur brillance n'est pas régulière. On peut associer cette irrégularité à l'instabilité, l'inconstance et la versatilité, autres caractéristiques associées au jaune dans le modèle Nuances®.



#### 3.3.2 Les caractéristiques du jaune

Vous trouverez ci-dessous une liste non exhaustive de caractéristiques associées au jaune.

Dans votre vie quotidienne, vous activez successivement les différentes couleurs. Pour ce qui concerne le jaune, il s'exprime chez vous, lorsque vous êtes :

<sup>3</sup> Le **Burnout** (nommé *Burn Out Syndrome* chez les anglophones et *Karoshi* ou mort par la fatigue au travail au Japon) est un syndrome d'épuisement professionnel (SEP), consécutif à l'exposition à un stress permanent et prolongé.

Persuasif	Positif	Ouvert
Charmeur	Bon coéquipier	Expansif
Optimiste	Créatif	Loquace
Drôle	Chaleureux	Amical
Sociable	Stimulant	En demande de reconnaissance
Envahissant	Bavard	Dans l'exagération
Spontané	Non conventionnel	Original

### 3.3.3 L'action en mode jaune

En mode jaune, la personne agit dans un rythme animé, elle est réactive, parfois même à l'excès, en délaissant une tâche pour une autre, sans souci des priorités, cette attitude étant renforcée par le stress.

En étant centrée sur la relation plus que sur la tâche, la personne en mode jaune multipliera les contacts, sera dans la communication, l'échange, donc expansive. L'action « jaune » est synonyme de chaleur, de gaîté et d'enthousiasme. La contre partie pourra être, parfois, d'être bavard voire envahissant.

Dans ce mode, la personne est focalisée sur l'instant présent, elle cherche le plaisir dans la réalisation de ce qu'elle est en train de faire, elle est dans un mode paratélique<sup>4</sup>, vit le moment présent en pouvant perdre de vue l'objectif. N'étant pas centrée sur la finalité, lorsque la lassitude ou l'ennui vis-à-vis de la tâche en cours se fait sentir, la personne aura tendance à changer d'activité. A l'extrême, la personne peut « zapper » d'une activité à l'autre, elle pourra même ressentir du plaisir à changer fréquemment d'activité, à papillonner. Si ceci peut s'avérer être une qualité dans certains métiers ou circonstances, cela peut aussi devenir un défaut surtout lorsque ce « zapping » manque d'organisation, ce qui est souvent le cas en mode jaune.

En mode jaune, la personne ne concentre pas son énergie et son attention sur un seul objectif, contrairement au mode rouge.

Dans ce mode, le rapport au temps est souple, élastique. Cette flexibilité apporte de l'adaptabilité mais le revers de la médaille peut être la difficulté à respecter un temps imparti, par exemple lors d'une réunion, et provoquer du retard.

### 3.3.4 La pensée en mode jaune

Le mode de pensée jaune est un mode intuitif, comme le mode rouge. Les décisions « jaunes » sont donc prises rapidement. Par contre, à l'inverse du rouge, elles sont prises selon des critères affectifs. Dans ce mode les émotions font partie intégrante du processus de décision, cependant, cela ne signifie pas que la personne ne réfléchit pas, simplement ses émotions influencent ses pensées donc ses décisions.

En terme de motivation, c'est la recherche de reconnaissance et de plaisir qui prime. Par exemple lors de la remise d'un travail, même si le sujet appréciera qu'on reconnaisse son travail, ce qui lui fera le plus plaisir sera qu'on le reconnaisse en tant que personne. En outre, le plaisir est une dimension primordiale du mode jaune, dans lequel le sujet se démotivera rapidement s'il ne trouve pas de satisfaction.

La pensée jaune est une pensée optimiste qui voit la bouteille à moitié pleine. Ceci est positif en particulier pour saisir des opportunités ou prendre des risques, cependant cela peut aussi mener à des décisions irréalistes. En effet, la pensée jaune est plus dans un principe de plaisir que de réalité. Malgré tout, l'utopie est intéressante, comme disait Marc Twain : « Ils ne savaient pas que c'était impossible... alors ils l'ont fait. »

La pensée jaune est également une pensée créative et imaginative qui sait « sortir du cadre » pour trouver des solutions innovantes. Cependant c'est une pensée qui peut rester déconnectée du réel et qui ne poussera pas forcément le sujet à l'action. En d'autres termes une pensée jaune pourra amener des idées lumineuses, mais qui resteront du domaine des idées. Nous voyons là un exemple de l'utilité de faire appel à plusieurs couleurs, en l'occurrence le rouge pourrait être une couleur complémentaire du jaune pour aider à mettre en pratique une idée.

Dans le mode de pensée jaune la personne a tendance à se projeter dans le futur et le plus souvent dans un avenir lointain. C'est encore une façon de se déconnecter du réel mais c'est aussi une capacité à anticiper longtemps à l'avance. À ce titre, Jules Verne et ses romans d'anticipation nous donnent une excellente illustration de la pensée jaune.

<sup>4</sup> Paratélique, du grec [para] : « qui s'oppose » et [télos] : « but », décrit une personne motivée par la tâche elle-même. A l'opposé de « téléique » : qui est motivé par le but.

### 3.3.5 Les émotions en mode jaune

En mode émotionnel jaune, la personne adopte une stratégie d'accueil des émotions, les siennes et celles des autres, en restant prioritairement centré sur les siennes. Dans ce mode les personnes recherchent les émotions, elles sont un stimulant. Les émotions sont exprimées au fur et à mesure qu'elles sont ressenties : c'est le mode de l'émotion extravertie. C'est cette capacité à exprimer facilement ses émotions qui donne aux personnes fonctionnant dans ce mode, une facilité à communiquer et à entrer en relation avec les autres. Dans ce mode la personne est généralement perçue comme chaleureuse et sympathique. A l'extrême, ce mode de fonctionnement peut cependant amener à l'égotisme<sup>5</sup> et devenir envahissant pour l'entourage, la sympathie pouvant alors faire place au rejet voire à l'antipathie.

En exprimant spontanément son émotion, la personne en mode jaune va du même coup évacuer celle-ci. L'avantage de cette attitude est qu'elle permet à la personne de ne pas rester longtemps dans un état émotionnel négatif comme la tristesse ou la mélancolie. Mais toute médaille a son revers : en évacuant ses émotions la personne ne les intègre pas et elle ne prend pas le temps de comprendre leur origine. Ce faisant, elle peut rencontrer des difficultés à soigner ses blessures émotionnelles et conserver longtemps une forte sensibilité sur les sujets en lien avec ces blessures.

## 3.4 Caractéristiques détaillées du Vert

### 3.4.1 Les symboles associés au vert

Traditionnellement, le vert est la couleur de l'espoir, ce n'est pourtant pas le cas avec le modèle Nuances®, dans lequel la couleur de l'espoir est plutôt le jaune.

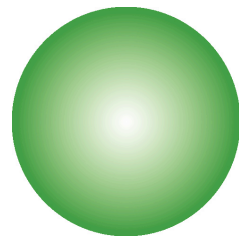
Le vert est aussi la couleur de la nature, d'où l'adjectif « verdoyant », la nature calme et apaisante. L'expression « se mettre au vert », est signe de ressourcement, voire d'une démarche d'introspection. En toute logique, dans le modèle Nuances® le vert est associé à des tempéraments calmes et paisibles, c'est aussi la couleur de l'intimité tant avec soi qu'avec autrui.

Au moyen âge, médecins et apothicaires portaient des chapeaux verts, car ils connaissaient les vertus des plantes, chapeaux remplacés aujourd'hui par la croix verte des pharmacies.

Dans notre modèle, le vert est associé à la capacité à se centrer sur autrui, d'être à l'écoute et attentionné. Il est intéressant de noter que l'on trouve beaucoup de personnalités "vert dominant" dans les professions de soins et de relation d'aide : médecins, psychothérapeutes, infirmières, assistantes sociales, éducateurs spécialisés...

Associé au rond dans le modèle Nuances®, le vert est la couleur de la féminité et de la maternité qui rappelle la rondeur du ventre d'une femme enceinte. Les personnalités fortement teintées de vert sont souvent douces et sensible, d'ailleurs ne dit-on pas un « vert tendre » ?

Ce sont également des personnes qui cherchent à arrondir les angles, d'ailleurs le rond est une figure géométrique dépourvu d'angle. Elle est également dépourvue de coté et on peut parfois ne pas savoir « par quel bout prendre » les personnes vert dominant.



### 3.4.2 Les caractéristiques du vert

Vous trouverez ci-dessous une liste non exhaustive de caractéristiques associées au vert.

Dans votre vie quotidienne, vous activez successivement les différentes couleurs. Pour ce qui concerne le vert, il s'exprime chez vous, lorsque vous êtes :

Tourné vers l'équipe À l'écoute des autres Prudent Dans un rythme lent Empathique Peu démonstratif	Dévoué Stable Possessif Coopératif En recherche d'harmonie Médiateur	Patient Intériorisé Compréhensif Calme Persévérant Sensible aux besoins des autres
---	--	--

<sup>5</sup> L'égotisme, passion de s'analyser et de parler de soi à la première personne, ne doit pas être confondu avec l'amour propre, l'amour de soi, la vanité, l'égoïsme ni l'égoïsme.

### 3.4.3 L'action en mode vert

En mode vert, la personne agit dans un rythme paisible et tranquille, l'adage « qui va piano va sano » correspond bien à cette attitude. Comme en mode jaune, la personne est centrée sur la relation et non sur la tâche, cependant, en mode vert, la personne cherche à approfondir la relation. Ainsi, dans une soirée, la personne passera du temps avec chacun de ses interlocuteurs sans nécessairement se soucier d'avoir conversé avec chaque convive.

En mode vert la personne apprécie un rythme de travail régulier alors que les interruptions et les à coups, ont tendance à la déranger. Dans ce mode la personne peut faire preuve d'inertie, ce qui peut être perçu par les rouges et jaunes dominants pour de la lenteur, voire de la nonchalance ou du flegmatisme. Cette inertie si elle peut être perçue comme un défaut, est aussi une qualité de patience et de persévérance comme la capacité à réaliser des tâches qui ne donnent pas de résultats immédiats.

La personne dans ce mode reste discrète, voire effacée, en particulier dans les situations nouvelles. Elle demeure naturellement en retrait en cherchant le plus souvent à récolter beaucoup d'informations. Elle est très à l'écoute, parlant peu et souvent en employant la reformulation pour entretenir le lien.

Enfin, l'action verte est calme et paisible, à l'inverse des actions rouges ou jaunes. Elle est associée à la douceur, à la rondeur. Dans ce mode, la personne fait preuve de tact, en essayant d'arrondir les angles. En outre, elle est souvent serviable mais contrairement au jaune, sans être envahissante. A l'extrême, la personne en mode d'action verte, pourra paraître soumise.

### 3.4.4 La pensée en mode vert

La pensée verte a besoin de récolter un maximum d'informations pour pouvoir prendre ses décisions. En conséquence, elle a besoin de temps pour faire ses choix et n'apprécie pas de décider sous pression. C'est une pensée prudente et circonspecte, ainsi la personne qui pense en mode vert n'accordera pas sa confiance par défaut mais attendra d'avoir reçu des signes tangibles qui vont lui permettre d'accorder sa confiance. Le besoin de sécurité est fondamental dans le processus de décision vert, par exemple, la personne dans ce mode préférera les placements financiers garantis plutôt que ceux à risques.

En mode vert, la pensée est introvertie, c'est-à-dire que la personne cherche la solution en elle-même avant d'aller la demander à l'extérieur. De plus, elle est fortement influencée par les émotions. On pourrait même dire que la pensée verte attend « le feu vert » des émotions pour prendre une décision. Cela peut mettre la personne face à de véritables dilemmes, par exemple : une assistante sociale qui pense rationnellement qu'elle doit séparer un enfant de sa famille pour le protéger mais qui ressent aussi un déchirement à arracher ainsi un enfant à sa famille. Cela explique souvent les hésitations des personnes dont la pensée fonctionne en mode vert.

Naturellement consensuelle, la pensée verte est modérée et cherche le compromis plutôt que la confrontation. Elle a une aptitude à considérer le point de vue de l'autre, à chercher à le comprendre au lieu d'imposer arbitrairement ses idées. C'est une pensée tolérante, celle du médiateur. A l'extrême, la personne avec une pensée verte est orientée exclusivement vers l'autre, au point de s'oublier elle-même.

### 3.4.5 Les émotions en mode vert

En mode vert, la personne est particulièrement sensible, elle accueille ses émotions ainsi que celles des autres. Néanmoins, cette émotion doit être sécurisée, et on doit donc respecter son intimité, son territoire. En retour, c'est un mode émotionnel respectueux du territoire et de l'intimité de l'autre. C'est une émotion introvertie, qui par pudeur reste cachée pour ne pas envahir l'autre. L'émotion verte ne s'exprime que dans l'intimité et pas en public.

Cela peut poser un problème lorsque la personne ne trouve pas un espace suffisamment sécurisé pour exprimer ses émotions, car elle garde alors en elle toute la charge émotionnelle accumulée. Bien que le Vert soit également la couleur qui nous aide à pardonner, la difficulté de l'émotion verte à être évacuée peut parfois conduire à la rancune quand un ressenti n'a pu être évacué ou à la mélancolie quand c'est de la tristesse qui n'a pas pu s'exprimer. Notons qu'un mécanisme similaire peut également exister pour un fonctionnement émotionnel en mode Bleu.

La couleur verte est par excellence, celle de l'empathie, de la capacité à ressentir l'émotion d'autrui, même lorsque celle-ci n'est pas clairement perceptible. En mode vert, la personne fait preuve d'une écoute empathique. Le risque est qu'elle sombre dans la sympathie, c'est-à-dire qu'elle vit alors l'émotion de l'autre, sans discerner ses propres émotions. Cela peut devenir problématique si la personne se laisse trop envahir par les émotions de l'autre, sans les évacuer.

Comme nous l'avons vu au paragraphe précédent, l'émotion verte a une forte influence sur les prises de décision. Par exemple, l'émotion verte peut inciter une personne à se fixer des objectifs faciles à atteindre de peur d'échouer. L'excès de prudence que l'on peut associer au vert est essentiellement dû à son besoin de sécurité donc à son émotivité.

### 3.5 Caractéristiques détaillées du Bleu

#### 3.5.1 Les symboles associés au bleu

Quand on pense au bleu, le ciel nous vient à l'esprit immédiatement, un ciel pur. Dans le modèle Nuances® le bleu est en effet associé à la recherche de la perfection. De plus, aussi haut que l'on s'élève, on ne touchera jamais le ciel. Ceci décrit bien une deuxième caractéristique importante associée au bleu, à savoir, la faculté à prendre du recul et à rester en retrait, parfois même, froid et distant.

Le bleu est également dans de nombreuses mythologies, la couleur des dieux, par définition irréprochables et inaccessibles. On retrouve encore les deux mêmes caractéristiques. Les dieux édictent la loi, la loi divine, et dans notre modèle, le bleu est associé aux règles ainsi qu'aux procédures. En Grèce, les prêtres de Chronos étaient vêtus de bleu car ils maîtrisaient le temps, le bleu est par conséquent la couleur de l'organisation et de la planification.

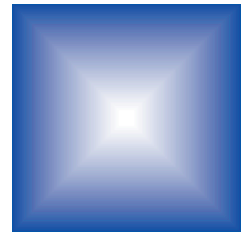
Paradoxalement, le bleu évoque aussi l'infini du ciel et l'abstraction qui correspond, nous le verrons, au mode de pensée bleue. D'ailleurs, Kandinsky, fondateur de l'art abstrait a écrit « le bleu attire l'homme vers l'infini ».

Par ailleurs, l'expression « avoir le sang bleu » évoque les personnes de descendance noble. D'une certaine manière, le bleu peut être associé à de la noblesse : noblesse de l'artisan, soucieux du travail bien fait; noblesse du chevalier servant, courtois et soucieux du protocole; noblesse du mécène, qui donne à l'artiste et n'attend en retour que beauté, créativité et esthétisme.

Enfin le bleu est aussi la couleur de l'océan aux profondeurs insondables, comme peuvent l'être les personnalités fortement « teintées » par cette couleur. En effet, le bleu correspond au contrôle des émotions, qui deviennent alors difficiles à percevoir pour autrui. Le bleu est en outre, des quatre couleurs du modèle, la couleur la plus froide. D'ailleurs, dans le monde entier le bleu est la couleur des robinets d'eau froide.

Associé au carré dans le modèle Nuances®, cette forme géométrique évoque la structure, les fondations, la stabilité. Le bleu est la couleur de la rigueur, d'ailleurs ne dit-on pas d'une personne rigoureuse qu'elle est « carrée » ? Cette forme est également anguleuse avec ses quatre angles droits ce qui peut évoquer le caractère parfois « anguleux » des personnalités fortement teintées de bleu.

Au moyen-âge, sur les armoiries, le carré représentait la perfection de la création et était utilisé pour figurer l'ordre de l'univers (les quatre directions). Cela correspond bien aux traits de caractère associés au Bleu dans le modèle Nuances® : recherche de perfection et besoin d'ordre.



#### 3.5.2 Les caractéristiques du bleu

Vous trouverez ci-dessous une liste non exhaustive de caractéristiques associées au bleu.

Dans votre vie quotidienne, vous activez successivement les différentes couleurs. Pour ce qui concerne le bleu, il s'exprime chez vous, lorsque vous êtes :

Méthodique	Conformiste	Objectif
Diplomate	En retrait	Attentif aux détails
Courtois	Réservé	Questionneur
Cartésien	Austère	Organisé
Perfectionniste	Critique	À la recherche des faits
Conscientieux	Structuré	Observateur

#### 3.5.3 L'action en mode bleu

L'action en mode bleu se caractérise par le calme, la méthodologie et l'organisation. Dans ce mode la personne est très ordonnée et prévoyante, elle planifie chaque détail souvent longtemps à l'avance. Elle est rarement prise au dépourvu mais peut avoir des difficultés à réagir face à un imprévu.

Dans le même ordre d'idée, la personne agissant en mode bleu est très centrée sur la tâche et les processus, elle est organisée et soigneuse, travaille à un rythme régulier et préfère terminer l'action en cours avant de passer à la suivante. De fait elle n'aime pas être interrompue. Elle vit l'interruption comme si on l'empêchait de réaliser à la perfection sa tâche en cours.

En effet, la recherche de l'excellence et le souci du détail sont caractéristiques de la personne en mode bleu. Ces qualités sont recherchées dans les entreprises, en particulier dans les métiers nécessitant une grande précision, de l'organisation, de la structure. Cependant, poussée à l'extrême ces qualités peuvent devenir des défauts, la personne a alors tendance à ergoter, à « couper les cheveux en quatre » et l'action bleue devient de la maniaquerie.

Enfin, l'action bleue est cadrée, elle respecte et impose si il n'y en a pas, des règles et des lois. Une personne agissant en mode bleu aura donc besoin d'un cadre de travail précis, d'un périmètre d'action bien défini.

#### **3.5.4 La pensée en mode bleu**

La pensée bleue est par excellence, une pensée rationnelle, très structurée et analytique. Dans ce mode, la personne prend beaucoup de temps pour récolter de l'information puis pour la traiter en pesant et mesurant les différentes options. Les critères de décision sont rationnels avec la volonté de ne pas laisser les émotions influencer son jugement.

La pensée bleue a une grande capacité à l'abstraction : le bleu est le domaine des mathématiques, de la physique, des sciences exactes en général. C'est aussi le domaine de la comptabilité, de l'informatique, de la gestion. La pensée bleue cherche à avoir une représentation exacte du monde réel c'est la raison pour laquelle elle apprécie les théories qui modélisent la réalité. Ainsi, les lois de la physique sont une représentation des phénomènes naturels comme le bilan comptable est une représentation de l'entreprise. Pour autant ils ne sont pas la réalité mais uniquement une représentation, ce que la pensée bleue peut parfois oublier.

Bien qu'abstraite, la pensée bleue peut rencontrer des difficultés à sortir du cadre pour trouver des solutions. En effet, elle privilégie les solutions qui ont fait leur preuve. Ce manque de créativité devient parfois une qualité, en poussant la pensée bleue à chercher des solutions tout en restant dans le cadre lui permettant d'approfondir et donc de trouver des solutions complexes. Dans une situation nécessitant une solution très élaborée, une pensée jaune ou rouge chercherait une solution hors du cadre, sans forcément trouver de solutions opérationnelles.

La pensée bleue qui va loin dans le détail, en approfondissant patiemment les sujets. C'est le mode de pensée favori des experts. C'est aussi ce souci d'exactitude qui peut aboutir à la critique non constructive.

#### **3.5.5 Les émotions en mode bleu**

Le bleu est comme le vert dans le monde des émotions introverties. La différence est que l'émotion verte reste cachée pour ne pas envahir l'autre, pour laisser la place à l'émotion de l'autre, tandis que l'émotion bleue reste cachée par peur d'être révélée et donc d'afficher une vulnérabilité. Les personnes gérant leurs émotions en mode bleu le font pour se protéger, elles évitent l'émotion pour ne pas perdre le contrôle d'elles-mêmes. Elles cherchent à contrôler l'émotion en rationalisant, ce qui les coupe de l'émotion elle-même.

C'est pourquoi, les personnes fonctionnant dans ce mode de gestion des émotions peuvent paraître froides et distantes. Cependant, même si elles peuvent se montrer détachées, ce sont souvent des personnes sensibles qui se réfugient dans une tour d'ivoire par peur de se laisser envahir par l'émotion.

De la même façon, c'est la raison pour laquelle elles se coupent de l'émotion de l'autre, car il leur est déjà suffisamment difficile de gérer leurs propres émotions.

Cette stratégie d'évitement des émotions, dans des situations d'urgence, permet de garder son sang-froid et sa capacité à prendre des décisions sur des critères rationnels.

Ce mode de gestion des émotions conduit souvent à agir en mode bleu en bâtissant un cadre sécurisé autour de soi : poser des règles, avoir des rituels, des certitudes, être toujours bien préparé et organisé.

### 3.6 En synthèse

<p style="text-align: center;"><b>BLEU</b></p> <p>Rationnel et introverti.            Aime l'ordre et l'exactitude.            Actions et prises de décision sûres.            Dépendant du recueil d'informations.            Analytique, s'intéressant aux détails.            Froid, calculateur.            Recherche la perfection et veut se conformer à des standards élevés.            Travaille seul, lentement et avec précision.            Aime l'organisation et le travail bien fait.            Contrôlé et mesuré, se méfiant de ses sentiments.            Posé, courtois.            Orienté processus, centré sur la tâche.            Précis et structuré.            Talents pour analyser les problèmes.            Besoin de structure.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ROUGE</b></p> <p>Rationnel et extraverti.            Aime les défis et l'action.            Action et prises de décisions rapides.            Synthétique, appréhende les problèmes de façon globale.            Impatient, colérique.            Recherche à dominer ou à contrôler son environnement.            Indépendant et fonceur.            Goût pour la compétition.            Se soucie peu des sentiments d'autrui.            Franc et direct.            Combatif, centré sur les résultats.            Volontaire et déterminé.            Talents pour décider.            Besoin d'autonomie.</p>
<p style="text-align: center;"><b>VERT</b></p> <p>Affectif et introverti.            Aime les relations personnalisées et la tranquillité.            Actions et prises de décisions prudentes.            Concret et pragmatique.            Peur du changement ou de l'inconnu.            Possessif.            Recherche le sentiment d'appartenance.            Évite les conflits, renforce la cohésion de l'équipe.            Aime servir et aider les autres.            Empathique, sensible aux sentiments des autres.            Paisible, écoute attentive.            Mène une tâche après l'autre, centré sur les autres.            Serviable et loyal.            Talents de conseillers.            Besoin de sécurité.</p>	<p style="text-align: center;"><b>JAUNE</b></p> <p>Affectif et extraverti.            Aime l'implication et l'autonomie.            Actions et prises de décisions spontanées.            Créatif et imaginatif.            Désordonné, bavard.            Recherche l'estime et la reconnaissance.            Travaille facilement en équipe, bon coéquipier.            Aime la distraction et la compagnie.            Sensible, à l'écoute de ses sentiments.            Sociable et communicatif.            Saute d'une activité à l'autre, centré sur son plaisir.            Optimiste et novateur.            Talents de persuasion.            Besoin de liberté.</p>

### 3.7 Les couleurs dominantes et couleurs auxiliaires

Nous avons décrit les caractéristiques de chacune des quatre couleurs cependant il va de soi que nous ne fonctionnons pas toujours selon le même mode.

Notre personnalité est composée de plusieurs couleurs, et nous « switchons » d'un mode à un autre, d'une couleur à l'autre, d'une émotion à une autre, sans arrêt, et nous activons même parfois plusieurs couleurs à la fois. Par exemple, nous pouvons ressentir « rouge », agir « jaune », et « penser » vert.

La plupart des personnes, possèdent une ou deux couleurs dominantes, plus rarement trois. Dans tous les cas, nous utilisons plusieurs couleurs, y compris celles non dominantes dans notre personnalité. Ce sont des couleurs auxiliaires que nous utilisons lorsque nous l'estimons nécessaire. Par exemple, un manager dont les couleurs dominantes sont le rouge et le jaune sera généralement extraverti, face à son supérieur hiérarchique, il pourra cependant activer son bleu si il estime qu'il doit donner une image de calme, de maîtrise et de rigueur. Néanmoins, la personne ne pourra pas rester très longtemps dans un mode de fonctionnement correspondant à une couleur auxiliaire car les couleurs dominantes reviendront au premier plan.

D'une certaine manière, nous sommes comme un véhicule avec quatre passagers (quatre couleurs) qui se relaient pour prendre le volant. Certaines couleurs conduisent plus souvent que d'autres et n'acceptent pas de rester longtemps un passager inactif.

Notre culture, notre éducation, nos croyances et nos valeurs personnelles peuvent aussi nous amener à employer nos couleurs auxiliaires dans des circonstances précises. Par exemple, la politesse et la courtoisie sont des caractéristiques associées au bleu, pour autant, comme elles viennent de notre éducation, nous sommes presque tous amenés à les utiliser. Même une personne très jaune dominante, et ayant très peu de bleu, saura faire preuve de politesse et de courtoisie lorsque les circonstances l'exigent, pour peu qu'elle ait reçue une bonne éducation.

Son comportement sera alors une adaptation dictée par les circonstances et non pas un fonctionnement propre à sa nature.

## CHAPITRE 4

### Comment reconnaître les couleurs

Chaque personne a à sa disposition les quatre couleurs. Bien sur, nous privilégions naturellement certaines couleurs à d'autres, suivant notre personnalité, cependant nous pouvons employer différentes couleurs suivant les situations. Ce chapitre présente des éléments permettant d'identifier quelle couleur la personne emploie à un instant donné. Il est important de garder à l'esprit que notre perception se limite aux actions de la personne.

Nous ne pouvons jamais savoir avec certitude de quelle couleur est la pensée ou l'émotion de la personne en face de nous. On ne peut qu'essayer de la déduire à partir des actions visibles. En sachant que cette façon de procéder a aussi des limites, car il ne faut pas s'arrêter uniquement aux manifestations extérieures. En effet, il arrive qu'une personne ayant une couleur dominante marquée, fasse apparaître néanmoins une autre couleur dans certains contextes.

La maîtrise de l'outil des couleurs permet d'affiner la perception que l'on peut avoir de la personnalité d'une personne, par exemple, en reconnaissant des structures de phrases ou l'usage de certains mots, ce n'est cependant pas l'objet de cet ouvrage. Il existe des formations spécifiques permettant de pratiquer pour acquérir ce type de compétences.

#### 4.1.1 Comment reconnaître le rouge

##### *Communication verbale*

- ▲ Parle beaucoup et écoute peu
- ▲ Privilégie la communication orale
- ▲ Parle vite en faisant des phrases courtes
- ▲ Péremptoire et directif
- ▲ Direct va droit au but
- ▲ Affirmatif, pose peu de questions
- ▲ Coupe la parole
- ▲ Il pose des questions sans attendre les réponses

##### *Expressions types*

- ▲ « Bon alors, on en est où ?! »
- ▲ « ça avance ? »
- ▲ « Ou est ce que tu veux en venir »
- ▲ « Passes moi les détails, va droit au but »
- ▲ « Oui et alors ? » dit sur un ton impatient
- ▲ « C'est bon j'ai compris ! » pour inciter son interlocuteur à s'exprimer plus rapidement
- ▲ « Ok ! On fonce.»
- ▲ « Bon allez hop ! On est pas là pour rigoler, et que ça saute ! »

##### *Ton de la voix*

- ▲ Direct, sec
- ▲ Volume élevé
- ▲ Incisif
- ▲ Mordant
- ▲ A tendance à hausser le ton

##### *Communication non verbale*

- ▲ Poignée de main vigoureuse
- ▲ Regard confrontant
- ▲ Il peut par exemple taper du point sur la table
- ▲ Manifeste de l'impatience en remuant sur sa chaise
- ▲ Il ne tient pas en place
- ▲ Gestes saccadés
- ▲ Bien ancré sur ses deux pieds
- ▲ Posture ferme

#### 4.1.2 **Comment reconnaître le jaune**

##### *Communication Verbale*

- ★ Raconte des anecdotes
- ★ Partage ses sentiments personnels
- ★ Indiscret
- ★ S'exprime sans formalités
- ★ Réfléchit à voix haute, s'écoute parler
- ★ Fait des digressions, saute du coq à l'âne
- ★ En fait beaucoup
- ★ Eloquent
- ★ Volubile
- ★ Bavard, il fait des phrases longues
- ★ Ne finit pas ses phrases
- ★ Emploie souvent les métaphores

##### *Expressions types*

- ★ « La vie est trop courte... »
- ★ « Wouaou ! C'est génial ! »
- ★ « Super ! On y va. »
- ★ « Ah au fait je voulais te dire... »
- ★ « T'as passé un bon week-end ? »
- ★ « Tu pourras passer me voir quand t'auras une minute ? »
- ★ « Il faut absolument que j'te raconte... »

##### *Ton de la voix*

- ★ Nombreuses modulations dans la voix
- ★ Peut être parfois théâtral
- ★ Volume variable
- ★ Discours rapide
- ★ Rythme variable

##### *Communication non verbale*

- ★ Visage expressif
- ★ Gestuelle vivante et animée
- ★ Orienté vers le contact
- ★ L'œil rieur
- ★ Posture décontractée
- ★ Souriant

#### 4.1.3 **Comment reconnaître le vert**

##### *Communication Verbale*

- Très à l'écoute, parle peu
- Peu confrontant, pouvant paraître fuyant
- Diplomate
- Délicat
- Ne parle pas pour ne rien dire
- Rythme tranquille
- S'intéresse aux ressentis de son interlocuteur

### Expressions types

- « Je t'en prie... assieds toi. »
- « Tu peux me parler, je t'écoute. »
- « Est-ce que cela vous convient ? »
- « J'aimerais te parler. Auras-tu un instant à me consacrer dans la journée ? »
- « Je suis vraiment désolé de vous déranger... »
- « Comment te sens-tu ? »
- « Je ne peux pas tout faire à la fois ! » quand on le bouscule.
- « Si vous avez besoin d'aide, je suis à votre disposition. »

### Ton de la voix

- Doux
- Calme et mesuré
- Volume faible
- Tempéré

### Communication non verbale

- Regard respectueux peu pénétrant
- Poignée de main douce
- Peu de gestes
- Mouvements paisibles voire nonchalants
- Respectueux du périmètre de l'autre
- Peut être proche et/ou enveloppant dans la sphère privée

#### 4.1.4 Comment reconnaître le bleu

##### Communication Verbale

- Parle peu de lui-même
- Se concentre sur les faits
- Choisit ses mots avec soin et précision, parfois pointilleux
- Poli et courtois
- Pose des questions précises, voire coupe les cheveux en quatre

##### Expressions types

- « Je vais y réfléchir, je vous donne ma réponse demain. »
- « Du calme, ne nous emballons pas. »
- « Vous pouvez préciser ce que vous voulez dire? »
- « Il n'y a pas de problème, ce n'est qu'une question d'organisation. »
- « Chaque chose en son temps. »
- « Qu'avez-vous prévu pour...? »
- « Soyons sérieux... »

##### Ton de la voix

- Impersonnel et froid
- Monocorde
- Peut être sec
- Ton modéré
- Rythme régulier

##### Communication non verbale

- Poignée de main brève
- Très peu de mouvement
- Peut prendre parfois des postures raides
- Attitudes contrôlées
- Garde ses distances

#### 4.1.5 Décoder les couleurs dans une situation

Dans le mini scénario qui suit entraînez-vous à identifier la couleur qu'utilise chaque protagoniste, vous trouverez un décodage dans l'annexe I à la fin du livre.

Bruno est chef du service après-vente dans une entreprise. Il a 3 collaborateurs sous sa responsabilité: Valérie, Julie et Richard qui occupent le même bureau.

Arrivé tôt le matin, Bruno attend l'arrivée de Julie pour lui demander son rapport hebdomadaire qu'elle aurait dû lui remettre il y a deux jours déjà. Elle n'a pas encore posé son manteau que Bruno entre dans le bureau et dit sur un ton sec:

- "Bonjour, j'attends toujours ton rapport."
- "Bonjour Bruno, je vois que t'es de bonne humeur ce matin" répond Julie sur le ton de la plaisanterie. "je l'ai presque terminé, tu l'auras ce matin".
- "A quelle heure?"
- "Oh euh, je sais pas, dix heures ça te va?"

Bruno, énervé, mais toujours sur un ton calme mais un peu froid:

- "Je ne te demande pas si ça me va, je te demande à quelle heure tu vas me le remettre."

Julie, un peu agacée:

- "Bon ben alors dix heures 18 minutes et 12 secondes, c'est assez précis comme ça?"
- "Oui, je te remercie, et j'apprécierai aussi que tu ranges ton bureau ça fait vraiment fouillis tous ces papiers, ce n'est pas le marché aux puces ici, c'est un bureau." Rétorque-t-il froidement sans relever l'impertinence de Julie qui subitement vexée reste sans voix.

Richard, qui a suivi l'échange avec intérêt, prend Bruno à partie en s'agitant sur sa chaise:

- "Y'en a ras le bol de tes rapports hebdomadaires, un par mois ça suffirait largement, on perd un temps fou à les rédiger, on ferait mieux de s'occuper de nos clients".

Bruno, imperturbable:

- "C'est mon rôle de contrôler l'avancement de votre travail, je dois moi-même remettre un rapport chaque lundi à la hiérarchie".
- "Ce n'est pas une raison pour nous en demander un, on est débordé et on a mieux à faire. Tu es toujours sur notre dos! Comme si on ne faisait pas notre travail correctement."
- "Je n'ai pas dit ça, mais j'ai besoin de ces rapports un point c'est tout, il n'y a pas à discuter."

Sur ces derniers mots, il se retourne et quitte le bureau laissant Richard frustré de ne pas pouvoir argumenter davantage.

Julie, toujours vexée par la remarque de Bruno:

- "Non mais pour qui il se prend! On est plus à l'école, mon bureau, je le range si j'ai envie, moi je m'y retrouve, je n'ai pas envie d'en avoir un aussi aseptisé que le sien, et puis si ça ne lui plait pas c'est le même prix."

Valérie, restée silencieuse jusque-là, s'approche de Julie et lui dit d'un ton apaisant:

- "Je comprends ce que tu ressens, je trouve qu'il ne devrait pas te parler comme ça, surtout devant tout le monde. Comme il avait quelque chose à te dire, il aurait peut-être pu le faire dans son bureau."
- "De toute façon son rapport je m'en fou, il pourra en faire des confettis si ça l'amuse. Je ne vais pas me fouler, il aura le rapport minimum. S'il en veut plus, il n'aura qu'à venir le demander."
- "T'a bien raison, moi s'il m'avait parlé comme ça...." ajoute Richard.
- "Hé bien, la journée commence bien..." se dit Valérie en soupirant.

## CHAPITRE 5 Les conflits en couleurs

Quand on parle de conflit, l'image d'un conflit interpersonnel vient à l'esprit immédiatement. Pourtant, bien souvent, le conflit interpersonnel n'est que la cristallisation d'un autre type de conflit. Dans le monde professionnel on peut identifier quatre types de conflits différents. Le conflit interpersonnel concernant deux personnes, le conflit intra personnel ou conflit interne qui concerne la personne elle-même, le conflit moi / fonction entre la personne et sa fonction et le conflit moi / "culture de l'organisation" entre la personne et la structure de l'organisation dans laquelle elle travaille. Examinons les un à un puis observons les sous l'éclairage des couleurs.

### 5.1.1 Le conflit interpersonnel

Nous livrons nos émotions et nos pensées à travers nos actions. Par le terme « actions » nous entendons tous ce que nous disons ou faisons, ou encore, toutes les manifestations extérieures de notre corps. Ce sont bien en effet, nos paroles et nos actes qui transmettent à nos interlocuteurs ce que nous ressentons ou pensons. C'est ainsi que nous arrivons à savoir dans quel état émotionnel se trouve notre interlocuteur. Il suffit que notre interlocuteur choisisse un mot plutôt qu'un autre, qu'il module l'intonation de sa voix, qu'il exprime un silence ou un soupir, qu'il modifie son attitude corporelle pour que nous traduisions automatiquement ces signes extérieurs et en déduisions ce qu'il pense ou ressent.

Le mot est lâché : nous traduisons !

En effet, nous ne sélectionnons qu'une partie des signes et manifestations extérieures, et de plus, nous les interprétons selon nos propres références ! Le soupir que nous avons entendu n'était peut-être pas le signe d'une lassitude mais peut-être tout autre chose.

En fait, nous croyons savoir alors que nous ne savons pas réellement ce que l'autre pense ou ressent.

Ne perdons pas de vue que ce processus, souvent inconscient, est très utile car il nous permet de comprendre souvent ce qui n'a pas été explicité. En outre, cela nous permet aussi de prendre des raccourcis et de gagner du temps dans nos échanges avec les autres en particulier lorsque nous les connaissons bien, ou croyons les connaître... !

Cependant ces interprétations sont également souvent à la source de bien des malentendus et parfois même à la source de conflits, un exemple parmi d'autre : lorsque nous prêtons à l'autre des intentions qu'il n'a pas nécessairement.

Il est utile de se rappeler que nous ne pouvons percevoir que ce que la personne donne à voir c'est à dire ses actions et que nous les interprétons en fonction de nos propres filtres.

L'action n'est que la partie émergée de l'iceberg, la partie immergée correspondant à nos émotions et nos pensées que nous sommes les seuls à connaître.

Si nous interprétons les actions de l'autre, l'autre interprète également les nôtres. C'est pourquoi, nous vous invitons à être conscient que vos actions sont le seul moyen pour l'autre de tenter de vous comprendre. En conséquence, suivant le mode d'action rouge, jaune, vert ou bleu que vous adoptez, vous transmettez différemment vos informations (vos pensées et vos émotions). En résumé, chacun interprète les modes d'actions de l'autre tandis que nos émotions et nos pensées restent cachées.

La couleur de notre mode d'action est notre seule interface au monde.

Par exemple, Jacques et Emilie travaillent dans le même bureau, ils suivent ensemble une formation dans un cadre professionnel.

Régulièrement Jacques plaisante (mode d'action jaune). Elle réagit froidement en disant sur un ton sec mais discret (mode d'action bleu):

« Tu pourrais être sérieux, je ne serais pas là pour t'expliquer ce que tu n'auras pas écouté ! »

Jacques réagit avec son émotion (toujours en mode jaune) et lui répond à haute voix :

« Oui chef, oui ! » en imitant le salut militaire.

Les regards des autres participants se portent sur Emilie qui se sent alors très mal à l'aise.

Décryptons cette scène grâce au modèle des couleurs Nuances®. En raison de ses propres filtres Emilie interprète les plaisanteries de Jacques comme un manque de sérieux qui empêche Jacques de suivre. Pourtant Jacques est très intéressé par la formation et si il plaisante c'est pour rester détendu car la détente est importante pour lui pour bien

assimiler. À l'inverse, Emilie a besoin d'une certaine concentration pour intégrer les informations d'où son interprétation erronée. Jacques considère la réaction d'Emilie comme injustifiée et l'interprète comme un sermon, voire une réprimande, alors que l'intention d'Emilie est de prévenir Jacques qu'elle sera en déplacement professionnel et qu'elle ne pourra l'aider comme elle aurait pu le faire. Dans son esprit, Jacques ne suit pas la formation et aura donc besoin d'aide.

On a là un cas typique d'interprétation réciproque erronée qui peut mener au conflit. La connaissance du mode de couleurs respectif des protagonistes suffit souvent à expliquer la source du conflit. En l'occurrence Emilie ne comprend pas le mode de fonctionnement jaune de Jacques, pas plus que Jacques ne comprend la réaction bleue d'Emilie. Si chacun avait eu conscience de son propre fonctionnement et de celui de l'autre, ils se seraient probablement compris et n'auraient pas retiré d'amertume ou de ressentiment de cet échange.

L'important est de comprendre et d'accepter l'idée qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises couleurs, et donc pas de bon ou de mauvais comportements mais seulement des comportements inadaptés à la situation. C'est un premier pas indispensable dans la prévention des conflits.

Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises couleurs seulement des couleurs inadaptées à la situation
--

Des étapes intermédiaires sont parfois nécessaires pour permettre à chacun d'accepter la couleur de l'autre, en reconnaissant par exemple les qualités inhérentes à la couleur dont nous nous sentons le plus éloigné.

Si un manager se trouve en position de médiateur pour gérer un conflit entre deux collaborateurs, il est essentiel qu'il reste neutre. La conscience de ses couleurs ainsi que de celles de ses collaborateurs lui évitera de prendre trop vite parti pour le collaborateur dont les couleurs sont proches des siennes et lui permettra de rester neutre. Le rôle d'un médiateur est d'aider chaque protagoniste à comprendre celui avec lequel il est en conflit. Le modèle Nuances® est un bon support pour permettre à chacun de se positionner et facilite la compréhension du « modèle du monde » de l'autre. Ainsi, la compréhension qu'aura le médiateur des comportements de chacun lui permettra d'aider ses collaborateurs à faire un pas l'un vers l'autre.

### 5.1.2 Le conflit interne

Il s'agit d'un conflit impliquant deux parties d'une même personne. L'exemple ci-dessous illustre parfaitement ce type de conflit.

Jean-Claude doit décider des augmentations à donner à ses collaborateurs. Il est très conscient des efforts consentis par ceux-ci pour améliorer leur performance collective. Il est partagé entre rétribuer les efforts à leur juste valeur et rester modéré pour préserver ses propres chances d'avancement en respectant les règles usuelles de l'entreprise dans le domaine salarial. En couleurs ce conflit peut se traduire par une lutte interne entre son rouge ambitieux et son bleu qui veut être juste. Jean-Claude peut faire appel à sa partie verte sensible et empathique pour faire une médiation entre ces parties. Dans la négociation interne son vert va s'adresser à son bleu pour l'inviter à se mettre à la place de ses collaborateurs et se demander ce qu'ils attendent comme forme de reconnaissance de leurs efforts. Son bleu peut ainsi réaliser que la rétribution financière ne satisferait peut-être pas complètement les attentes de son équipe. Il réfléchit à des signes forts de reconnaissance (remerciements individuels et collectifs accompagnés d'une invitation à un pot avec champagne) qui auront un impact peut-être plus fort. Ces formes de reconnaissance ne remplaceront pas des augmentations mais permettront de les modérer avec une satisfaction globale supérieure de la part des collaborateurs. Son vert doit négocier aussi avec son rouge pour qu'il accepte de sortir l'argent nécessaire pour financer le pot.

Une personnalité autant marquée par une couleur que par une autre peut être sujette à des conflits internes chroniques si les deux couleurs ne sont pas "vécues" harmonieusement.

Ainsi, une personne avec un Rouge et un Bleu élevés et de même niveau peut ressentir un conflit interne récurrent entre le Bleu perfectionniste qui souhaite prendre son temps avant de passer à l'action et qui dit (voix intérieure) : "Fais le correctement" et le Rouge impulsif qui dit : "Vas-y, fonce, fais le". Le Bleu rétorque "Si tu le fais maintenant tu vas faire des erreurs" et ainsi de suite.

La prise de conscience de ce conflit interne aidera la personne à trouver des méthodes de résolution. Bien sûr, toutes les personnes ayant un Bleu et un Rouge élevés ne ressentent pas nécessairement ce conflit car cela dépend du moment où ils activent chaque couleur. Il se peut fort bien que le Rouge soit "mis en veilleuse" lors des prises de décisions et qu'il soit activé lors de la mise en action, mais le plus souvent deux couleurs élevées et sensiblement égales rentreront en conflit à un moment ou à un autre.

Un autre exemple typique de conflit interne entre couleurs est le conflit Jaune/Bleu. Le Jaune dit "Je peux le faire, aucun problème" et le Bleu répond "Tu es fou! C'est beaucoup trop dur". Le Bleu joue alors le rôle de frein pour le Jaune.

Un autre type de conflit Jaune/Bleu est le conflit entre le Bleu perfectionniste et organisé et le Jaune original et aimant l'improvisation: Le Bleu dit "Listes toutes les tâches et fais un planning" et le Jaune lui répond "C'est inutile, on verra au fur et à mesure, je ne vais pas m'embêter avec un planning!". Le conflit Rouge/Vert est également classique. Le Rouge veut agir vite pour obtenir des résultats, le Vert veut que les choses soient faites prudemment et en respectant tout le monde.

Cela peut donner lieu à des conflits internes très douloureux. Ainsi ce patron Rouge/Vert devant licencier des salariés pour que survive son entreprise. Le Rouge veut le faire vite, car chaque jour passé coûte cher à l'entreprise et sa survie est vraiment en jeu, le Vert veut examiner toutes les solutions alternatives pour "sauver" les salariés concernés. Le Rouge dit: "il y a urgence, il faut licencier ou nous coulons!", le Vert répond "On ne peut pas les laisser tomber". Le Vert a du mal à accepter que l'on se débarrasse ainsi délibérément d'un membre du clan.

Le conflit interne Jaune/Vert est un conflit entre le Jaune optimiste et le Vert pessimiste ou entre le Jaune novateur et le Vert prudent préférant des solutions plus sûres. Ce conflit est souvent résolu, c'est un paradoxe, par une couleur rationnelle le Rouge ou le Bleu qui va arbitrer le débat (Bleu) ou le trancher (Rouge).

Le conflit interne Bleu/Vert est un conflit entre le Bleu rationnel et le Vert affectif. Cela peut être très problématique pour des prises de décisions car ces deux couleurs veulent prendre une décision à la fois sûre et prudente. S'il y a un conflit entre une décision affective et une décision rationnelle qui s'opposent, il peut y avoir un blocage complet. Un autre type de conflit interne Bleu/Vert est le conflit entre le Bleu qui cherche à se protéger affectivement et le Vert qui s'ouvre aux émotions des autres. Si le Bleu l'emporte c'est le Vert qui culpabilise, si le Vert l'emporte le Bleu se sent fragilisé et pas suffisamment respecté.

Les conflits internes Rouge/Jaune sont plus rares car ces deux couleurs sont très conciliantes l'une envers l'autre y compris dans les relations interpersonnelles (voir les relations entre couleurs page suivante). Cependant un conflit peut exister entre le Jaune qui dit "amusons nous, j'ai besoin de me détendre" et le Rouge qui lui répond "pas question, on a un objectif à atteindre, mettons les bouchées doubles et l'on s'amusera après". Il y a peu de conflits entre le Jaune affectif et le Rouge rationnel comme cela est le cas pour le conflit Bleu/Vert car l'affectif du Jaune est centré sur lui-même ce qui va rarement à l'encontre des objectifs du Rouge centré sur sa réussite.

On pourrait citer de nombreux autres conflits internes cependant le but n'est pas d'être exhaustif et nous allons avoir l'occasion d'explorer d'autres types de conflits dans la suite de cet ouvrage.

### 5.1.3 Le conflit moi / fonction

Chaque travail implique d'activer les 4 couleurs à différents moments. En effet, pour remplir une fonction il est nécessaire d'effectuer différentes tâches. Chacune de ces tâches requiert des attitudes et des comportements appropriés. Ces comportements sont adoptés plus ou moins naturellement selon la personnalité.

Illustrons cela par un exemple: un représentant faisant du démarchage à domicile. Il devra activer son Rouge après chaque "échec" afin de trouver l'énergie pour aller sonner à la porte suivante. Quand la porte s'ouvre il doit activer son Jaune pour être souriant et donner envie à la personne de poursuivre la discussion. Si la personne l'invite à entrer, il faut activer son Bleu pour respecter la bienséance puis de nouveau le Jaune pour présenter son produit avec enthousiasme. Il devra ensuite activer son Vert pour écouter et comprendre le besoin de son client et le Bleu pour répondre avec précision à ses questions. Il devra finalement activer le Rouge pour "pousser" le client à signer et ne pas trop perdre de temps avec un client indécis qui pourrait finalement ne pas signer et lui avoir fait perdre deux heures. Dans ce cas précis, on peut imaginer que sans Rouge élevé dans le profil, la personne risque deux choses: s'épuiser psychologiquement à voir les gens lui fermer la porte au nez (ce qui arrive fréquemment), et perdre du temps en discussions stériles avec des clients qui ne signeront jamais diminuant ainsi ses résultats. Bien que le Vert soit une couleur essentielle à un bon commercial pour écouter le client et comprendre son besoin, dans le cas spécifique du démarchage à domicile, une personne Vert dominant serait en conflit quasi permanent avec sa fonction et ne résisterait sans doute pas longtemps dans ce poste.

Pour les entreprises souhaitant fiabiliser leurs recrutements il est possible d'établir un profil de poste en couleurs qui fournira des informations sur les couleurs les plus fréquemment activées à un poste. Ce type de profil ne peut pas être fixé à l'avance car d'une entreprise à une autre, d'un environnement de travail à un autre (personnalité des collègues ou du supérieur hiérarchique par exemple), il peut y avoir des écarts considérables pour une même fonction. Croire qu'à une fonction correspond un profil type est une erreur encore très répandue. Certes il peut y avoir des tendances, comme pour le démarcheur cité plus haut, mais pas de généralités. Ainsi, même pour un représentant, pour vendre un produit ludique le Jaune sera beaucoup plus important que le Bleu qui le sera pour vendre des produits très techniques.

L'autre type d'erreur souvent commise dans le recrutement est le "clonage" c'est-à-dire que la personne qui recrute (le chef de service par exemple) veut inconsciemment quelqu'un qui lui ressemble. Or rien ne dit que pour le poste en question il faille quelqu'un ayant le même profil que lui!

Comparer le profil individuel d'une personne avec un profil de poste en couleurs permettra d'identifier les risques potentiels de stress pour la personne dans ce poste et aidera à préparer éventuellement les aménagements nécessaires à une prise de poste réussie si cela est possible.

#### 5.1.4 Conflit moi / culture de l'organisation

Il existe de nombreuses définitions pour le mot «culture». Le «Longman dictionary of contemporary English» le définit en ces termes: «les coutumes, les croyances, l'art, la musique et tous les autres produits intellectuels développés par un groupe particulier d'individus à un moment donné». Et le «Petit Robert» le définit en ces termes: «ensemble des formes acquises de comportement dans les sociétés humaines».

Très souvent, la culture est rapportée aux seuls individus ou à l'art. Néanmoins, si l'on appréhende le concept plus largement, on peut y associer d'autres éléments typiques, comme le sens de l'humour, la gastronomie ou même les relations au sein de la famille. De manière très simplifiée, on pourrait dire que la culture est la «manière de faire» d'un groupe particulier d'individus.

À ce niveau, il n'est pas difficile de faire l'analogie: les entreprises sont en effet des groupes d'individus qui effectuent certaines tâches d'une certaine façon.

Le problème qui se pose est que certains éléments, à priori parties intégrantes de la culture, sont moins évidents que d'autres. Certaines recherches suggèrent que seul un dixième des composantes culturelles sont évidentes, en d'autres termes, que 90% de la culture est subconsciente. La culture, selon cette approche, est perçue à la manière d'un iceberg dont seules certaines parties sont visibles, mais dont l'intégralité doit bien évidemment être prise en considération.

Si nous voulons étudier la culture d'une organisation, la prudence est donc requise. N'oublions pas que nous devons dépasser les évidences, pour ne pas passer à côté de 9/10ème des éléments constitutifs de sa culture.

De nombreux théoriciens ont consacré leurs ouvrages aux cultures organisationnelles et à l'identification de certains modes de comportement auxquels la plupart des organisations peuvent aisément s'identifier.

Certains aspects de la culture, très pertinents, exigent d'être pris en considération si l'on veut gérer une organisation. Nous devons savoir que chaque culture réagit différemment par rapport à un même sujet, mais il est tout aussi important de savoir que tous les individus ne s'intègrent pas forcément dans telle ou telle culture. Cette dernière observation a des implications claires pour les groupes de personnes qui se forment dans la perspective d'un objectif commun.

Maintenant que nous savons ce que l'on entend par culture organisationnelle, nous sommes prêts à analyser les «styles» organisationnels, comme les a défini Charles Handy professeur à la London Business School. Les descriptions qui suivent vont nous aider à identifier la culture de l'organisation et ensuite, à répondre aux questions suivantes:

- Pourquoi les choses se font-elles de cette façon au sein de cette organisation?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de cette «manière de faire» ?
- Selon leur propre personnalité, pourquoi certaines personnes parviennent-elles ou pas à s'inscrire dans cette organisation?

Les descriptions ci-dessous sont une synthèse de la classification des quatre catégories de cultures organisationnelles établie par Handy.

##### 5.1.4.1 La culture de club

La toile d'araignée est l'image qui décrit le mieux l'organisation: la clé de l'organisation se situe en son centre, autour duquel se développent des cercles d'influence de plus en plus larges. Plus vous vous rapprochez de l'araignée, plus grande est votre influence.

Le «concept organisationnel» prôné par la culture de club est que l'organisation est une sorte de prolongement de la personne qui se trouve à sa tête, voire de son fondateur. Si ces personnes étaient en mesure d'assumer toutes les tâches, l'organisation n'existerait pas. L'existence de l'organisation se justifie précisément par le fait que cela leur est impossible.

Dans ce type d'organisation, le patron délègue peu par écrit et beaucoup par oral et communique ainsi son enthousiasme et sa passion. Riches en personnalité, ces organisations ont souvent des histoires « mythiques » ou folkloriques arrivées dans le passé et qui constituent des éléments importants de la culture d'entreprise. Bien sûr, il peut être excitant et gratifiant d'appartenir à une telle organisation dès lors que vous faites « partie du club », c'est-à-dire si vous partagez la vision et les croyances du patron.

Voici quelques-uns des avantages de cette culture:

- L'organisation est productive;
- Les objectifs de l'organisation sont plus facilement atteints (ceux qui sont fixés par le leader) car ils sont généralement bien connus par la majorité des membres;
- Le travail est efficace et encadré;
- Le système peut être facilement maintenu et l'organisation est stable;
- Sa grande force réside dans sa capacité à répondre immédiatement et intuitivement aux opportunités ou aux crises qui surgissent, du fait des axes de communication très courts et de la centralisation du pouvoir.

Cependant, cette culture présente quelques inconvénients:

- La production ne répond pas nécessairement aux besoins;
- Les décisions sont prises de manière arbitraire et dépendent d'une seule personne ou d'un petit nombre;
- Le recrutement par « clonage » de personnalité peut induire une organisation fortement dominée par une couleur,
- La pression est constante en raison de la proximité de la hiérarchie (bien que cela dépende aussi de la personnalité du leader);
- Elle provoque le ressentiment, la colère et le désir de revanche de la part des perdants : ceux qui sont à l'extérieur de la toile;
- Elle place les individus en position défensive;
- Les besoins personnels des membres ne sont pas satisfaits ;
- Elle est inadaptée à de grandes organisations.

#### **5.1.4.2 La culture de rôles**

La culture de rôles est illustrée au moyen d'un diagramme organisationnel pyramidal qui est en fait celui de nombreuses organisations. Il s'apparente à une pyramide formée de boîtes. À l'intérieur de chaque boîte se trouve un intitulé de poste avec, en plus petit, le nom de la personne qui occupe le poste au moment considéré. Mais la boîte, c'est-à-dire le rôle, continue d'exister même après le départ de la personne.

Le «concept organisationnel» sous-jacent est que l'organisation est un ensemble de rôles, que matérialisent les «boîtes d'emploi». Assemblées de façon logique et cohérente, ces boîtes permettent l'exécution du travail de l'organisation. L'organisation est une pièce d'ingénierie structurelle, constituée d'un empilement de rôles et de responsabilités interdépendantes. Les individus sont les «occupants des rôles», guidés par des descriptifs de poste qui précisent les exigences liées à leur fonction, ainsi que ses limites. De temps à autre, l'organisation réorganise les rôles et leurs liens tandis que ses priorités changent, puis réaffecte les individus aux différents rôles.

La communication y est très formalisée, il y existe des manuels de procédures, des contrôles qualité et des évaluations diverses et variées.

Avantages:

- Les rôles, tâches et fonctions sont clairement définis et respectés;
- Le travail est de bonne qualité;
- Efficacité dans les tâches routinières et répétitives non sujettes au changement ;
- Les relations financières et hiérarchiques sont clairement définies et parfaitement respectées;

- Le travail des membres est pris en considération.

Inconvénients:

- Difficultés à affronter les problèmes imprévus et les changements en général;
- Consommation importante de temps, peu de personnes en mesure d'influer sur la structure;
- Rejet des activités non planifiées ou imprévues;
- Prise de décision tardive ;
- Rejet des individus qui font exception à la norme ;
- La personne est assimilée à sa fonction : pas de respect de son individualité, de sa spécificité.

Les organisations avec une culture de Rôle sont plus managées que dirigées.

### **5.1.4.3 La culture de tâches**

La culture de tâches s'est développée en réponse au besoin d'une structure organisationnelle de répondre aux changements de manière moins individualiste qu'une culture de club, et plus rapidement qu'une culture de rôles.

Le «concept organisationnel» qui sous-tend cette culture est l'affectation d'un groupe de talents et de ressources à chaque projet, problème ou tâche. De cette façon, chaque tâche est gérée de la meilleure façon qui soit, il n'est pas besoin de standardiser. En outre, les groupes peuvent être modifiés, démembrés ou renforcés, en fonction de l'évolution des tâches.

La culture de tâches a souvent la préférence de la plupart des personnes travaillant pour résoudre sans cesse de nouveaux problèmes qui sont hors d'atteinte pour un individu seul. Chaleureuse et amicale la culture est construite autour de groupes où des individus coopèrent sans hiérarchie excessive, chaque individu ressentant une plus grande capacité à influencer sur le cours des choses.

Avantages:

- Les membres ont le sentiment de contribuer à une mission qu'ils ont à cœur de mener à bien;
- Les individus sont compétents, spécialisés, rationnels, indépendants et analytiques;
- Les causes et les conséquences de chaque problème sont analysées dans le détail, tout comme les solutions envisageables.

Inconvénients:

- Le coût, car cette organisation nécessite la multiplication des spécialistes dans chaque groupe de travail;
- La difficulté à mobiliser l'énergie des membres pour gérer les tâches transversales, susciter l'intérêt des membres pour tout ce qui ne touche pas directement leur tâche ;
- La circulation des informations est difficile entre équipes projets;
- La pression élevée exercée sur les experts qui, économie oblige, sont rarement assez nombreux pour nourrir tous les projets;
- La difficulté à obtenir le consentement des individus lorsqu'un changement s'impose.

Ce type d'organisation possède des Team leaders et des coordinateurs plutôt que des managers.

### **5.1.4.4 La culture de la personne**

La culture de la personne diffère radicalement des trois précédentes, dans la mesure où elle donne la priorité aux objectifs individuels et fait de l'organisation un centre de ressources pour les talents individuels. Les exemples les plus évidents en sont ces professions (docteurs, avocats, architectes, etc.) qui se regroupent en cabinets pour leur propre convenance.

Le «concept organisationnel» qui sous-tend cette culture est que le talent individuel est capital, et qu'il doit être servi par une structure minimale. Les professionnels, dans ce type d'organisation, dénigrent le management, dépourvu presque

totalement de moyen formel de contrôle sur leur activité. Ils tendent à préférer le type de relations qu'offrent les cabinets, les études ou les associations.

Le langage utilisé dans de telles organisations n'est pas un langage « organisationnel » mais un langage qui reflète l'état et la nature de l'expertise.

Avantages:

- Les besoins personnels (sécurité, estime de soi, etc.) sont satisfaits pour les personnes occupant des postes de responsabilité;
- Les relations entre les individus sont proches et amicales;
- L'intégration intellectuelle et émotionnelle des membres fait partie des objectifs visés.

Inconvénients:

- Difficulté à obtenir des résultats immédiats ou à appliquer des décisions;
- Perte de temps et énergie détournée des objectifs et des problèmes à résoudre.
- L'absence de certains membres de l'organisation peut la paralyser.

#### 5.1.4.5 **Couleurs et culture de l'organisation**

Reprenons dans l'ordre les 4 types et voyons en quoi chacun peut se voir correspondre une couleur :

##### **La culture de club : le Vert**

- Les Verts fortement dominants apprécieront ce type d'organisation dès lors qu'ils partagent les valeurs et les croyances du leader. Leur besoin de servir sera satisfait car ils serviront un leader qu'ils connaissent et qu'ils côtoient. L'ambiance « clanique » leur convient car cela satisfait leur besoin d'appartenance, de plus ce type d'organisation est très stable dans le temps car le leader change rarement et la stabilité est essentielle pour eux.
- Les Bleus fortement dominants pensent que c'est une organisation népotique qui favorise les « amis » du patron et qu'elle est donc injuste : ce n'est pas la compétence qui est reconnue, c'est le lien avec le patron ! De plus ils ne croient pas qu'une personne seule puisse prendre les bonnes décisions.
- Les Rouges fortement dominants pensent que c'est une organisation qui leur convient à condition d'être eux-mêmes le leader. S'ils ne le sont pas, ils auront du mal à accepter les décisions du patron et les limites de pouvoir auxquelles ils peuvent prétendre.
- Les Jaunes fortement dominants pourront trouver agréable de travailler dans ce type d'organisation en raison du faible niveau de formalisme et de la légèreté de la hiérarchie. Leur facilité à communiquer sera un atout précieux pour augmenter leur niveau d'influence. Le risque est pour eux d'abuser d'une « liberté » apparente qui n'est pas nécessairement réelle au risque d'être « réprimandés ».

##### **La culture de rôle: le Bleu**

- Les Bleus fortement dominants y trouveront l'ordre et les règles dont ils ont besoin et qu'ils apprécient. Ils apprécient également la reconnaissance par le travail plus que par la personne. Ils acceptent de se « mouler » dans les rôles qu'on leur demande de jouer pour que l'organisation fonctionne et que le travail soit de qualité.
- Les Rouges fortement dominants se sentent à l'étroit dans des rôles prédéfinis synonyme de manque d'autonomie à leurs yeux : les « boîtes » sont souvent trop petites pour eux et ils auront tendance à empiéter sur les prérogatives des autres en pensant faire avancer les choses plus vite avec les risques de conflits qui vont avec. Les règles strictes et l'inertie de la structure les exaspèrent : perte de temps en réunions et en bureaucratie inutile en particulier.
- Les Jaunes fortement dominants trouvent ce type d'organisation froide et déshumanisée. Ils n'aiment pas que l'on considère leur fonction avant leur personne. L'originalité n'est pas de mise et cela peut également les frustrer. Suivre des règles strictes, ça n'est pas leur tasse de thé, mais comme ils attendent de la reconnaissance, ils s'efforceront autant que possible de les respecter. Il s'en suit généralement un stress continu et une lassitude qui mène à la démotivation.
- Les Verts fortement dominants sont rassurés par une structure organisationnelle bien définie, mais ne trouvent pas le lien humain dont ils ont besoin. Dans la culture de Rôle, chaque individu doit pouvoir être remplacé « du

jour au lendemain » par une autre personne disposant des mêmes compétences métiers. Cela est pour eux quasi inacceptable. Ils auront donc tendance à vouloir recréer un « cocon » avec leurs collègues les plus proches. Le problème est que ce type de « sous structure » est mal accepté par l'organisation pyramidale qui peut y voir une menace.

### **La culture de tâche : le Rouge**

- Résolument orientés tâche, les Rouges fortement dominants apprécieront l'efficacité et les capacités d'adaptation de ce type d'organisation. Ils se sentiront motivés par les résultats directs qu'ils pourront obtenir. La responsabilisation inhérente à cette culture leur plaira d'autant plus qu'elle s'accompagne généralement d'une certaine indépendance d'action. Attention toutefois à leur difficulté à finir les tâches. Ils voudront commencer la suivante avant d'avoir complètement terminé.
- Les Jaunes fortement dominants apprécieront ce type d'organisation pour la camaraderie qui peut s'instaurer entre les membres affectés à une même tâche, mais la lassitude et l'ennui les guettent à travailler toujours sur le même projet : il leur faut de la diversité. S'ils peuvent la trouver au sein d'un même projet, ils en seront pleinement satisfaits. Moins encadrés, ils auront du mal à réaliser les tâches transversales indispensables, administratives ou autres, en raison de leur manque de discipline et cela est une source potentielle et récurrente de stress.
- Les Verts fortement dominants apprécieront l'aspect concret de leur travail : ils en verront les résultats immédiats. En revanche ils seront perturbés par les changements d'équipes à chaque changement de tâche ainsi que par les compétitions qui parfois s'instaurent entre équipes. Ils ont besoin de temps pour créer des liens et si les projets sont de courte durée, ils auront des difficultés à trouver la stabilité dont ils ont besoin. Deux qualités utiles : ils savent finir les tâches et dans une telle culture leur présence sera également utile pour conserver « l'histoire » des projets successifs afin de capitaliser l'expérience qui ne « circule » pas naturellement entre les équipes projet.
- Les Bleus fortement dominants s'adapteront bien à ce type d'organisation à condition d'avoir une fonction et des responsabilités parfaitement définies au sein de l'équipe projet. Le problème se pose néanmoins quand, suite à un imprévu, on leurs demande d'assumer la tâche d'un autre (pour une absence par exemple). Ils détestent ce type d'imprévu qui va perturber la réalisation de la tâche qui leur incombe « théoriquement », c'est pourtant cette flexibilité dont ont besoin les équipes projet pour bien fonctionner car leurs ressources sont calculées au plus juste. Un autre type de difficulté sera rencontrée par les experts (souvent Bleus dominants) qui sont sans cesse ballottés d'un projet à un autre en fonction des besoins ce qui ne leur convient peut-être pas.

### **La culture de la personne : le Jaune**

- les Jaunes fortement dominants apprécieront particulièrement ce type d'organisation en raison du sentiment de liberté qu'ils y trouvent ainsi que la reconnaissance de leurs talents; à conditions qu'ils le soient réellement ce qui n'est pas toujours le cas vis-à-vis des employés qui ont un rôle subalterne. Ils auront cependant besoin d'être épaulés pour tout ce qui touche à l'administratif car cela leur déplaît. La communication simple et directe propre à cette culture organisationnelle leur convient à merveille.
- Les Rouges fortement dominants trouveront une satisfaction dans ce type d'organisation à condition d'en être au sommet. Ils risquent néanmoins avoir des frictions avec ceux qui sont au même niveau dans l'organisation si ceux-ci ne partagent pas leur vision stratégique. Ils auront souvent le sentiment que les décisions ne sont pas prises, que les choses n'avancent pas faute de leader ou d'objectifs clairs. Cependant la liberté liée à cette culture organisationnelle leur permettra d'affirmer leur autonomie ce qui sera un sujet de satisfaction.
- Les Verts fortement dominants seront souvent mal à l'aise avec ce type de culture qui met en avant la personne. Pour eux l'individu doit servir la communauté et non l'inverse. Ils y trouveront néanmoins une forme de stabilité car les changements organisationnels sont rares dans ce type d'organisation.
- Les Bleus fortement dominants apporteront la structure qui fait souvent défaut à ces organisations. Encore faudra-t-il qu'ils aient clairement la responsabilité de structurer et d'organiser. Il y a un danger pour un bleu fortement dominant dans une telle structure s'il n'a pas le pouvoir de structurer au moins son propre travail: il pourrait ne pas le supporter et transformer cette frustration en conflit avec les personnes qu'il juge responsables de la situation.

Après cette brève description des différents types de structures identifiées, il faut préciser que, dans de très nombreux cas, les organisations loin d'être des exemples purs de ces structures en sont en fait un savant mélange. Ainsi, on trouvera dans une entreprise, en particulier dans les grandes, des cultures différentes d'un service à un autre. Par

exemple un département commercial de culture Rouge avec un département industriel de culture Bleue. La qualité du dialogue entre membres de ces deux départements dépendra bien entendu des personnalités respectives, mais également de la culture du département dans lequel ils évoluent et cela sans vraiment que chaque protagoniste en soit conscient. La raison qui explique le style d'organisation d'une entreprise ou d'un de ses sous-ensembles fait intervenir différents facteurs ; bien souvent, ce n'est que partiellement le fruit d'un choix, et beaucoup le fruit du hasard de l'évolution.

## **5.2 Dépasser les conflits grâce aux couleurs**

En premier lieu, avant de chercher à sortir d'un conflit il est essentiel de se demander si le conflit que l'on cherche à résoudre est bien le bon ! Souvent en effet on essaye de résoudre le conflit au mauvais niveau. Par exemple, une personne en conflit avec un collègue est peut-être tout simplement en conflit avec la culture de son organisation, ou en conflit interne pour des raisons qui lui sont propres. Chercher une solution au niveau interpersonnel ne résoudra probablement pas les choses. Lorsque vous êtes confronté à un conflit directement ou indirectement, demandez vous toujours à quel niveau il se situe avant d'essayer d'en sortir.

### **5.2.1 Dépasser nos conflits internes**

Je vous propose un processus de gestion de vos conflits internes en 4 étapes :

1. Dans un premier temps découvrir son propre profil de personnalité Nuances® en étant accompagné par un professionnel spécifiquement formé à l'utilisation du modèle. Cette étape permet d'appréhender son propre modèle des couleurs, sa vision du monde en couleurs. La compréhension de son profil permet une prise de recul par rapport à la situation et au conflit à résoudre. Il arrive parfois que cette simple prise de recul aboutisse à des prises de conscience qui ne résolvent pas le conflit mais le font purement et simplement disparaître. Un "changement de focale" fait voir la situation sous un angle tellement différent que chaque partie en conflit voit finalement les choses de la même façon. La prise de recul ne suffit malheureusement pas toujours.
2. La deuxième étape consiste à identifier les objectifs, les besoins et les attentes de chaque partie concernée par le conflit.
3. La troisième étape consiste à identifier les couleurs en conflit. Le type d'objectif, les mots employés par la personne pour le décrire sont autant d'indices qui aideront à reconnaître les couleurs concernées.
4. La quatrième étape consiste à choisir la couleur neutre dans le conflit qui pourra servir de médiatrice entre les deux autres. Le travail de médiation intérieure est un exercice difficile qui peut être facilité par l'accompagnement d'un professionnel.

Avec le temps, l'intégration du modèle des couleurs Nuances® permet un travail de développement personnel qui donne des clés de compréhension de son propre fonctionnement, aidant à la prévention naturelle des conflits internes.

### **5.2.2 Dépasser nos conflits interpersonnels**

Je vous propose un processus de gestion des conflits interpersonnels en 6 étapes :

1. La première étape indispensable à la résolution d'un conflit est la compréhension de celui-ci. Pour le comprendre, il faut comprendre chaque protagoniste. La première étape est donc de se connaître et de se comprendre soi-même grâce à son profil en couleurs.
2. La deuxième étape est d'accepter ses forces et ses limites. Personne n'est parfait et la reconnaissance de ses propres faiblesses est indispensable sans quoi la personne rejette l'entière responsabilité du conflit sur l'autre. Or il n'existe pas de conflit dont la responsabilité n'est pas partagée.
3. La troisième étape consiste à comprendre et surtout accepter le profil de l'autre, avec ses limites mais aussi ses forces. Il est préférable de considérer les différences comme un atout et ne pas attendre que l'autre se comporte comme moi. Une société ne peut fonctionner que grâce aux différences entre ses membres : ne pensez-vous pas qu'une société de clones atteindrait rapidement ses limites ? Les couleurs sont complémentaires et la diversité est indispensable : il est heureux que les commerciaux dans une entreprise fonctionnent différemment des contrôleurs financiers et des ingénieurs chargés de la production. Trouver les complémentarités est une étape importante du processus de résolution de conflit.

4. L'étape suivante est de comprendre les modalités de la relation interpersonnelle en couleurs. Cela permet une prise de recul sur la relation que j'entretiens avec l'autre et aide à faire baisser le niveau émotionnel. Par exemple si je suis en conflit avec une personne qui se comporte de façon très rouge avec moi en adoptant une attitude dominatrice et que je me comporte de façon très verte avec elle, je renforce son comportement dominateur. La couleur que j'adopte dans ma relation à l'autre n'est pas nécessairement ma couleur dominante c'est pourquoi il est important de se demander « quelle est la couleur que j'utilise le plus souvent avec cette personne ? » puis se demander ensuite « quelle serait la couleur adéquate pour faciliter l'établissement d'un dialogue ? ».
5. Les étapes précédentes ont permis la compréhension des fonctionnements respectifs des protagonistes du conflit. Reste à identifier par rapport à l'objet du conflit, quels sont les objectifs et les besoins de chacun. Un conflit n'est résolu que si chaque partie voit ses besoins essentiels satisfaits par la solution. L'utilisation des couleurs facilitera l'identification de ces besoins (cf. chapitre 4).
6. La dernière étape avant la résolution du conflit est l'acceptation des besoins de l'autre comme légitimes afin d'apporter une réponse qui respecte les couleurs et les besoins de chacun.

Il peut arriver que, malgré notre bonne volonté, le conflit ne soit pas résolu. Dans ce cas, il s'agit le plus souvent d'un problème de valeurs fondamentalement opposées entre les deux parties. Dans ce cas, une médiation par un tiers est nécessaire pour faire un travail plus en profondeur.

## CHAPITRE 6

### Accompagnez vos collaborateurs dans le changement

#### 6.1 Le cycle d'Hudson

Notre vie est constituée de haut et de bas, de moments dans lesquels nous nous sentons plein d'énergie et d'autres au contraire où nous nous sentons "coincés". Notre existence traverse également des cycles de changements prévus ou imprévus. Il en va de même dans l'entreprise où les changements se font selon des phases successives durant lesquelles le manager doit accompagner ses collaborateurs. Une prise de recul et une compréhension affinée de la situation, grâce au modèle décrit ci-après, permettra au manager d'ajuster ses interventions en fonction de la phase dans laquelle se situent chacun de ses collaborateurs.

Chacune de ces phases de changement peut elle-même se décliner en plusieurs phases. Frederic Hudson, l'un des précurseur du coaching aux Etats-Unis a élaboré un modèle du cycle du changement en 4 phases:

1. Une phase d'alignement et de performance symbolisée par l'été.
2. Une phase de désynchronisation dans laquelle on se sent "coincé, dans le marasme" symbolisée par l'automne.
3. Une phase de désengagement, de "cocooning" symbolisée par l'hiver.
4. Une phase de préparation et de réintégration permettant "d'expérimenter à nouveau" symbolisée par le printemps.

Pour chaque transition que nous vivons, Hudson distingue deux types de transitions:

- La mini transition qui consiste à revenir à la phase 1 aussitôt après la phase 2: Il s'agit d'un changement de type 1 qui consiste à réparer ce qui ne va pas: le changement intervient au sein du système mais ne change pas le système lui-même. Cela correspondrait à repeindre les murs dans votre maison ou votre appartement si vous ne vous y plaisez plus. C'est généralement le type de transition que nous adoptons lorsque nous en avons assez de nous plaindre et de nous attrister sur notre propre sort. Nous essayons alors de modifier ce qui nous semble inapproprié afin de régler la situation (en tout cas c'est ce que nous croyons). Le changement en question peut être important aux yeux des autres, mais tant que nous n'avons pas changé de principes ou de valeurs, il ne s'agit que d'une mini transition car nous ne passons pas véritablement au "prochain chapitre" de notre vie.
- La grande transition qui consiste à parcourir les 4 phases du changement. Il s'agit d'un changement de type 2: le changement affecte le système tout entier et les impacts en sont beaucoup plus étendus. Métaphoriquement cela correspondrait à un déménagement: il ne suffit plus de repeindre les murs du sol au plafond, il faut changer de lieu de vie. Evidemment nous choisissons moins souvent ce type de transition que la mini transition, il est même fréquent que la grande transition n'intervienne qu'après plusieurs tentatives infructueuses de mini transitions.

Ce modèle du changement est très utile pour aider un manager à se repérer dans les différentes phases qu'il traverse ou que traversent ses collaborateurs.

Il est important de souligner que la durée de ces phases est très variable d'une personne à une autre ainsi que d'une phase à une autre pour une même personne. Elles peuvent durer de quelques minutes à quelques années! Par ailleurs, ces phases sont vécues pour n'importe quel changement qui survient dans notre vie, y compris des changements anodins comme celui de changer le vieux grille-pain par un neuf. Avant de décider d'en changer, la personne passera par la phase de marasme durant laquelle elle maudira le grille-pain qui brûle régulièrement ses tartines au petit-déjeuner. Puis viendra le jour où la décision sera prise de s'en débarrasser pour en acheter un neuf.

Un manager pourra donc être attentif tout au long de l'accompagnement de ses collaborateurs aux différentes phases par lesquelles ils passent. Cela l'aidera à adapter son style de management. Pour ce faire, il pourra utiliser les couleurs car on peut en effet associer à chaque phase une des couleurs du modèle Nuances®:

- Phase 1: à l'été on associe le Rouge
- Phase 2: à l'automne on associe le Bleu
- Phase 3: à l'hiver on associe le Vert
- Phase 4: au printemps on associe le Jaune

### 6.1.1 Phase 1: l'été

C'est une phase dans laquelle nous nous sentons motivés et plein d'énergie. Nous prenons du plaisir dans ce que nous faisons et obtenons du succès, c'est donc une phase Rouge. C'est par essence la phase dans laquelle la plupart des gens souhaiteraient rester.

Lorsqu'un collaborateur est dans cette phase le manager devra adapter son style de management et activer son rouge pour aider son collaborateur à se fixer des objectifs élevés.

Le manager pourra également anticiper la phase d'automne qui tôt ou tard finira par arriver. Sensibiliser le collaborateur à "l'après" est une façon de le préparer à la "redescende". L'anecdote concernant le joueur de tennis Yannick Noah est à ce titre édifiante: il a fait une déprime le lendemain de sa victoire à Roland Garros car après la victoire dont il avait toujours rêvée, il ne voyait plus d'objectif à atteindre et rien ni personne ne l'avait préparé à cette phase de marasme.

Cette phase est également le moment d'apprendre à gérer ses ressources pour ne pas s'épuiser et faire en sorte que la phase dure.

### 6.1.2 Phase 2: l'automne

Phase de marasme l'automne est une phase de "désynchronisation" dans laquelle nous nous sentons comme "piégés", dans laquelle nous ne sommes plus comblés par les activités qui pourtant nous ont apporté pleine satisfaction par le passé. C'est une phase Bleue car c'est une phase de questionnement, de doute, de critique de soi et de son environnement, et de soumission à des forces qui nous dépassent.

C'est par exemple la phase qui survient lors d'un grand changement organisationnel. Les collaborateurs se retrouvent dans un nouvel environnement et doivent soit accepter le changement (mini transition) soit le refuser et démissionner (grande transition).

Dans cette phase, le manager peut aider son collaborateur à poser un cadre clair, redéfinir ses objectifs et ses limites, à trouver de nouvelles ressources, à relancer la machine, ou, et c'est l'alternative essentielle: envisager une porte de sortie c'est-à-dire faire une grande transition et passer en phase 3. "Je change une partie ou je change tout?" telle est la question centrale dans cette phase.

Dans cette phase, le rôle du manager est alors de faire avec le collaborateur une analyse de la situation de façon méthodique et rationnelle: identifier ce qui a bien marché et qui marche toujours, identifier ce qui lasse, ce qui pollue et poser les données du problème de façon claire pour aider le collaborateur à choisir entre mini et grande transition.

Si le choix se porte vers une mini transition, le manager aidera le collaborateur à combler les manques et réaménager ce qui peut l'être.

Si le choix se porte vers une grande transition, cela correspond le plus souvent à un changement de poste voire d'entreprise. C'est alors l'entrée dans l'hiver.

### 6.1.3 Phase 3: l'hiver

Phase de repli sur soi, de "cocooning" et d'introspection, elle évoque naturellement l'hibernation. C'est un moment où l'on prend du temps pour soi pour faire le bilan et rechercher du sens. C'est le moment de faire le deuil de l'ancien chapitre de notre vie. Cela s'accompagne généralement d'un désengagement par rapport à ce qui nous entoure et également souvent de déprime (en particulier en début de phase) les Rouges et les Jaunes dominant y étant plus sensible en raison de leur habituel niveau d'activité.

Cette phase est Verte car elle correspond à l'introversivité des sentiments, à une intimité avec soi-même, à un retour à nos racines et à nos valeurs. C'est également une phase de calme et de retrait.

C'est par exemple la phase qui suit un échec professionnel comme un commercial qui perd un contrat important.

Notre culture occidentale ne nous encourage pas à vivre positivement cette phase. Cela est différent dans certaines cultures asiatiques où la méditation et le repli sur soi sont des périodes à vivre intensément et considérées comme des preuves de sagesse. Dans cette phase le manager devra respecter l'intimité de son collaborateur et rester un soutien permanent pour offrir le réconfort dont le collaborateur a besoin. Il devra également lui faire comprendre que c'est à ce moment que la terre se ressource pour permettre à la graine de germer au printemps même si elle est aujourd'hui enfouie sous la neige, à le rassurer en lui disant qu'après l'hiver vient le printemps même si l'hiver est long et rigoureux.

Le passage à la phase suivante se fait souvent progressivement, avec des allers-retours entre printemps et hiver.

### 6.1.4 Phase 4 : le printemps

Le printemps est le temps de la découverte, du renouveau et de l'expérimentation. Les plans se préparent, de nouvelles directions se dessinent.

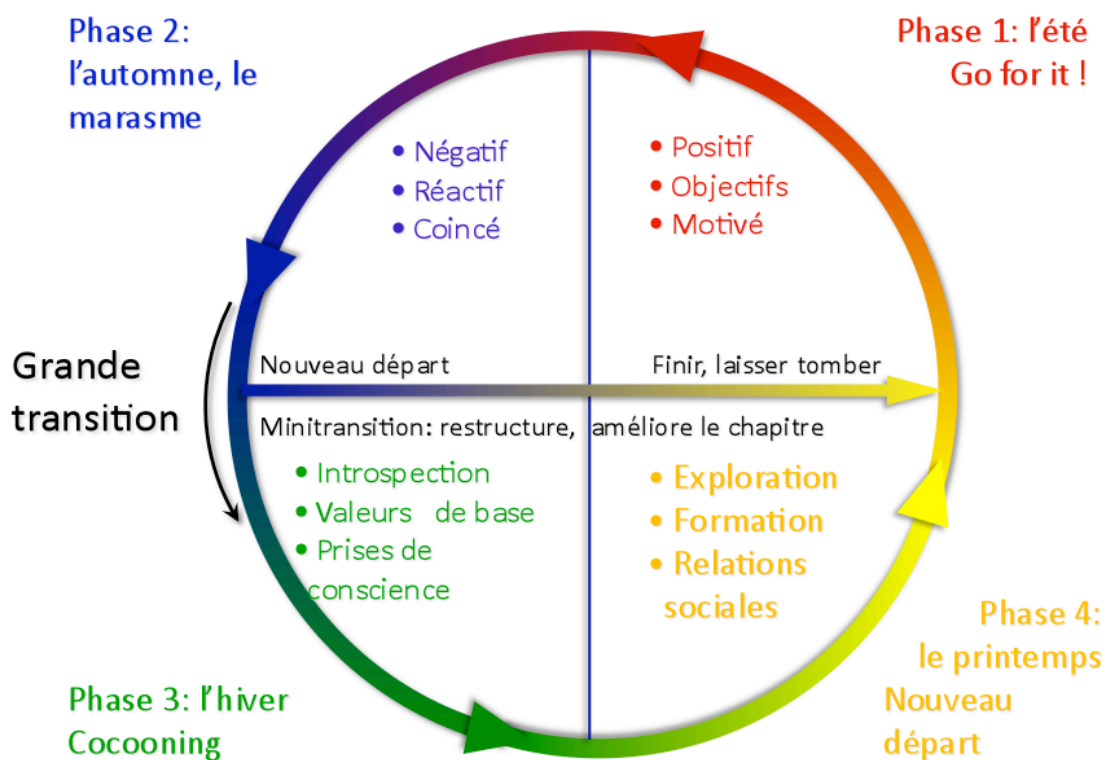
C'est une période Jaune, pleine de créativité, de confiance et d'énergie. C'est également une période d'apprentissage et d'essais.

Le manager dans cette phase doit également activer son Jaune: il va stimuler l'exploration et la créativité et encourager la découverte et les tentatives du collaborateur. C'est par exemple le cas lors d'une prise de poste ou du démarrage d'un projet.

Deux risques dans cette phase:

- Que le collaborateur y reste: c'est en effet une période agréable pour lui car elle suit une période souvent mal vécue. Le risque est donc de se satisfaire de cette situation. Si le manager sent que le collaborateur a le sentiment "d'être arrivé" alors que l'objectif n'est pas atteint, il devra le recadrer par rapport aux objectifs fixés.
- Que le collaborateur n'y reste pas assez: heureux d'être sorti de l'hiver certaines personnes se précipitent dans l'action dès qu'elles en ont l'occasion. Le manager devra les inviter à goûter un peu plus les plaisirs de la découverte et de l'expérimentation.

## Les phases d'Hudson en couleurs



## 6.2 Les différentes couleurs en fonction des phases

Il est important de comprendre que nous ne sommes pas nécessairement dans la même phase pour les différents domaines de notre vie. Ainsi, on peut être dans une phase Jaune au niveau de son couple ("lune de miel") et en phase Bleue pour ce qui concerne son travail (morosité). Au niveau même du travail on peut trouver différents domaines: le manager est en phase Rouge avec son équipe (performance, tout va bien) et en phase Verte avec sa carrière (n'a pas obtenu la promotion espérée).

Dans les paragraphes qui suivent sont expliquées les réactions typiques liées à chaque couleur dans chacune des phases. Il faut comprendre que ces descriptions sont le reflet de comportements types qui dépendent d'une seule couleur activée par la personne, en conséquence les comportements décrits peuvent paraître caricaturaux. Bien entendu ce n'est pas parce qu'une personne a comme plus forte couleur le Rouge qu'elle adoptera nécessairement le comportement décrit dans le paragraphe correspondant, la plupart des personnes activent successivement plusieurs couleurs et donc passeront d'un comportement à un autre ou adopteront des comportements plus nuancés.

### **6.2.1 Le Rouge Dominant dans les 4 phases**

Le Rouge Dominant, plus que tout autre souhaitera se retrouver dans la phase Rouge et y rester, au point de parfois refuser l'idée qu'il est peut-être dans la phase Bleue et qu'il est temps de se poser les bonnes questions. Ce risque sera d'autant plus fort que son Bleu sera faible. C'est le cas typique de la personne à laquelle tout semble réussir et qui du jour au lendemain fait un burn-out car elle a voulu surmonter toutes les difficultés en répétant un mode de fonctionnement qui lui a réussi par le passé sans se rendre compte que ce n'était plus adapté.

En phase Bleue, un Rouge Dominant aura la tentation de revenir le plus rapidement possible dans la Phase Rouge et d'éviter la phase Verte, sa couleur opposée! Il répètera ainsi un cycle court de phase Rouge et Bleue en répétant les mini transitions. C'est généralement le cas des collaborateurs confrontés à un problème récurrent qu'ils ne parviennent pas à résoudre. Le rôle du manager sera alors de lui faire prendre conscience de cette répétition et du besoin d'un changement plus profond. Dans cette phase, le manager devra refréner les ardeurs du Rouge à vouloir tout de suite mettre en place une solution et lui proposer de mettre les choses à plat et de prendre le temps de la réflexion.

En phase Verte, le Rouge Dominant aura particulièrement besoin de soutien moral de la part de son manager car c'est une période qu'il vivra douloureusement. Le manager devra également éviter que le collaborateur ne "shunte" cette phase nécessaire à une reconstruction solide car la tentation du Rouge Dominant sera de se précipiter dans la première opportunité qu'il trouvera.

En phase Jaune, ce sera la même chose. Le Rouge Dominant aura tendance à écourter cette phase pour vite passer en phase Rouge. Le manager devra l'inciter à prendre plus de temps pour l'expérimentation et le "défrichage".

### **6.2.2 Le Jaune Dominant dans les 4 phases**

Le Jaune Dominant aimera bien sûr, comme tout le monde, se retrouver dans la phase Rouge. Néanmoins, sa tendance naturelle est de se trouver en phase Jaune de découverte et de création. Le risque pour lui sera de ne pas savoir terminer ce qu'il a commencé et vouloir redémarrer quelque chose sans se demander si ce qu'il laisse lui manquera ou non, il fera alors des allers-retours répétés entre phase Rouge et Jaune. Cependant cela peut très bien lui convenir, le problème se situera alors au niveau de son entourage qui de son côté ne supportera peut-être pas cet éternel changement. Le manager devra dans ce cas faire prendre du recul au collaborateur pour considérer l'écologie de ceux qui l'entourent.

Un autre danger pour un Jaune Dominant dans cette phase est la dispersion. En voulant tout faire à la fois il pourrait perdre du temps ou pire échouer en raison de sa désorganisation. Il n'est pas toujours facile pour un manager de savoir dans quelle mesure le collaborateur est oui ou non bien organisé dans son travail. Un des symptômes est le sentiment que peut avoir le collaborateur d'être débordé ou de ne pas avancer.

En phase Bleue, le Jaune Dominant se sentira particulièrement inconfortable (c'est sa couleur opposée) et il aura tendance à vouloir "shunter" la phase. Le risque est alors de se précipiter dans la phase Verte et de décider de tout changer sans avoir analysé tranquillement la situation au risque de regretter plus tard ce choix irréfléchi. Le rôle du manager sera d'inciter le collaborateur à prendre son temps et de poser les choses de façon rationnelle en faisant par exemple des listes avantages/inconvénients de telle ou telle option.

En phase Verte, il lui faudra comme à chacun du réconfort, et en particulier un réconfort affectif. La tentation du Jaune Dominant sera de se précipiter sur la première idée séduisante et de l'approfondir, de l'enrichir en oubliant que le moment est plutôt de regarder en soi et non à l'extérieur, d'être dans "l'ici et maintenant" plutôt que de regarder le futur.

En phase Jaune, il est naturellement comme un poisson dans l'eau et c'est bien là le danger: qu'il cherche inconsciemment à y rester! Certains comportements sont alors typiques: remise en cause de ce qui semblait acquis précédemment, la recherche de nouvelles idées "encore meilleures" alors que la précédente n'a même pas été mise en application, la multiplication des idées pendant les réunions sans les approfondir ou encore la poursuite de multiples projets simultanément l'empêchant d'avancer concrètement dans l'un d'eux. Le manager devra repérer ce type de "sabotages" inconscient et cherchera alors à activer le Rouge chez le collaborateur afin de le faire passer dans la phase suivante.

### 6.2.3 Le Vert Dominant dans les 4 phases

En phase Rouge, le Vert Dominant, comme tout le monde, est satisfait de son sort. Cependant, tourné naturellement vers les autres il regrettera que d'autres ne soient pas dans sa situation. Cela pourrait gâcher un peu le goût de son plaisir. Un autre sentiment sera l'inquiétude: celle que la phase ne dure pas. Sa tendance sera alors de se fixer des objectifs faciles pour être certain de les atteindre. Le rôle du manager sera de donner la confiance en soi nécessaire pour fixer des objectifs plus élevés.

Concernant la mise en place de plans d'actions, le manager devra être attentif à ce que ceux-ci ne restent pas sur le papier et entrent effectivement dans les faits. Une planification aidera le collaborateur à débiter les tâches qu'il doit effectuer.

En phase Bleue, le Vert Dominant saura prendre le temps de poser sa réflexion: peut-être même aura-t-il tendance, par excès de prudence, à faire durer cette phase trop longtemps et surseoir à sa décision entre mini et grande transition.

La tendance du Vert Dominant à voir la bouteille plutôt à moitié vide qu'à moitié pleine, pourra dans cette phase le confronter à un dilemme: considérer qu'il y a de nombreux éléments à abandonner pour que la situation s'améliore et tendre donc vers une grande transition, ou préférer la mini transition en raison de sa prudence et de sa résistance naturelle au changement!

Le manager devra amener le collaborateur à rationaliser la situation et cela d'autant plus que le Vert Dominant est affectif plus que rationnel.

En phase Verte, le Vert Dominant se sentira plus à l'aise que n'importe quelle autre personne. Habitué à "l'expérience intérieure" et appréciant les moments de repli, de calme et de tranquillité, il n'aura pas de difficulté à réaliser un travail sur lui en profondeur. Cependant il n'aura pas moins besoin que les autres de réconfort et d'écoute de la part du manager. Bien au contraire il sera en attente de ce soutien qui sera à ses yeux extrêmement précieux. Le Vert dominant étant habitué à rechercher les ressources d'abord en lui-même, le manager devra l'inciter à rechercher aussi des ressources extérieures.

L'habitude de cacher ses sentiments pour ne pas envahir les autres est souvent un frein puissant dans cette phase pour le Vert Dominant. La qualité du lien avec le manager sera alors déterminante pour permettre la création d'un espace permettant l'expression de ses sentiments qui seront accueillis avec bienveillance par le manager.

Ayant parfois du mal à se projeter dans l'avenir et n'aimant pas les changements rapides, le Vert Dominant pourra se trouver désorienté durant la phase Jaune. Ces difficultés ajoutées à sa prudence naturelle auront tendance à faire durer cette phase plus que nécessaire. Le manager devra activer le Jaune de son collaborateur pour l'aider à franchir cette étape.

### 6.2.4 Le Bleu Dominant dans les 4 phases

En phase Rouge, le Bleu Dominant ayant l'habitude d'être réservé ne donnera pas nécessairement l'impression d'être pleinement satisfait. Perfectionniste, il cherchera à toujours améliorer la situation et ne considèrera pas forcément cette phase comme un plein succès. En fait, il lui arrivera fréquemment de faire des allers-retours très rapides entre les phases Bleue et Rouge afin de perfectionner encore et toujours. Le manager ne pourra qu'encourager cette aptitude, il devra aussi encourager le collaborateur à célébrer ses succès.

En phase Bleue, le bleu Dominant saura poser sa réflexion et prendre le temps nécessaire à la décision. Il y est habitué et c'est même là l'un des risques: qu'il prenne un temps infini pour récolter les informations nécessaires pour prendre une décision et passer à l'action. Le manager pourra anticiper cette situation en définissant avec son collaborateur des critères qui, une fois satisfaits, indiquent que la décision doit être prise. Cette "règle du jeu" le Bleu Dominant se sentira obligé de la respecter.

Un autre risque important est le recours systématique à la mini transition. Son besoin de conformité le freinera dans un choix radical de changement qu'il considèrera comme non conforme à ce qui doit être fait. Cela s'accompagne souvent d'une croyance que les petits changements répétés sont toujours plus efficaces que de grands changements.

Le Bleu Dominant aura une façon particulière de vivre une phase Verte. Elle sera pour lui plutôt spirituelle ou philosophique c'est à dire qu'il trouvera refuge dans la réflexion. L'aspect émotionnel sera délibérément écarté, comme s'il était un élément perturbant la réflexion et empêchant de se reconstruire. Le risque est que la personne ne fasse pas vraiment le deuil des phases précédentes et enfouisse les émotions que cela suscite. Le manager incitera le collaborateur à activer son Vert et à accueillir ses émotions et à les exprimer. Le Bleu Dominant sera probablement réticent à réaliser une telle expérience, le manager devra donc faire preuve de beaucoup de tact et expliquer les raisons de sa demande ou faire appel à un intervenant extérieur. Il va de soi que cela ne pourra se faire que si la relation entre le manager et le collaborateur est suffisamment solide.

Durant la phase Jaune, un Bleu Dominant pourra rencontrer des difficultés si le Jaune de son profil est assez bas. Se projeter dans son propre avenir en étant créatif et innovant n'est pas habituel pour lui. Sa tendance sera au contraire de reproduire des solutions éprouvées, d'emprunter des voies déjà empruntées par d'autres alors que ce n'est pas nécessairement ce dont il a besoin car les solutions éprouvées peuvent être limitantes. Pour l'aider à "sortir du cadre", et imaginer une voie qui soit la meilleure, le manager l'incitera à activer son Jaune.

## CHAPITRE 7 Pour aller plus loin

Dans les chapitres qui ont précédé, vous avez découvert le modèle Nuances® et ses couleurs. Vous avez maintenant des notions pour pouvoir identifier différents comportements, différents modes de fonctionnement en couleurs. Cependant, comme cela a été répété à plusieurs reprises, il est important de ne pas caricaturer lorsque nous utilisons ce modèle. Pour connaître avec précision ses couleurs, il existe un outil spécifique: le profil Nuances®. Ce profil est élaboré à partir d'un questionnaire et illustre par des graphes en couleurs les tendances comportementales de la personne qui le remplit. Ces graphes donnent des indications à la fois sur la personnalité mais également sur la façon dont la personne adapte ses modes de pensée, d'action et de ressenti à son environnement actuel.

Si vous souhaitez connaître votre propre profil Nuances®, vous pouvez prendre contact avec une des personnes spécifiquement formée à l'utilisation de cet outil. Un annuaire est disponible à cet effet sur le site Internet [www.profilnuances.com](http://www.profilnuances.com).

Au cours de notre vie, nous pouvons rencontrer des difficultés personnelles ou interpersonnelles tant dans notre vie privée que professionnelle. C'est pourquoi le modèle et les profils Nuances® sont utilisés aussi bien dans des cadres professionnels que privés et sont utiles dans de nombreuses situations: coaching individuel, coaching sportif, développement personnel, thérapie brève notamment associé à de l'hypnose Ericksonienne, médiation, cohésion d'équipe, bilan de compétences, réinsertion professionnelle, recrutement, formations managériales...

Enfin, si vous êtes un professionnel soucieux de vous doter d'un outil simple et performant, vous pouvez suivre une formation de certification à l'utilisation des profils Nuances®. Des sessions sont régulièrement organisées en France et à l'étranger. Pour tout renseignement complémentaire, consultez notre site internet.

# ANNEXE I

## Décodage du mini scénario décrit au §4.1.5

Bruno est chef du service après-vente dans une entreprise. Il a 3 collaborateurs sous sa responsabilité: Valérie, Julie et Richard qui occupent le même bureau.

Arrivé tôt le matin, Bruno attend l'arrivée de Julie pour lui demander son rapport hebdomadaire qu'elle aurait dû lui remettre il y a deux jours déjà. Elle n'a pas encore posé son manteau que Bruno entre dans le bureau et dit sur un ton sec: *Bruno parle sur un ton sec ce qui traduit son agacement. Bien qu'on n'ait aucune certitude sur l'origine de son agacement, il est probable qu'il soit dû au retard de Valérie pour la remise de son rapport hebdomadaire. Il est donc dans un mode Bleu, rigoureux, respectueux des règles et attendant que ses collaborateurs fassent de même. Il ne laisse pas le temps à Valérie de s'installer ce qui montre peu de considération pour sa collaboratrice, comme si les quelques secondes gagnées aller changer quelque chose.*

- "Bonjour, j'attends toujours ton rapport." *La formule est sèche, il ne dit pas "Bonjour Valérie". La suite dénote un reproche, ce n'est pas seulement un constat comme par exemple "tu ne m'as pas remis ton rapport hebdomadaire", c'est une critique renforcée par l'utilisation du mot "toujours". Le mode Bleu de Bruno se confirme.*
- "Bonjour Bruno, je vois que t'es de bonne humeur ce matin" répond Julie sur le ton de la plaisanterie. *Le mode jaune de Valérie semble évident: elle répond par la plaisanterie, elle cherche aussi à réduire sa responsabilité alors qu'elle est vraiment en retard. Son attitude est plutôt désinvolte. "je l'ai presque terminé, tu l'auras ce matin". Le mode jaune se confirme par le flou: Bruno ne peut pas savoir ce que veut dire "presque terminé" pas plus qu'il ne sait à quelle heure il aura le rapport. Le souci de précision de Bruno en mode Bleu n'étant pas satisfait, il demande aussitôt une précision.*
- "A quelle heure?"
- "Oh euh, je sais pas, dix heures ça te va?" *Valérie reste dans le flou et plutôt que de s'engager à fournir le rapport à une certaine heure, elle propose un choix à Bruno. Pour elle dans son mode jaune, elle pense bien faire, elle est peut-être prête à faire l'effort nécessaire pour satisfaire Bruno. Mais Bruno, dans son fonctionnement bleu ne l'entend pas de cette façon et ne voit que le manque de précision qu'il vit comme un manque de professionnalisme.*

Bruno, énervé, mais toujours sur un ton calme mais un peu froid: *Cette phrase traduit le mode de gestion émotionnel de Bruno. Là aussi il est en mode bleu car il ne laisse pas paraître son agacement si ce n'est par le ton froid qu'il utilise. Dans un mode de gestion émotionnel différent jaune ou rouge, le ton aurait été différent.*

- "Je ne te demande pas si ça me va, je te demande à quelle heure tu vas me le remettre."

Julie, un peu agacée:

- "Bon ben alors dix heures 18 minutes et 12 secondes, c'est assez précis comme ça?" *Julie exprime son agacement, elle est donc dans l'extraversion des émotions ce qui peut être un mode jaune mais aussi un mode rouge. Cependant, le style impertinent voire provocateur de la réponse correspond à un mode jaune. Julie sait très bien que cela va énerver Bruno et c'est le moyen qu'elle a trouvé pour faire entendre son propre agacement.*
- "Oui, je te remercie, et j'apprécierai aussi que tu ranges ton bureau ça fait vraiment fouillis tout ces papiers, c'est pas le marché aux puces ici, c'est un bureau." *Rétorque-t-il froidement sans relever l'impertinence de Julie qui subitement vexée, reste sans voix. Bruno ne rentre pas dans le "jeu" émotionnel de Julie et garde ses distances. Cela est une preuve supplémentaire de son mode bleu de gestion des émotions. Néanmoins, il fait une remarque cassante à Julie. C'est doublement une réaction bleue: elle porte sur le thème de l'ordre, du rangement, un sujet important en mode bleu, de plus l'usage du sarcasme est également très bleu. C'est la façon typique d'exprimer les émotions en mode bleu lorsqu'on est contrarié.*

Richard, qui a suivi l'échange avec intérêt, prend Bruno à partie en s'agitant sur sa chaise:

- "Y'en a ras le bol de tes rapports hebdomadaires, un par mois ça suffirait largement, on perd un temps fou à les rédiger, on ferait mieux de s'occuper de nos clients". *Richard intervient dans une discussion qui ne le concerne pas directement. De plus, il le fait brutalement en confrontant son chef et en montrant physiquement des signes de rébellion. Tout cela indique un mode rouge à la fois dans l'action et l'émotion. En outre, on peut penser que son mode de pensée est également rouge car il est orienté avant tout vers le résultat (s'occuper des clients) plutôt que ce qu'il considère comme de l'administratif.*

Bruno, imperturbable:

- "C'est mon rôle de contrôler l'avancement de votre travail, je dois moi-même remettre un rapport chaque lundi à la hiérarchie". Bruno ne répond pas à l'émotion suscitée par sa demande, il reste sur un mode rationnel bleu (logique), il argumente et essaye de faire comprendre son rôle et son besoin. Cependant avec une personne en mode rouge en face de lui, il y a peu de chance que ce message soit entendu car en mode rouge la personne se préoccupe peu des objectifs de l'autre.
- "Ce n'est pas une raison pour nous en demander un, on est débordé et on a mieux à faire. Tu es toujours sur notre dos! Comme si on ne faisait pas notre travail correctement." Richard reste en mode rouge et dénie l'argument de Bruno: "ce n'est pas une raison". Il fait également référence au fait que Bruno ne leur laisse pas assez d'autonomie et ne leur fait pas confiance. Cela peut être l'expression de son rouge (autonomie) mais peut-être aussi de son jaune (confiance). En répondant ainsi, Richard ne répond pas à son tour au message de Bruno qui peut se sentir incompris et ressentir de l'injustice puisqu'il considère qu'il fait son travail.
- "Je n'ai pas dit ça, mais j'ai besoin de ces rapports un point c'est tout, il n'y a pas à discuter."

Sur ces derniers mots, il se retourne et quitte le bureau laissant Richard frustré de ne pas pouvoir argumenter davantage. Voyant que son autorité est contestée par Richard, Bruno décide de mettre un terme à la discussion plutôt que de confronter. Le rouge de Richard se sent frustré par l'évitement de Bruno.

Julie, toujours vexée par la remarque de Bruno:

- "Non mais pour qui il se prend! On est plus à l'école, mon bureau je le range si j'ai envie, moi je m'y retrouve, je n'ai pas envie d'en avoir un aussi aseptisé que le sien, et puis si ça ne lui plait pas c'est le même prix." Julie a attendu le départ de Bruno pour exprimer pleinement sa colère, contrairement à Richard elle n'a pas osé confronter Bruno ce qui montre qu'elle ne fonctionne pas en rouge. Elle relève des éléments bleus qui agacent typiquement son jaune: l'attitude "professoral" de Bruno et son bureau aseptisé. De plus elle veut faire ce dont elle a envie et non pas ce qu'on lui impose. Tout cela confirme son mode de fonctionnement jaune tant sur le plan émotionnel que sur le plan de l'action.

Valérie, restée silencieuse jusque-là, s'approche de Julie et lui dit d'un ton apaisant: Plusieurs éléments montrent le mode de fonctionnement vert de Valérie. Elle n'a pas pris part au petit conflit entre Bruno et Richard et fait ainsi preuve de prudence (pensée verte). Après que Julie a exprimé son émotion, elle s'approche d'elle pour créer un climat plus intime en parlant sur un ton apaisant (action verte), tout cela montre qu'elle se soucie de l'état émotionnel de Julie et fait ainsi preuve d'empathie (émotion verte).

- "Je comprends ce que tu ressens, je trouve qu'il ne devrait pas te parler comme ça, surtout devant tout le monde. Comme il avait quelque chose à te dire, il aurait peut-être pu le faire dans son bureau." Valérie n'exprime pas ce qu'elle ressent mais accueille l'émotion de Julie avec compréhension en se mettant à la place de Julie. Elle donne un avis ("Je trouve qu'il ne devrait pas") maintenant qu'elle se sent dans un climat de sécurité après le départ de Bruno (émotion verte qui interdisait l'expression de l'opinion). Même en donnant un avis négatif, Valérie utilise des termes de modération de ses propos: "peut-être" et "aurait pu" à la place de "aurait du" ou "il devrait", ce qui correspond à un mode d'expression typiquement vert. Elle pense que Bruno aurait dû préserver Valérie en lui faisant ses remarques en privé (soucie de ne pas mettre l'autre dans une situation blessante).
- "De toute façon son rapport je m'en fouts, il pourra en faire des confettis si ça l'amuse. Je ne vais pas me fouler, il aura le rapport minimum. S'il en veut plus, il n'aura qu'à venir le demander." Julie utilise une expression imagée souvent utilisée en mode jaune. Elle réagit négativement en disant qu'elle ne va pas se fouler, c'est un signe de rébellion sans confrontation clairement jaune. C'est une forme "d'anti-zèle", le zèle pouvant être associé au bleu.
- "T'a bien raison, moi s'il m'avait parlé comme ça..." ajoute Richard. Richard est également dans la rébellion, mais fait comprendre que dans la même situation, il serait rentré en conflit ouvert de façon sans doute plus brutale avec son rouge.
- "Hé bien, la journée commence bien..." se dit Valérie en soupirant. Valérie, en mode émotionnel vert, sensible aux émotions des uns et des autres, s'est imprégnée du climat négatif généré par ce qui vient de se passer. Il est probable qu'elle mette beaucoup plus de temps à évacuer ses ressentis que Richard et Julie. Quant à Bruno, il a "ravalé" son émotion et ne laissera probablement rien paraître de ce qu'il a ressenti. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il n'est pas blessé ou amer suite à cette altercation.

Tout cela aurait pu être évité si Bruno avait convoqué simplement Julie dans son bureau au lieu de la réprimander en public, et si Julie et lui avait su dialoguer en tenant compte du mode couleur de fonctionnement de l'autre, le Jaune et le Bleu heureusement ne rentrent pas nécessairement en conflit.

Le petit dialogue suivant montre comment chacun aurait pu respecter la couleur de fonctionnement de l'autre.

Bruno rentre dans le bureau après que Julie est arrivée:

- Bonjour tout le monde, vous allez bien ? Bruno dit bonjour à tout le monde pour entamer positivement la conversation et se montrer sympathique envers ses collaborateurs.
- Ça va, et toi? Répondent en chœur Julie, Valérie et Bruno. Chacun répond amicalement pour faciliter la suite de la conversation.
- Dis-moi Julie, j'ai quelque chose à voir avec toi, peux-tu venir dans mon bureau s'il te plait. Prends le temps de t'installer, je t'attends d'ici 2 minutes. En convoquant Julie dans son bureau de manière discrète et délicate Bruno ménage la susceptibilité de Julie, sachant qu'il a quelque chose à lui dire qui ne sera pas forcément agréable à attendre. Cela est particulièrement important vu le fonctionnement affectif plutôt Jaune de Julie. De plus, il lui laisse le temps de s'installer, et ne lui "sauter pas dessus" dès son arrivée ce qui aurait pour conséquence de contrarier Julie et ne faciliterait pas l'acceptation de la remarque qu'il va lui faire, voire de provoquer un rejet.
- OK, à tout de suite. Julie valide la demande de Bruno.

Quelques minutes après dans le bureau de Bruno:

- Voilà Julie, je voulais te voir parce que tu ne m'as pas encore remis ton rapport hebdomadaire, tu as deux jours de retard. Ce n'est pas la première fois que tu as du retard dans la remise de ton rapport, tu as dû t'en apercevoir par toi même non? Bruno prend la peine de citer d'abord des faits neutres qu'il considère comme non contestable afin d'obtenir un premier accord sur ces faits. Cela est important car, s'il y a désaccord sur les faits mieux vaut s'en rendre compte le plus vite possible pour éviter les malentendus.
- Oui, c'est vrai tu as raison. Julie donne son accord sur les faits, et s'abstient de donner des excuses, elle ne présuppose pas les reproches éventuels alors qu'elle aurait pu être tentée de le faire.
- Je dois te dire que cela a tendance à m'agacer car il est important pour moi d'avoir les rapports en temps et en heure pour me laisser le temps de les analyser avant de les transmettre à la direction. Bruno exprime ce qu'il ressent par rapport à cette situation, en s'adaptant au mode de fonctionnement émotionnel jaune de Julie. Cela aurait été la même chose si le mode préférentiel de Julie pour la gestion de ses émotions avait été le Vert. De plus, il explique la raison de son agacement par les conséquences que la situation a sur son travail. S'il n'avait pas donné cette explication, Julie aurait pu penser que c'était elle, en tant que personne, qui l'agaçait, et le prendre contre elle. Ainsi Bruno a évité de toucher affectivement Julie.  
Je te demande de t'organiser pour pouvoir me remettre ton rapport dans les temps, même si je sais que cela te demande un effort. Bruno formule ici sa demande en montrant qu'il sait que cela demande un effort de Julie dont le mode d'action Jaune n'est pas propice à une organisation efficace. Si tu penses que quelque chose est plus prioritaire, ou si cela pose un problème dis-le-moi. Bruno associe Julie à la prise de décision en lui demandant si elle a une objection ce qui est positif par rapport au mode de pensée Jaune de Julie (besoin de liberté). Cependant, il ne dit pas non plus "est-ce que tu es d'accord?" qui serait une porte ouverte à la contestation. Il s'assure néanmoins que Julie aura les moyens de répondre à sa demande.
- Je pensais que répondre aux clients était plus prioritaire, mais si je comprends bien, pour toi le rapport hebdomadaire doit passer avant le reste de mes tâches, c'est ça ? Julie reformule ce qu'elle a compris. En général, reformuler est important pour éviter les malentendus, mais cela l'est particulièrement ici en raison du mode de pensée Bleu de Bruno qui apprécie la précision. Avec cette reformulation, Bruno est rassuré sur le fait que Julie a parfaitement compris ce qu'il voulait.
- En effet, sauf urgence particulière avec des clients importants, mais dans ce cas, je te le ferai savoir. Bruno apporte une clarification sur la gestion des priorités et précise qu'il garde la responsabilité du choix des priorités ce qui est rassurant pour Julie et confortable car son Jaune n'a pas forcément envie d'endosser des responsabilités tant que sa liberté n'est pas entravée. Dans ce cas précis, elle perd effectivement une part de liberté mais c'est la règle de fonctionnement de l'entreprise et également les exigences de son chef auxquelles elle doit s'adapter.
- OK, je m'y mets tout de suite, tu l'auras dans une heure. Julie indique clairement qu'elle respecte la décision de son chef et s'adapte donc au Bleu de Bruno. Elle précise également le délai pour la fourniture de son rapport, avançant ainsi la demande de son chef.
- Je te remercie pour tes efforts, à tout à l'heure. Bruno n'oublie pas de remercier Julie, conscient de l'effort consenti, car il connaît le mode de fonctionnement très Jaune de sa collaboratrice.

## Bibliographie

Carl Gustav Jung, *Types psychologiques*, Georg, 1977.

William Moulton Marston, *Emotions of normal people*, Thomas Lyster, 1998.

Richard Bandler, *Un cerveau pour changer*, InterEditions, 1999.

Hal & Sidra Stone, *Le dialogue intérieur*, Le souffle d'or, 1991.

Frederic Hudson, *The handbook of coaching*, Jossey-Bass, 1999.

Charles B. Handy, *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books, 1985.

Christine Marsan, *Gérer les conflits*, Dunod, 2005.

Alain Cayrol, Josianne de Saint Paul, *Derrière la magie, la Programmation Neuro-Linguistique*, InterEditions, 1984.